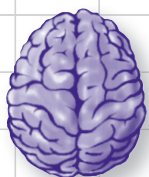


O guia amigo do seu cérebro

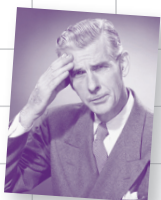
Use a Cabeça!

(Heard First)

PMP

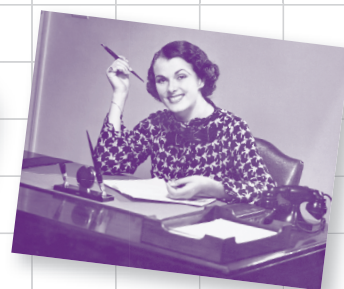


Carregue os conceitos do exame no lado direito do seu cérebro



Use o gerenciamento de riscos para evitar embargos com problemas de projeto

O companheiro de aprendizagem para passar no exame Project Management Professional



Veja como a compreensão das organizações matriciais fizeram Kate conseguir um emprego melhor



Descubra os segredos do gerenciamento de integração

O'REILLY®


ALTA BOOKS®

Jennifer Greene, PMP &
Andrew Stellman, PMP

Use a Cabeça PMP® 2009 Alta Books Editora.

Authorized translation of the English edition of Head First PMP © 2007 de Jennifer Greene, PMP, e Andrew Stellman, PMP. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Editora Alta Books, Copyright © 2009 by Editora Alta Books.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5988 de 14/12/73. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônico, mecânico, fotográfico, gravação ou quaisquer outros. Todo o esforço foi feito para fornecer a mais completa e adequada informação, contudo a editora e o(s) autor(es) não assumem responsabilidade pelos resultados e usos da informação fornecida. Recomendamos aos leitores testar a informação, bem como tomar todos os cuidados necessários (como o backup), antes da efetiva utilização. Este livro não contém CD-ROM, disquete ou qualquer outra mídia.

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A Editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro. No decorrer da obra, imagens, nomes de produtos e fabricantes podem ter sido utilizados, e desde já a Editora informa que o uso é apenas ilustrativo e/ou educativo, não visando ao lucro, favorecimento ou desmerecimento do produto/fabricante.

Produção Editorial: Editora Alta Books
Coordenação Editorial: Marcelo Utrine
Tradução: Bianca Capitânio
Colaboração Técnica: Hermes F. Vecchi
Revisão Gramatical: Thais Nacif
Diagramação: Scintilla Azevedo



O logotipo da Alta Books é uma marca registrada da Alta Books Ltda. As designações da série Head First, Head First PMP e marcas relacionadas são de propriedade da Alta Books Ltda.

Muitas das designações usadas pelos fabricantes e vendedores para distinguir seus produtos são vistas como marcas registradas. Quando estas designações aparecem neste livro, e a Alta Books está ciente de serem marcas registradas, elas são impressas em letras maiúsculas ou com iniciais maiúsculas.

Como todas as precauções foram tomadas na preparação deste livro, o editor e os autores não se responsabilizam por erros ou omissões, ou por danos resultantes do uso das informações aqui contidas.

O código de propriedade intelectual de 1º de Julho de 1992 proíbe expressamente o uso coletivo sem autorização dos detentores do direito autoral da obra, bem como a cópia ilegal do original. Esta prática generalizada nos estabelecimentos de ensino, provoca uma brutal baixa nas vendas dos livros a ponto de impossibilitar os autores de criarem novas obras.



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
Rio de Janeiro – RJ. CEP: 20970-031
Tel: 21 3278-8069/ Fax: 3277-1253
www.altabooks.com.br
e-mail: altabooks@altabooks.com.br

Elogios ao Use a Cabeça PMP

*“Trabalho com gerenciamento de projetos há mais de 30 anos e sou considerado um especialista em Guia PMBOK - Terceira Edição, principalmente porque sou o Gerente de Projetos que liderou a equipe que desenvolveu esta edição. Como consultor, fui contratado para revisar e avaliar oito entre os livros mais vendidos sobre Preparação para o Exame de PMP com relação à sua precisão em seguir as orientações do Guia PMBOK® - Terceira Edição. Desenvolvi e ministrei um curso de Preparação para o Exame de PMP para um Fornecedor Registrado de Educação, e ministrei aulas de preparação para o Exame de PMP dos Capítulos do PMI. **Honestamente, posso dizer que o Use a Cabeça PMP é, de longe, o melhor livro de Preparação para o Exame de PMP dentre todos os que revisei em profundidade.** É o melhor livro de educação básica e prática que já li, e que apresenta os processos para se gerenciar um projetos, o que faz dele um ótimo recurso para uma aula básica de gerenciamento de projetos para iniciantes, bem como uma ferramenta para os praticantes que almejam ser aprovados no exame de PMP. O formato gráfico é exclusivo, no que diz respeito aos livros sobre gerenciamento de projetos, o que faz deste um livro divertido e fácil de ler, ao mesmo tempo em que aponta as bases necessárias para preparar uma pessoa que está apenas começando no assunto, e também aquelas que pretendem fazer o exame.”*

- Dennis Bolles, PMP DLB Associates, LLC

**Principal Autor e Gerente de Projetos do PMBOK® Guide, Third Edition
co-autor de The Power of Enterprise-Wide Project Management**

“Este livro parece divertido demais para ser um guia de estudo para o PMP! Por trás do humor peculiar e dos gráficos malucos, encontra-se uma excelente explicação sobre os processos de gerenciamento de projetos. Este livro não apenas fará com que os alunos passem no exame com mais facilidade, como também fará com que eles aprendam muitas coisas para usarem em seu trabalho.”

- Carol Steuer, PMP

Líder da Equipe do PMBOK® Guide, Third Edition

“Este livro é a melhor coisa que já aconteceu ao PMP desde, bem, sempre. Você vai rir, aprender, passar no exame e tornar-se um gerente de projetos melhor, tudo ao mesmo tempo.”

- Scott Berkun, autor de The Art of Project Management e The Myths of Innovation

“Adorei este formato! O Use a Cabeça PMP tem tudo o que você precisa para passar no exame para PMP. O formato direto combinado com as imagens caprichadas transformam um assunto sem graça em diversão. A organização começa com o básico; em seguida, passa aos detalhes. A abordagem profunda de assuntos complexos, como Valor Agregado e Controle da Qualidade, é apresentada de forma fácil de se compreender, com descrições, figuras e exemplos. Este livro não apenas o ajudará a passar no exame de PMP, como também deverá ser usado como referência diária pelos gerentes de projetos. Queria ter esse guia quando estudei para o exame.”

- Mike Jenkins, PMP, MBA

“Acho que, sob as fontes e desorganização formalizada, o livro tem um bom coração (pretende abordar os princípios básicos de forma honesta, e não apenas fazer com que você passe no exame). O Head First PMP visa educar potenciais gerentes de projeto ao invés de ser um mero livro sobre “como passar no exame de PMP” cheio de dicas para a prova. Este livro é algo que realmente se destaca dos outros livros sobre exames de certificação PMP.”

- Jack Dahlgren, Consultor em Gerenciamento de Projetos

Como é que é?! Um simulado gratuito para o exame de PMP?

Pesquise no Google “Questões Gratuitas do Exame PMP”. Vá em frente, procure. O que você está vendo? Você encontrará diversos sites que apresentam apenas algumas questões, como anúncios de um curso online, ou de um livro, ou algo realmente caro que poderia ajudá-lo a passar no exame de PMP. Isso nos incomodava quando estávamos estudando para o exame, e ainda nos incomoda. Realmente gostamos da idéia de uma comunidade de gerenciamento de projetos, na qual as pessoas usam o mesmo vocabulário para falar sobre seu trabalho, e ajudam umas às outras a crescerem profissionalmente. Este é um dos grandes motivos para escrevermos Use a Cabeça PMP - achamos que a certificação PMP realmente nos leva um passo adiante na direção deste objetivo. Achamos que o PMI fez um ótimo trabalho ao identificar as ferramentas que os gerentes de projetos de todas as diferentes indústrias e áreas usam para fazer seu trabalho. O exame está ficando bastante popular e, sendo assim, cada vez mais as vagas para o cargo de profissional de gerenciamento de projetos o exigem.

Nossos parceiros na Alta Books criaram um **fórum de estudos online e gratuito do PMP** para ajudá-lo a aprender e conectar-se com outras pessoas que estejam estudando para o exame. Você pode participar dos fóruns através do website Head First Labs no endereço <http://www.headfirstlabs.com/PMP> (clique em “Forums”). Nós dois lemos os fóruns e fazemos o melhor para responder a todas as perguntas e participar das discussões. Se você tem dúvidas sobre o Guia PMBOK®, sobre o exame, ou sobre o material, não hesite em enviar sua pergunta. E, se você está procurando mais simulado, há uma seção inteira dedicada aos leitores que escreveram e enviaram suas próprias perguntas: você pode ler e votar nas perguntas de outras pessoas. Se você pensou em algo novo ou particularmente interessante, envie para que outros gerentes de projetos possam se beneficiar.

Outra coisa: somos gerentes de projetos de software, e escrevemos sobre desenvolvimento de software em nosso blog, **Building Better Software**. Também postamos regularmente dicas de estudo do PMP. Você poderá vê-las no site <http://www.stellman-greene.com> (página em inglês), no qual adoráramos ver seus comentários também.

Boa sorte no exame!

Jennifer Greene, PMP e Andrew Stellman, PMP
Autores de Head First PMP

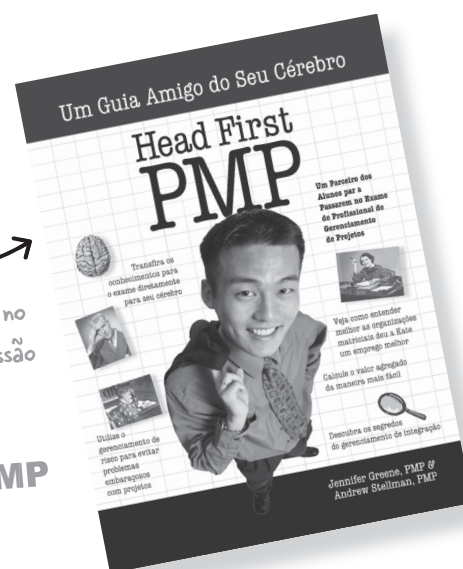
Procurando ajuda para estudar para o exame de PMP?
Consulte o Use a Cabeça PMP!

Lembre-se de visitar a comunidade do Use a Cabeça PMP no Head First Labs, na qual você encontra um fórum de discussão com os autores. É gratuito!

<http://www.headfirstlabs.com/PMP>



Uma dica: Se você está lendo este PDF em seu monitor, ele ficará melhor se você visualizá-lo em modo “Duas ou mais” ou “Duas ou mais contínuas”, para que as páginas fiquem lado a lado. Esta página deve estar à esquerda!



Perguntas do Exame

1. Qual das alternativas a seguir NÃO é verdadeira sobre a obtenção da aprovação do plano do projeto?

- A. Até obter a aprovação do plano, não é preciso fazer mudanças através do controle de mudanças.
- B. O controle de mudanças garante que somente as mudanças aprovadas façam parte do plano aprovado.
- C. Somente uma pessoa precisa aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto, e esta pessoa é o Gerente de Projetos.
- D. É importante que toda a equipe esteja engajada no Plano de Gerenciamento do Projeto para que ele seja bem sucedido.

2. Joe é um gerente de projetos de um projeto de desenho industrial. Ele encontrou um padrão de defeitos que acontecem em todos os seus projetos ao longo dos últimos anos, e acha que pode haver um problema no processo que sua empresa vem usando, o que está causando estes defeitos. Ele utiliza diagramas de Ishikawa para descobrir a causa-raiz desta tendência ao longo dos projetos, para que possa fazer recomendações de mudanças de processo e evitar este problema no futuro. Qual processo ele está executando?

- A. Realizar e Planejar da Qualidade
- B. Realizar a Garantia da Qualidade
- C. Realizar o Controle da Qualidade
- D. Análise Qualitativa de Riscos

3. Qual das alternativas a seguir mostra as funções e responsabilidades em seu projeto?

- A. Gráfico de barras
- B. Histograma de recursos
- C. Matriz RACI
- D. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

4. Brandi é uma gerente de projetos de um projeto de software. Na metade do desenvolvimento, sua equipe descobriu que não havia estimado tempo suficiente para parte do trabalho técnico que teria que ser feito. Ela solicitou que o novo trabalho fosse adicionado à declaração do escopo e que o tempo para realização do trabalho fosse adicionado ao cronograma. O comitê de controle de mudanças aprovou a mudança. Qual é o próximo passo?

- A. Atualizar as linhas de base do escopo e do cronograma para que elas reflitam a mudança aprovada
- B. Iniciar o trabalho
- C. Reunir métricas do desempenho da equipe até o momento
- D. Realizar a Garantia da Qualidade

5. Seu projeto tem uma equipe virtual. Metade dos membros desta equipe está localizada em outro país, onde trabalham para um fornecedor. Você deseja promover o membro da equipe estrangeira com melhor desempenho para uma posição de liderança, mas os outros membros da equipe disseram a você que não é permitido que mulheres tenham posição de autoridade. Ao falar sobre isso com o gerente da equipe, você é informado de que é política do fornecedor não promover mulheres e que, naquele país, é considerado uma ofensa um homem aceitar ordens de uma

Perguntas do Exame

mulher. Qual é a MELHOR maneira de agir nesta situação?

- A. Informar ao fornecedor que ele deve adotar uma política não discriminatória ou você será forçado a encerrar o contrato e encontrar um fornecedor que não tenha preconceito contra mulheres
- B. Não fazer nada, pois a discriminação contra mulheres é uma norma cultural no país do fornecedor
- C. Pedir que a equipe participe de um treinamento sobre sensibilidade
- D. Promover outro membro da equipe, mas encontrar outra maneira de recompensar a mulher por seu trabalho

6. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma fonte de informações sobre restrições e premissas específicas do projeto?

- A. O plano de gerenciamento do escopo do projeto
- B. O termo de abertura do projeto
- C. A declaração preliminar do escopo
- D. As partes interessadas do projeto

7. Quando se faz uma análise das partes interessadas?

- A. Ao definir o escopo do projeto
- B. Ao desenvolver o termo de abertura do projeto
- C. Ao criar o plano de gerenciamento do projeto
- D. Ao submeter as mudanças ao controle de mudanças

8. Um membro da equipe se aproxima com uma mudança que poderia reduzir o cronograma em um mês. Qual é a primeira coisa a fazer?

- A. Escrever uma solicitação de mudança e esperar que seja aprovada
- B. Fazer a mudança. Ela vai economizar tempo e ninguém vai querer que o projeto demore mais do que deveria
- C. Mensurar o impacto no escopo do trabalho e o custo antes de escrever a solicitação de mudança
- D. Dizer ao membro da equipe que você já comunicou o prazo para conclusão do projeto, portanto não é possível fazer alterações agora

9. Quando os defeitos mais custosos têm mais probabilidade de ser introduzidos em um produto?

- A. Quando o produto está sendo montado
- B. Quando o produto está sendo projetado
- C. Quando o plano de gerenciamento da qualidade está sendo elaborado
- D. Quando o produto está sendo testado pelos clientes

10. Você é o gerente de projetos de um projeto de construção de uma estrada de ferro. Seu patrocinador solicitou uma previsão dos custos de término do projeto. O projeto tem orçamento total de \$80.000 e IDC de 0,95. O projeto gastou,

Perguntas do Exame

até agora, \$25.000 do orçamento. Quanto dinheiro você planeja gastar no projeto?

- A. \$59.210
- B. \$80.000
- C. \$84.210
- D. \$109.210

11. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a decomposição?

- A. Esperar que uma tarefa expire para que possa ser dividida em tarefas menores
- B. Pegar uma entrega e dividi-la em pacotes de trabalho menores para que possa ser organizada e planejada
- C. Categorizar pacotes de trabalho
- D. Dividir os pacotes de trabalho em entregas que possam ser planejadas

12. Qual é a MELHOR definição de qualidade?

- A. Um produto composto por materiais muito caros
- B. Um produto feito com muito cuidado pela equipe que o desenvolve
- C. Um produto que satisfaça os requisitos das pessoas que pagam por ele
- D. Um produto que passe em todos os testes

13. Em qual plano são definidos os processos que serão usados para manter as pessoas informadas ao longo do projeto?

- A. Plano de Gerenciamento de Pessoal
- B. Plano de Gerenciamento do Projeto
- C. Plano de Gerenciamento do Cronograma
- D. Plano de Gerenciamento das Comunicações

14. Qual fator ambiental da empresa define o modo como o trabalho é atribuído às pessoas?

- A. Matriz RACI
- B. Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (SIGP)
- C. Histograma de recursos
- D. Sistema de autorização do trabalho

15. Atualmente, você está desempenhando o processo Selecionar Fornecedores. Você está considerando duas propostas de empresas que fazem parte de sua lista de fornecedores qualificados. Seu projeto está com orçamento apertado, e você foi instruído pela gerência sênior a priorizar o custo sobre quaisquer outros critérios. Você optou pela empresa que fez proposta de menor valor em um projeto anterior, mas não ficou contente com o trabalho. A empresa com a proposta de maior valor é conhecida por tratar bem seus clientes, comprar passagens de primeira

Perguntas do Exame

classe para seus gerentes de projeto e oferecer acomodação em hotéis cinco estrelas. Qual é a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Optar pela empresa que ofereceu a proposta de menor valor
- B. Fornecer informações ao gerente da empresa com a proposta de maior valor para que ele refaça sua proposta de modo a atender melhor suas necessidades
- C. Reescrever a RFP para que a empresa com proposta de menor valor seja excluída
- D. Optar pela empresa que ofereceu a proposta de maior valor

16. Qual das alternativas a seguir não é uma ferramenta ou técnica do processo de Realizar o Controle da Qualidade?

- A. Inspeção
- B. Auditorias de qualidade
- C. Diagramas de Pareto
- D. Amostragem estatística

17. Um gerente de projetos está trabalhando em um país onde se costuma pagar à polícia por serviços particulares de proteção. O supervisor do gerente de projetos diz a ele que, em outro país, isso seria considerado suborno. Qual a MELHOR atitude a ser adotada pelo gerente de projetos?

- A. Não pagar à polícia pelos serviços particulares de proteção, pois seria suborno
- B. Pagar à polícia pelos serviços particulares de proteção, pois é um costume do país onde está operando
- C. Consultar o Plano de Gerenciamento de Custos sobre o pagamento
- D. Pedir orientação ao supervisor

18. Qual técnica de relação de conflito é mais eficaz?

- A. Retirada
- B. Conciliação
- C. Suavização
- D. Confronto

19. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma entrada para Realizar o Controle da Qualidade?

- A. Entregas
- B. Informações sobre o Desempenho do Trabalho
- C. Listas de Verificação
- D. Reparo de Defeito Recomendado

20. Você acabou de entregar um produto ao seu cliente para aceitação quando recebe uma ligação informando que

Perguntas do Exame

algumas características estão faltando. Qual a primeira coisa a fazer?

- A. Reunir sua equipe e repreendê-la por construir um produto que não estava de acordo com as expectativas do usuário
- B. Dizer ao cliente que o produto passou em todas as suas inspeções internas de qualidade e processos de verificação do escopo, portanto ele deve estar perfeito
- C. Pedir que a equipe comece a construir as características faltantes imediatamente
- D. Convocar uma reunião com o cliente para compreender exatamente o que está inaceitável no produto e tentar descobrir o que saiu errado

21. Você está gerenciando um projeto de software. Você já iniciou o projeto e sua equipe acaba de entregar uma versão preliminar de parte do software. Você está presidindo uma reunião semanal de andamento quando um dos membros da equipe aponta que uma parte interessada importante encontrou um problema com uma das características no software atual. O membro da equipe acha que existe o risco de a parte interessada solicitar uma mudança no recurso em questão, mesmo que esta mudança esteja fora do escopo da versão atual - e se a parte interessada solicitar esta mudança, existe uma grande probabilidade de o comitê de controle de mudanças aprovar a mudança. Qual a MELHOR atitude a ser tomada?

- A. Diminuir o risco pedindo que um membro da equipe familiarize-se com a característica do software que pode ser mudada
- B. Agendar uma reunião com a parte interessada para discutir o risco
- C. Adicionar o risco ao registro de riscos e reunir informações sobre sua probabilidade e impacto
- D. Adicionar o risco ao registro de problemas e revê-lo quando houver mais informações

22. Tom é o gerente de projetos de um projeto de contabilidade. Ele acaba de definir o escopo do projeto e está criando a EAP. Ele acessa sua biblioteca de ativos de processos organizacionais e encontra uma EAP de um projeto anterior e a utiliza como ponto de partida. Qual das ferramentas a seguir é a ferramenta do processo Criar EAP que ele está usando?

- A. Decomposição
- B. Técnica Delphi
- C. Brainstorming
- D. Modelos

23. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve a principal finalidade do termo de abertura do projeto?

- A. Ele autoriza o gerente de projetos a trabalhar no projeto
- B. Ele identifica o patrocinador e descreve seu papel no projeto
- C. Ele contém uma lista de todas as atividades a serem desempenhadas
- D. Ele descreve o escopo inicial do trabalho

24. Você é o gerente de projeto de um projetos de desenvolvimento de software. Quando precisa de pessoal do gerente do departamento de GQ, ele sugere alguns engenheiros de teste com problemas de desempenho para sua

Perguntas do Exame

equipe. Qual a MELHOR resposta para esta situação?

- A. Deixar de falar com o gerente de GQ
- B. Convocar uma reunião com o gerente de GQ para tentar descobrir por que ele sugeriu tais candidatos e como vocês dois podem trabalhar juntos para encontrar membros de equipe com conhecimentos e interesses adequados à sua equipe
- C. Dizer ao gerente de GQ que os problemas de pessoal não são nada e que você tem certeza de que vocês dois, juntos, podem chegar a um acordo sobre a resposta correta
- D. Dizer ao gerente que você sabe quais membros você quer para sua equipe e que ele precisa cedê-los a você

25. Você está gerenciando um projeto de construção utilizando um contrato de preço fixo (PF). O contrato está estruturado de forma que sua empresa receberá uma remuneração de \$85.000 para concluir o trabalho. Houve um gasto de \$15.000 com custos indiretos que sua empresa teve que cobrir. Faz três meses desde o início do projeto e seus custos acabam de exceder \$70.000. Agora, o projeto já consumiu toda a remuneração e sua empresa será forçada a arcar com todos os custos do projeto a partir deste momento. Qual a MELHOR maneira de descrever esta situação?

- A. O gerente de projetos extrapolou o orçamento
- B. O projeto está no negativo
- C. O projeto chegou ao ponto de incumbência total
- D. O projeto deixou de ser um centro de lucro para a empresa

26. Um gerente de projetos está reportando o status final do contrato encerrado para as partes interessadas. Qual forma de comunicação é mais adequada?

- A. Escrita e informal
- B. Verbal e informal
- C. Escrita e formal
- D. Verbal e formal

27. Você está gerenciando um projeto de engenharia de software. Sua equipe está tendo problemas para completar suas tarefas de design de objeto. Um dos membros de sua equipe diz que uma amiga de outra empresa enviou uma cópia de um pacote de software desta outra empresa que poderá ajudar a equipe a cumprir seu prazo. Sem este pacote de software, seu projeto provavelmente atrasará. No entanto, você não tem dinheiro suficiente no orçamento para comprá-lo. Qual a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Pedir que o membro da equipe não use o software e aceitar que o projeto atrasará
- B. Utilizar o software para que o projeto fique pronto dentro do prazo
- C. Comprar o software para que você tenha uma cópia licenciada
- D. Dizer ao membro da equipe que você precisa manter uma negação plausível para que ela faça o que for necessário e não comente sobre o caso

Perguntas do Exame

28. Você está gerenciando um projeto com orçamento total de \$450.000. De acordo com o cronograma, sua equipe deveria ter concluído 45% do trabalho até hoje. Porém, na última reunião de andamento, a equipe reportou que apenas 40% do trabalho está concluído. A equipe gastou \$165.000 até agora no projeto. Qual a MELHOR maneira de descrever este projeto?

- A. O projeto está adiantado e está dentro do orçamento
- B. O projeto está atrasado e está dentro do orçamento
- C. O projeto está adiantado e extrapolou o orçamento
- D. O projeto está atrasado e extrapolou o orçamento

29. Qual das alternativas a seguir apresenta a ordem correta dos processos de Monitoramento & Controle para o Gerenciamento do Escopo?

- A. Primeiro a Verificação do Escopo, depois o Controle do Escopo
- B. Primeiro o Controle do Escopo, depois a Verificação do Escopo
- C. Ambos acontecem simultaneamente
- D. Não há informações suficientes para decidir

30. Você está trabalhando em um projeto de construção. Você, sua equipe e seu gerente sênior acham que o trabalho está concluído. Entretanto, uma de suas partes interessadas discorda, e acha que uma entrega não é aceitável. Qual a MELHOR maneira de lidar com este conflito?

- A. Consultar o contrato e seguir suas disposições sobre procedimento administrativo
- B. Renegociar o contrato
- C. Abrir um processo judicial para forçar a parte interessada a aceitar a entrega
- D. Seguir os procedimentos de encerramento administrativo e de contrato

31. Um diferença entre encerramento de contrato e encerramento administrativo é:

- A. Um encerramento administrativo envolve as partes interessadas e a equipe; um encerramento de contrato envolve apenas a equipe, mas não as partes interessadas
- B. Um encerramento administrativo define ações que devem ser tomadas pela equipe; um encerramento de contrato define compromissos legais
- C. Um encerramento administrativo significa verificar que o projeto está concluído ou terminado; um encerramento de contrato significa verificar se os termos do contrato foram satisfeitos
- D. Um encerramento administrativo é feito pelo fornecedor; um encerramento de contrato é feito pelo comprador

32. Qual dos contratos a seguir oferece MAIS risco ao comprador?

- A. Contrato de custo mais remuneração fixa (CMRF)
- B. Contrato por tempo e material

Perguntas do Exame

- C. Custo mais percentual do custo (CMPC)
- D. Contrato de preço fixo (PF)

33. Você está gerenciando um projeto de software. Durante um teste da funcionalidade recém-implementada, sua equipe mostra a você uma característica que foi adicionada para facilitar o fluxo de trabalho do produto para seu cliente. O cliente não havia solicitado esta característica, mas parece que ela facilitará o uso do produto. A equipe desenvolveu a característica com seu próprio tempo, pois queria agradar ao cliente. Você sabe que esta mudança nunca passaria pelo controle de mudanças. Este é um exemplo de quê?

- A. Gold Plating
- B. Aumento de escopo
- C. Análise de Alternativas
- D. Variação de Prazos

34. Ao identificar os riscos para um novo projeto de construção, você descobre que um componente químico que está usando em sua construção não pode ser aplicado em condições de chuva. Você também fica sabendo que seu projeto estará pronto para aplicação química quando a época de chuvas chegar em parte do país. Como o projeto não pode ser atrasado até depois do período de chuvas e você precisa garantir que a construção receba sua cobertura química, você decide que sua equipe só terá que solucionar o problema da chuva.

Este é um exemplo de qual estratégia?

- A. Mitigar
- B. Explorar
- C. Aceitar
- D. Transferir

35. Você está gerenciando um projeto de construção. Durante suas entrevistas de identificação de riscos, você fica sabendo que houve uma seqüência de roubos no local da construção ao longo dos últimos meses na área em que seu projeto será construído. A equipe concorda que é improvável que as pessoas consigam roubar seu terreno. Mesmo que os ladrões conseguissem passar pela sua segurança, é ainda mais improvável que seu projeto perca uma quantidade significativa de material no caso de um roubo realmente acontecer. Você decide monitorar o risco de tempos em tempos para certificar-se de ter baixa probabilidade e impacto. Onde você registra o risco para que não o perca de vista?

- A. Em um gatilho (ou sinal de alerta)
- B. Em uma lista de observação
- C. Na Matriz de Probabilidade e Impacto
- D. No relatório da Simulação de Monte Carlo

36. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma característica do Plano de Gerenciamento do Projeto?

Perguntas do Exame

- A. Coleta de planos auxiliares
- B. Comunicação formal, por escrito
- C. Um gráfico de barras que mostre a ordem das tarefas e suas atribuições de recursos
- D. Deve ser aprovado pelo patrocinador do projeto

37. Você está desenvolvendo a declaração do escopo para um novo projeto. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte da criação da declaração do escopo do projeto?

- A. Verificação do escopo
- B. Utilização da Declaração do Escopo Preliminar
- C. Identificação de alternativas
- D. Obtenção da aprovação do plano

38. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma ferramenta ou técnica de estimativa de custos?

- A. "Bottom-up"
- B. Paramétrica
- C. Agregação de custos
- D. Análoga

39. Você está gerenciando um projeto de construção para instalar algumas centenas de painéis de ar condicionado em um novo edifício comercial. Cada andar tem painéis idênticos. O cliente, uma empreiteira, forneceu especificações para as instalações. A equipe está utilizando um processo para instalar e verificar cada painel. Conforme a equipe completa cada painel, o inspetor de qualidade da equipe faz as medições e adiciona os pontos de dados a um gráfico de controle. Você analisa o gráfico de controle e descobre que o processo está fora de controle e que precisa avaliá-lo com atenção imediatamente. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o que você encontrou no gráfico de controle?

- A. Pelo menos sete medidas consecutivas estão acima ou abaixo do ideal, mas dentro dos limites de controle
- B. Pelo menos um ponto está dentro dos limites de controle
- C. Pelo menos sete medidas consecutivas estão dentro dos limites de controle
- D. Pelo menos um ponto está acima ou abaixo do ideal

40. Os arquivos de seu projeto precisam ser enviados esta noite para o escritório central de sua empresa. Se os arquivos não chegarem amanhã, sua empresa não poderá entregar o projeto no tempo previsto e você perderá um cliente importante. O prazo não pode ser negociado. A equipe trabalhou até o último minuto para entregar estes arquivos. Devido ao trânsito, você está se atrasando e a empresa que faz entregas noturnas fechará em cinco minutos. Você só conseguirá se dirigir acima do limite de velocidade. Qual das alternativas a seguir está correta?

- A. Você deve dirigir acima do limite de velocidade para que possa salvar seu relacionamento com o cliente
- B. Você deve manter o limite de velocidade, mesmo que perca o cliente

Perguntas do Exame

C. Você deve negociar um novo prazo

D. Você pode usar as métricas do valor agregado para mostrar que o IDP está acima de 1, significando que o projeto não está atrasado

41. Você está planejando um projeto que utiliza a mesma equipe de um projeto que está sendo desenvolvido pela sua empresa. O que você deve consultar para encontrar informações sobre quando estas pessoas estarão disponíveis para seu projeto?

A. O cronograma de seu projeto

B. O gerente de projetos do projeto em que a equipe está trabalhando

C. O gerente de pessoal do projeto em que a equipe está trabalhando

D. O plano de gerenciamento das comunicações de seu projeto

42. Qual é o MELHOR momento para fazer reuniões de Kickoff?

A. No início do projeto

B. Quando cada entrega é criada

C. No início de cada fase

D. Quando o plano de Gerenciamento das Comunicações é aprovado

43. Você foi contratado por uma empreiteira que quer que você gerencie um projeto de construção para um de seus clientes. A equipe de projeto está trabalhando há seis semanas. Você precisa determinar se a equipe está adiantada ou atrasada com relação ao cronograma. Qual das ferramentas e técnicas a seguir é a MELHOR para sua consulta?

A. Medição de Desempenho

B. Software de Gerenciamento de Projetos

C. Sistema de Controle de Mudança no Cronograma

D. Estimativa "Bottom-up"

44. Você é o gerente de projetos de um projeto de software. Sua equipe compra um componente para uma página web, mas encontra defeitos ao utilizá-lo. Estes defeitos diminuem consideravelmente o ritmo do progresso. Consertar os bugs do componente irá dobrar seu cronograma de desenvolvimento e construir seu próprio componente demorará ainda mais. Você trabalha com sua equipe para avaliar o custo e o impacto de todas as suas opções e recomenda a contratação de desenvolvedores da empresa que fabricou o componente para ajudar a solucionar os problemas. Isto terá um custo maior, porém reduzirá seu atraso em um mês. Qual é o próximo passo?

A. Consertar o componente

B. Criar a solicitação de mudança e levá-la ao comitê de controle de mudanças

C. Iniciar o Planejamento de Aquisições para que você possa preparar o contrato para o fornecedor

D. Alterar a Linha de Base do Escopo para incluir sua recomendação

Perguntas do Exame

45. Os termos de contrato de união são considerados _____ em seu plano de projeto.

- A. Premissas
- B. Restrições
- C. Requisitos
- D. Acordos comerciais coletivos

46. Ocorreu uma mudança em seu projeto. Você documentou a mudança, preencheu uma solicitação de mudança e enviou esta solicitação para o comitê de controle de mudanças. O que deve acontecer A SEGUIR no projeto?

- A. Um gerente sênior decidirá se a mudança deve ser feita e informará à equipe de gerenciamento do projeto sobre sua decisão
- B. O gerente do projeto informará ao comitê de controle de mudanças se deverá ou não aprovar a mudança
- C. As partes interessadas do comitê de controle de mudanças utilizarão opções especializadas para avaliar a mudança solicitada
- D. O gerente de projeto irá encontrar-se com a equipe para analisar o impacto da mudança no tempo, no escopo e no custo da equipe

47. Você está gerenciando um projetos de design. Você descobre que reunir todos os membros de sua equipe em uma sala para trabalhar melhora a comunicação e ajuda a criar um senso de comunidade. Isto se chama:

- A. Sala de comando
- B. Equipe virtual
- C. Equipe socialmente ativa
- D. Área comum

48. Você é o gerente de projetos em um projeto de construção. Você preparou uma RFP para enviar para os responsáveis pela elétrica. Você recebe uma ligação de seu tio, que tem uma empresa que faz instalações elétricas. Ele quer fazer uma proposta para seu projeto. Você sabe que ele já fez bons trabalhos anteriormente e pode servir bem à sua empresa. Como proceder?

- A. Você revela o conflito de interesses à sua empresa e desqualifica a empresa de seu tio
- B. Você revela o conflito de interesses à sua empresa e faz a seleção com base em critérios objetivos
- C. Você revela o conflito de interesses à sua empresa e fornece ao seu tio informações que as outras empresas concorrentes não tenham, para que ele tenha mais chances de fechar o contrato
- D. Você não revela o conflito de interesses e escolhe a empresa de seu tio

49. Você está gerenciando um projeto de software. Seu projeto já foi iniciado e sua equipe acaba de entregar uma versão preliminar de parte do software. Sua equipe faz uma demonstração para o patrocinador do projeto e para as principais partes interessadas. Em seguida, o patrocinador informa que um cliente importante irá utilizar o software que sua equipe está desenvolvendo, e as necessidades deste cliente não estão sendo atendidas. Como resultado,

Perguntas do Exame

você precisará fazer uma mudança grande e cara para atender às necessidades do cliente. Qual a MELHOR explicação para isso?

- A. O patrocinador não está sendo razoável
- B. A análise das partes interessadas não foi feita de modo adequado
- C. A equipe cometeu um erro grave e você precisa puni-la para corrigir o erro
- D. Você não tem orçamento suficiente para desenvolver o projeto

50. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma saída do processo Encerrar o Projeto?

- A. Documentos de encerramento do projeto
- B. Metodologia de gerenciamento de projeto
- C. Arquivos do projeto
- D. Documentação da aceitação formal

51. A linha de base do escopo é composta por:

- A. Plano de Gerenciamento do Escopo, Declaração do Escopo do Projeto e a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- B. O Plano de Gerenciamento do Escopo, a Declaração do Escopo Preliminar e a EAP
- C. O Plano de Gerenciamento do Escopo, a EAP e o Dicionário da EAP
- D. A Declaração do Escopo do Projeto, a EAP e o Dicionário da EAP

52. Você está gerenciando um projeto de construção que está sendo iniciado atualmente. Você se encontrou com os patrocinadores e com diversas partes interessadas importantes e começou a trabalhar na declaração do escopo preliminar. Você documentou diversas premissas importantes que foram feitas e identificou as restrições e riscos iniciais do projeto. Antes de terminar a declaração preliminar do escopo, você deve criar uma estimativa de ordem de magnitude aproximada de tempo e custo para que o patrocinador possa determinar o orçamento final.

Qual é a variação de uma ordem aproximada de estimativa de magnitude?

- A. -10% a +10%
- B. -50% a +50%
- C. -50% a +100%
- D. -100% a +200%

53. Qual dos processos a seguir faz parte do grupo de Processos de Iniciação?

- A. Desenvolver a declaração do escopo preliminar
- B. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- C. Definição do Escopo
- D. Definição da Atividade

Perguntas do Exame

54. Mary é gerente de projetos de uma empresa de consultoria. A empresa monta equipes regularmente para criar produtos para os clientes. Quando o produto é entregue, a equipe é dissolvida e a ela são atribuídos novos projetos. Em que tipo de organização Mary trabalha?

- A. Uma organização matricial fraca
- B. Uma organização projetizada
- C. Uma organização funcional
- D. Uma organização matricial forte

55. Uma parte importante da análise das partes interessas é a documentação de expectativas quantificáveis. Qual das expectativas a seguir é quantificável?

- A. O projeto deve melhorar a satisfação do cliente
- B. O projeto deve ter mais qualidade
- C. O projeto deve gerar uma redução de 15% no custo parcial
- D. Todas as necessidades das partes interessadas devem ser satisfeitas

56. No encerramento de seu projeto, você mede a satisfação do cliente e descobre que algumas necessidades do cliente não foram totalmente satisfeitas. Seu supervisor pergunta quais foram os passos seguidos em seu projeto para melhorar a satisfação do cliente. Qual plano auxiliar você consultaria para determinar estas informações?

- A. O plano de gerenciamento da qualidade
- B. O plano de gerenciamento das comunicações
- C. O plano de gerenciamento de pessoal
- D. O plano de gerenciamento de riscos

57. A satisfação do cliente deve ser medida ao final do projeto para manter relações de longo prazo. Qual das alternativas a seguir NÃO é um aspecto da satisfação do cliente?

- A. O produto atende os requisitos declarados e não declarados
- B. O projeto é lucrativo
- C. O produto tem alta qualidade
- D. As necessidades do cliente são atendidas

58. Dave é gerente de projetos em um projeto de construção que está construindo um terraço. No início do projeto, ele se encontrou com as partes interessadas para definir o escopo. Os patrocinadores mencionaram que o terraço é uma parte muito importante da cerimônia de casamento de sua filha, planejada para dali a 7 meses. Na verdade, eles disseram que se o terraço não pudesse ser concluído em 7 meses, não valeria a pena, para eles, nem começar o projeto. Dave anotou o prazo de 7 meses para inseri-lo em sua Declaração do Escopo do Projeto. Em qual seção do documento o prazo foi colocado?

Perguntas do Exame

- A. Entregas do Projeto
- B. Objetivos do Projeto
- C. Restrições do Projeto
- D. Premissas do Projeto

59. Qual das alternativas a seguir é um “fator de higiene”, segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene?

- A. Reconhecimento pelo excelente trabalho
- B. Auto-realização
- C. Boas relações com colegas de trabalho e gerentes
- D. Roupas limpas

60. Um gráfico de barras que mostra o número e o tipo de recursos necessários ao longo de seu projeto é chamado de _____.

- A. Gráfico Organizacional
- B. Cronograma de Recursos
- C. Histograma de Recursos
- D. Tabela de horário do Pessoal

61. Você identificou uma oportunidade para aumentar potencialmente o valor do projeto. Qual das alternativas a seguir é um exemplo de aumentar a oportunidade?

- A. Formando uma parceria com outra empresa, o valor do projeto aumentará para as duas empresas
- B. Tomando ações adicionais, você aumenta a recompensa potencial sem reduzir sua probabilidade
- C. Eliminando o seguro, você pode reduzir os custos potenciais do projeto
- D. Documentando a oportunidade no registro, você pode ficar em contato com ela e garantir que ela seja explorada

62. Qual das alternativas a seguir melhor descreve o ciclo Planejar-Fazer-Verificar-Agir?

- A. Inventado por Joseph Juran, é uma maneira de rastrear o tempo em que os defeitos são encontrados em seu processo
- B. Também chamado de Ciclo de Deming, é um método de se fazer pequenas mudanças e medir o impacto antes de fazer grandes mudanças em um processo
- C. Popularizado por Phillip Crosby nos anos 1980, é uma maneira de comparar seu produto com seus requisitos
- D. Significa que você planeja seu projeto, depois você o faz, depois testa e lança

63. Você está desenvolvendo o termo de abertura de um novo projeto. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte dos fatores ambientais da empresa?

Perguntas do Exame

- A. Lições aprendidas em projetos anteriores
- B. Conhecimento sobre quais departamentos de sua empresa tipicamente trabalham com projetos
- C. O sistema de autorização do trabalho
- D. Padrões do governo e da indústria que afetam seu projeto

64. Você está gerenciando um projeto de construção para instalar novas estruturas nas portas de um prédio comercial. Você planejou gastar \$12.500 no projeto, mas seus custos estão acima do esperado e, agora, você teme que seu projeto esteja consumindo dinheiro demais. Qual número informa a diferença entre a quantidade de dinheiro que você planejou gastar e a quantidade realmente gasta até agora no projeto?

- A. CR (Custo Real)
- B. VP (Variação de Prazos)
- C. VC (Variação de Custos)
- D. VNT (Variação no Término)

65. Tom é gerente de projetos em um projeto de construção. No meio do projeto, ele percebe que há um problema com a madeira que vem sendo utilizada em alguns cômodos e, assim, ele terá que desfazer parte do trabalho que já está pronto e reconstruir. Um dos membros da equipe diz que o defeito não é tão ruim a ponto de gerar todo esse retrabalho. Tom diz que já trabalhou em um projeto que cometeu este mesmo erro e acabou tendo que refazer o trabalho quando os inspetores fizeram a verificação. Ele convence o membro da equipe de que, provavelmente, será melhor consertar agora do que mais tarde. Que tipo de poder ele está usando para tomar esta decisão?

- A. Formal
- B. Especialista
- C. Referência
- D. Recompensa

66. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma das Fontes mais comuns de conflito de projeto?

- A. Cronogramas
- B. Prioridades
- C. Recursos
- D. Custos

67. O departamento de garantia da qualidade de sua empresa fez uma auditoria de qualidade em seu projeto. Eles descobriram que sua equipe implementou algo de forma ineficiente, que poderia levar a defeitos. O que deve acontecer A SEGUIR em seu projeto?

- A. Você trabalhará junto com o departamento de qualidade para implementar uma mudança na maneira como a equipe trabalha
- B. Você documentará as ações corretivas recomendadas e as enviará para o comitê de controle de mudanças

Perguntas do Exame

- C. Você adicionará os resultados da auditoria às lições aprendidas
- D. Você se encontrará com o gerente do departamento de garantia da qualidade para descobrir a causa-raiz do problema

68. Um gerente de projetos júnior de sua empresa não sabe como fazer a análise de valor agregado. Você passa um final de semana com ele para ensinar como fazer. Este é um exemplo de:

- A. Contribuição para o conjunto de conhecimentos de um gerenciamento de projetos
- B. Fraternizar, e não deve ser incentivada
- C. Hora-extra não remunerada
- D. Oferecer acesso a informações patenteadas e deve ser reportado ao PMI

69. Seu cliente encerrou o projeto antes de ser concluído. Qual das alternativas abaixo é verdadeira?

- A. Você deve parar todo o trabalho e liberar a equipe imediatamente
- B. Você deve trabalhar com a equipe para documentar as lições aprendidas
- C. Você deve manter a equipe trabalhando no projeto para dar tempo ao seu gerente sênior para que ele converse com o cliente
- D. Você deve atualizar o plano de gerenciamento do projeto para refletir esta mudança

70. Ao observar um gráfico de controle que mede os defeitos no produto fabricado pelo seu projeto, você descobre que sete valores estão abaixo da média no gráfico. O que você deve fazer?

- A. Verificar o processo que está sendo medido. Provavelmente há um problema
- B. Ignorar a anomalia. Esta é a regra dos sete, portanto, estatisticamente, os dados não importam
- C. Isso significa que o ideal é alto demais
- D. Você deve ajustar seu limite de controle inferior – os valores indicam um problema com o local onde os limites foram determinados

71. Um gerente de projetos utiliza um facilitador para reunir opiniões de especialistas de maneira anônima. Qual ferramenta ou técnica de Identificação de Riscos está sendo empregada?

- A. Brainstorming
- B. Técnica Delphi
- C. Entrevistas
- D. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças

72. Você acaba de ser autorizado a gerenciar um novo projeto para sua empresa. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve sua primeira ação?

- A. Criar a estrutura analítica do projeto

Perguntas do Exame

- B. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- C. Desenvolver o termo de abertura do projeto
- D. Criar a declaração do escopo preliminar

73. Você é o gerente de um projeto de software que está planejando diversas abordagens do trabalho técnico. Há 20% de chance de que um componente que você irá licenciar seja difícil de ser integrado e custe \$3000 em retrabalho e atrasos. Também há 40% de chance de que este componente economize \$10.000 em tempo e esforço, que poderiam ser usados para construir o componente a partir do zero. Qual o VME esperado para estas duas possibilidades?

- A. \$13.000
- B. \$7.000
- C. \$3.400
- D. -\$600

74. Você está gerenciando um projeto de engenharia de software quando dois membros da equipe chegam até você com um conflito. O desenvolvedor principal identificou um risco de projeto importante: você tem um fornecedor que pode não entregar na data combinada. Outro desenvolvedor não acredita que o risco possa ocorrer; entretanto, você consulta as lições aprendidas em outros projetos e descobre que os fornecedores não entregaram seus trabalhos em dois projetos anteriores. Você decide que o risco é grande demais, então encerra o contrato com o fornecedor e, no lugar dele, contrata mais desenvolvedores para construir o componente. Os dois membros da equipe concordam que isso eliminou o risco. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve este cenário?

- A. Transferência
- B. Mitigação
- C. Prevenção
- D. Aceitação

75. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o conteúdo de um registro no Dicionário da EAP?

- A. A definição do pacote de trabalho, incluindo seu valor líquido atual
- B. Pacote de trabalho ID e Nome, Declaração do Trabalho, Recursos necessários e Simulação de Monte Carlo
- C. Pacote de Trabalho ID e Nome, Declaração do Trabalho, Registro de Riscos, Cálculo do Valor Agregado, Data de Término Agendada e Custo
- D. Pacote de Trabalho ID e Nome, Declaração do Trabalho, Organização Responsável, Marcos do controle, Requisitos de Qualidade, Identificador de Código de Contas, Recursos necessário, Estimativa de Custos

76. Dois membros de sua equipe de projetos falam sobre um conflito que têm um com o outro com relação à abordagem técnica do trabalho. Um dos dois está muito agressivo e tenta fazer com que você tome a decisão rapidamente. O outro membro da equipe é mais quieto, e não parece muito à vontade para falar no assunto. O conflito está começando a gerar atrasos e você precisa tomar uma decisão rapidamente. Qual a MELHOR abordagem para solucionar este

Perguntas do Exame

conflito?

- A. Dizer aos membros da equipe que eles precisam resolver isso rapidamente, caso contrário o projeto poderá sofrer atrasos
- B. Como se trata de um problema técnico, dizer aos membros da equipe que eles devem levar o problema ao gerente funcional
- C. Confrontar o problema, mesmo que um membro da equipe hesite
- D. Escalar este problema para seu gerente

77. Tom é gerente de projetos em um projeto de desenho industrial. Ele está sempre observando quando os membros de sua equipe chegam ao escritório, quando fazem suas pausas e quando vão embora. Periodicamente, ele roda pelo escritório para certificar-se de que todos estejam trabalhando quando estão em suas mesas, e insiste em tomar todas as decisões do projeto, até mesmo as menores. Que tipo de gerente é ele ?

- A. Teoria X
- B. Teoria Y
- C. Cortador de Custos
- D. Eficaz

78. Você é o gerente de um projeto de construção. Você está planejando o trabalho que sua equipe fará, divide todo o trabalho em pacotes e cria uma EAP que mostra como estes pacotes dividem-se em categorias. Para cada um dos pacotes de trabalho, você escreve detalhes, como estimativas iniciais e informações sobre a lista de preços em que devem ser inseridos. Onde você armazena todas essas informações?

- A. Plano de Gerenciamento do Escopo
- B. EAP
- C. Dicionário da EAP
- D. Declaração do Escopo do Projeto

79. Você está gerenciando um projeto com VA de \$15.000, VP de \$12.000 e CR de \$11.000. Qual a MELHOR maneira de descrever este projeto?

- A. O projeto está adiantado e dentro de seu orçamento
- B. O projeto está atrasado e dentro de seu orçamento
- C. O projeto está adiantado e além de seu orçamento
- D. O projeto está atrasado e além de seu orçamento

80. Você está utilizando um diagrama de Pareto para analisar os defeitos que foram encontrados durante uma inspeção de seu produto. Qual processo você está desempenhando?

- A. Realizar a Garantia da Qualidade

Perguntas do Exame

- B. Realização e planejamento da Qualidade
- C. Realizar o Controle da Qualidade
- D. Verificação do Escopo

81. Um gerente de projetos está diante de dois membros da equipe que têm opiniões conflitantes. Um membro da equipe explica seu ponto de vista. O outro membro responde, dizendo: "Sei que você nunca ouvirá a minha opinião, então vamos deixar que a opinião dele prevaleça e voltemos ao trabalho." Este é um exemplo de:

- A. Retirada
- B. Conciliação
- C. Suavização
- D. Força

82. Complete a frase: "Quanto mais tarde um defeito é encontrado, ____."

- A. mais fácil encontrá-lo
- B. mais caro será para repará-lo
- C. menos importante ele é para o produto
- D. mais rápido será para repará-lo

83. A melhor mulher membro de sua equipe saiu-se extremamente bem e você quer recompensá-la. Ela sabe que você não tem dinheiro suficiente no orçamento para oferecer um bônus, então, ela pede a você um dia de folga extra, mesmo não tendo mais direito a dias de descanso. Ela pergunta se pode usar um de seus dias reservados para casos de saúde, mesmo a empresa não permitindo. Qual das alternativas a seguir é correta?

- A. Você deve conceder o dia de folga, pois a Teoria de McLelland afirma que as pessoas precisam de realizações, poder e associação para se sentirem motivadas
- B. Você deve conceder o dia de folga, pois a Teoria da Expectativa diz que você precisa dar às pessoas uma expectativa de premiação para motivá-las
- C. Você deve conceder o dia de folga, pois um gerente de Teoria Y confia em sua equipe
- D. Você não deve conceder o dia de folga

84. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma ferramenta ou técnica da Análise Qualitativa de Riscos?

- A. Avaliação da urgência do risco
- B. Análise do valor monetário esperado
- C. Matriz de probabilidade e impacto
- D. Categorização do risco

85. Uma nova ferramenta de software de gerenciamento de projetos chegou ao mercado. Você passa o final de semana estudando um tutorial online sobre essa ferramenta. Este é um exemplo de:

Perguntas do Exame

- A. Lições aprendidas
- B. Não pagamento de software patentado
- C. Contribuição para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos
- D. Melhoria da competência profissional individual

86. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma ferramenta ou técnica de Identificação de Riscos?

- A. Brainstorming
- B. Avaliação da Urgência do Risco
- C. Técnica Delphi
- D. Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

87. Você está gerenciando um projeto de engenharia de software quando dois membros da equipe apresentam um conflito a você. O principal desenvolvedor identificou um risco de projeto importante: você tem um fornecedor que pode não fazer sua entrega no prazo. A equipe estima que haja 40% de chance de o fornecedor não fazer a entrega. Se isto acontecer, custará mais \$15.250 para pagar aos seus engenheiros para reescreverem o trabalho, e o atraso custará \$20.000 à empresa em negócios perdidos. Outro membro da equipe aponta uma oportunidade para economizar dinheiro em outra área para compensar o risco: se um componente existente puder ser adaptado, serão economizados \$4.500 em custos de engenharia. Existe uma probabilidade de 65% de a equipe tirar proveito desta oportunidade. Qual é o valor monetário esperado (VME) destas duas situações?

- A. -\$14.100
- B. \$6.100
- C. - \$11.175
- D. \$39.750

88. Sua equipe de projetos completou o trabalho do projeto. Todas as atividades a seguir devem ser feitas antes do encerramento do projeto, EXCETO:

- A. Garantir que a linha de base do cronograma tenha sido atualizada
- B. Obter aceitação formal das entregas por parte do cliente
- C. Certificar-se de que o escopo do projeto foi concluído
- D. Verificar se os critérios de aceitação do produto foram atendidos

89. Durante o encerramento do contrato, uma auditoria de aquisição inclui todas as atividades a seguir, EXCETO:

- A. Revisar os termos do contrato para garantir que todos tenham sido cumpridos
- B. Identificar sucessos e falhas que devam ser reconhecidos
- C. Documentar as lições aprendidas
- D. Utilizar o sistema de pagamento para processar a consideração conforme os termos do contrato

Perguntas do Exame

90. Você está revisando os objetivos de desempenho para decidir quanto bônus será pago aos membros de sua equipe. Qual documento deve ser consultado para encontrar o plano de bônus de sua equipe?

- A. O plano de reconhecimentos e premiação
- B. O plano de gerenciamento de pessoal
- C. O plano de gerenciamento de recursos humanos
- D. O orçamento do projeto

91. Você está gerenciando um projeto de construção para instalar algumas centenas de painéis de ar condicionado em um novo prédio comercial. O cliente, uma empreiteira, forneceu especificações para as instalações. A equipe está utilizando um processo para instalar e verificar cada painel. Conforme a equipe termina cada painel, o inspetor do controle de qualidade de sua equipe faz as medições e adiciona pontos de dados a um gráfico de controle. Você analisa o gráfico de controle e descobre que o processo está fora de controle. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o que você viu no gráfico de controle?

- A. Pelo menos duas medidas consecutivas estão acima ou abaixo do ideal, porém dentro dos limites de controle
- B. Pelo menos um ponto está fora dos limites de controle
- C. Pelo menos sete medidas estão dentro dos limites de controle
- D. Pelo menos um ponto está acima ou abaixo do ideal

92. Sua equipe identificou um risco com alguns dos produtos químicos que estão sendo utilizados no projeto de construção de uma rodovia. É muito difícil misturar estes produtos e, com base em projetos anteriores, você descobriu que há uma grande possibilidade de que 14% do estoque químico sejam perdidos nos problemas com a mistura. Você decide comprar 15% a mais de químicos para estar pronto para as perdas e seu projeto não atrasar. Qual estratégia de resposta foi adotada?

- A. Prevenção
- B. Aceitação
- C. Mitigação
- D. Transferência

93. Uma gerente de projetos está planejando os níveis de pessoal que serão necessários ao longo de seu projeto. Ela decide o número de pessoas necessário em cada função ao longo do tempo e exibe estas informações em um gráfico como parte de seu plano de gerenciamento de pessoal. Como é o nome deste gráfico?

- A. Gráfico de Gantt
- B. Matriz RACI
- C. Organograma
- D. Histograma de recursos

94. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte de um típico sistema de controle de mudanças?

Perguntas do Exame

- A. Aprovação
- B. Comitê de controle de mudanças
- C. Sistema de informações do gerenciamento de projetos
- D. Análise das partes interessadas

95. Um aviso sobre o contrato, enviado a um fornecedor, é um exemplo de qual tipo de comunicação?

- A. Informal, verbal
- B. Formal, escrita
- C. Formal, verbal
- D. Informal, escrita

96. Você precisa determinar quando liberar os recursos de seu projeto. Qual parte do plano de gerenciamento de pessoal será mais útil para isso?

- A. Histograma de recursos
- B. Procedimentos de segurança
- C. Reconhecimento e premiação
- D. Necessidades de treinamento

97. Qual das alternativas a seguir NÃO é um tipo de comunicação?

- A. Formal, escrita
- B. Paralingüística
- C. Não-verbal
- D. Ruído

98. Uma empresa está prestes a iniciar os trabalhos em um grande projeto para construir quatro novos prédios para um banco que deseja abrir novas filiais. A patrocinadora está escrevendo o termo de abertura do projeto. Ela lembra que um projeto anterior que a empresa desenvolveu para outro banco ficou sem orçamento porque a equipe havia subestimado o esforço necessário para instalar as paredes reforçadas do cofre. O gerente de projetos anterior documentou os detalhes das lições aprendidas com este projeto. Onde a patrocinadora deve procurar estas lições aprendidas?

- A. No sistema de gerenciamento de registros do projeto
- B. Nos ativos de processos organizacionais da empresa
- C. Nas informações sobre o desempenho do trabalho do projeto
- D. Nos relatórios de desempenho do projeto

99. O cliente revisou as entregas de um projeto e acha que estão aceitáveis e, agora, deve comunicar a aceitação ao gerente de projetos. Qual tipo de comunicação é apropriada?

Perguntas do Exame

- A. Informal, escrita
- B. Informal, verbal
- C. Formal, escrita
- D. Formal, verbal

100. Qual das alternativas a seguir NÃO é encontrada no termo de abertura do projeto?

- A. O caso de negocios do projeto
- B. Restrições e limitações no trabalho do projeto
- C. Procedimentos para gerenciar mudanças nos contratos
- D. Premissas que foram feitas sobre o projeto

101. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a restrição tripla?

- A. Custo, prazo e qualidade
- B. Custo, recursos e prazo
- C. Custo, prazo e escopo
- D. Custo, prazo e produto

102. O que é um proprietário de risco?

- A. A pessoa que monitora a lista de observação que contém o risco
- B. A pessoa que se encontra com as partes interessadas para explicar o risco
- C. A pessoa que faz com que um risco aconteça
- D. A pessoa responsável pelo plano de resposta para o risco

103. Você está gerenciando um projeto de engenharia de software e dois membros da equipe apresentam um conflito. O principal desenvolvedor identificou um risco importante para o projeto: você tem um fornecedor que pode não fazer sua entrega no prazo. Outro desenvolvedor não acredita que haja este risco; entretanto, você consulta as lições aprendidas em projetos anteriores e descobre que os fornecedores falharam em entregar seu trabalho em dois projetos anteriores. O desenvolvedor principal sugere que dois membros da equipe separem duas semanas para pesquisar o componente que está sendo construído pelo fornecedor e iniciem um trabalho de apoio para o caso de o fornecedor não entregar o serviço. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve este cenário?

- A. Transferência
- B. Mitigação
- C. Prevenção
- D. Aceitação

104. Você está gerenciando um projeto com CR = \$25.100, EPT = \$45.600, VC = \$2.600, ONT = \$90.000 e ENT = \$92.100. Seu patrocinador solicita uma previsão de quanto dinheiro você espera gastar no restante do projeto. Qual a MELHOR

Perguntas do Exame

estimativa para utilizar nesta previsão?

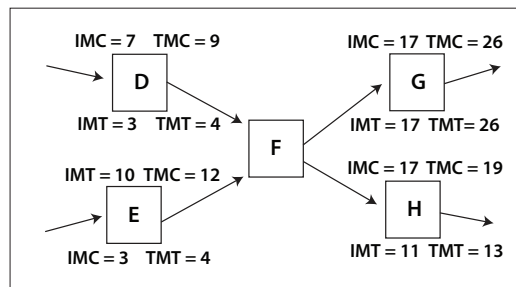
- A. \$45.600
- B. \$87.400
- C. \$90.000
- D. \$92.100

105. Qual é a MELHOR descrição do escopo do projeto?

- A. Todos as características e entregas de seu projeto
- B. Todos os produtos que seu projeto criará
- C. Todas as pessoas envolvidas em seu projeto
- D. Todo o trabalho que será feito para construir o produto

106. Dada a porção do diagrama de rede à direita, qual a TMT da atividade F?

- A. 10
- B. 11
- C. 16
- D. 17



107. Um membro da equipe está chegando tarde ao trabalho e saindo cedo, e isto está afetando o projeto. O gerente de projetos decide que o membro da equipe deve ser repreendido. Qual das alternativas a seguir representa a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Uma reunião individual com o membro da equipe
- B. Na próxima reunião de equipe
- C. Uma reunião particular com o membro da equipe e seu gerente funcional
- D. Através de e-mail

108. Você está gerenciando um projeto de contabilidade quando um novo CFO é contratado em sua empresa. Ele será afetado por todos os projetos de contabilidade de sua empresa. Qual a MELHOR coisa a fazer?

- A. Mostrar a ele o Termo de Abertura do Projeto para que ele saiba que você é o responsável por este projeto
- B. Trabalhar com ele para compreender os requisitos atuais e determinar se ele tem novos requisitos para serem adicionados ao projeto
- C. Continuar trabalhando no projeto e obter o feedback do CFO quando ele puder revisar o produto final
- D. Adicioná-lo ao plano das comunicações

109. Você está gerenciando um projeto de desenho industrial. Atualmente, seu projeto está na Fase de Iniciação.

Perguntas do Exame

O termo de abertura do projeto foi criado e você está trabalhando no desenvolvimento da declaração do escopo preliminar. Qual das alternativas a seguir **NÃO** representa algo que você deva fazer?

- A. Documentar os riscos iniciais do projeto
- B. Identificar restrições internas e externas
- C. Escrever quaisquer premissas que você tenha feito
- D. Criar o sistema de controle de mudanças

110. Alberto é o gerente de um projeto de implementação de software. A empresa dele tomou a decisão de mudar para um novo pacote de software para contabilidade e recursos humanos. Ele leu que alguns projetos para implementar o mesmo pacote resultaram em perda de dados pessoais quando tentaram importar os dados para o novo sistema. Ele faz um backup dos dados para que estes possam ser restaurados caso este problema aconteça, mas também compra um seguro para cobrir o custo de inserir os dados manualmente caso a implementação não funcione. Quais estratégias de resposta Alberto está usando?

- A. Mitigação e Aceitação
- B. Mitigação e Prevenção
- C. Mitigação e Transferência
- D. Mitigação e Compartilhamento

111. Rekha é gerente de um grande projeto de construção. Quando o projeto está adiantado, seu cliente solicita uma grande mudança. Ela avalia o impacto da mudança e diz ao cliente quanto tempo e dinheiro esta mudança irá custar. Entretanto, o cliente diz que não tem tempo nem dinheiro para permitir a mudança. Qual a **MELHOR** maneira para Rekha lidar com esta situação?

- A. Pedir que os gerentes seniores reúnam-se com o cliente para explicar a situação
- B. Convocar uma reunião com o cliente para descobrir o motivo da solicitação de mudança
- C. Não fazer nada; ela é a gerente de projetos, portanto ela dita as regras
- D. Pedir que o cliente encontre uma forma de colocar mais dinheiro no orçamento

112. Você está conduzindo uma reunião de andamento e monitorando o registro de riscos quando descobre um risco que permanece mesmo após a implantação de estratégias de resposta. Que tipo de risco é este e o que você deve fazer a respeito?

- A. É um risco secundário. Você não precisa se preocupar com ele.
- B. É um risco residual. Você precisa planejar uma estratégia de resposta para ele
- C. É um risco residual. Você não precisa planejar uma estratégia de resposta para ele, pois já implementou todas as respostas a risco que poderia planejar
- D. É uma reserva de contingência. Você só deve utilizá-la se o primeiro risco ocorrer

113. Rekha é gerente de um grande projeto de construção. Quando o projeto está adiantado, seu cliente solicita uma

Perguntas do Exame

grande mudança. Ela avalia o impacto da mudança e diz ao cliente quanto tempo e dinheiro esta mudança irá custar. Entretanto, o cliente não permitirá qualquer mudança no cronograma e não pagará nada pela mudança. Rekha explica que a mudança proposta está muito além do escopo documentado do trabalho original. O cliente diz à Rekha que ele não se importa com o escopo original e que ela precisa implementar a mudança sem impacto no cronograma ou no orçamento. Qual técnica de resolução de conflito o cliente está usando?

- A. Confronto
- B. Retirada
- C. Suavização
- D. Força

114. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma ferramenta do processo de Definição do Escopo?

- A. Análise das Partes Interessadas
- B. Otimização Restrita
- C. Identificação de Alternativas
- D. Análise de Produto

115. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o sistema de? gerenciamento de registros?

- A. Um sistema para armazenar contratos e registros do projeto para futuras consultas de gerentes de projetos
- B. Uma biblioteca que armazena lições aprendidas em projetos anteriores
- C. Um sistema de arquivamento para armazenar faturas pagas
- D. Um sistema para armazenar registros de recursos humanos, informações de salários e histórico de desempenho

116. Um gerente de projetos está negociando com um fornecedor. Nenhum deles tem uma boa idéia sobre quanto tempo o projeto irá demorar ou quanto custarão os materiais. Que tipo de contrato é MAIS adequado para este projeto?

- A. Custo Mais Remuneração Fixa (CMRF)
- B. Tempo e Material (T&M)
- C. Custo Mais Percentual do Custo (CMPC)
- D. Preço Fixo (PF)

117. Qual das alternativas a seguir NÃO é um exemplo de custo da qualidade?

- A. O custo de inspecionar seu produto para certificar-se de que ele está de acordo com os requisitos
- B. O custo de revisar documentos utilizados para produzir seu produto para certificar-se de que eles não tenham defeitos
- C. O custo de treinar sua equipe em técnicas que ajudem a evitar defeitos
- D. O custo de contratar outra empresa para construir parte do produto

Perguntas do Exame

118. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma parte interessada?

- A. Um membro da equipe do projeto
- B. Um advogado da concorrência
- C. Um representante do sindicato de sua equipe de projeto
- D. Os patrocinadores do projeto

119. Qual é o principal resultado do processo de Definição do Escopo?

- A. Declaração do Escopo Preliminar
- B. Definição do Escopo
- C. Dicionário do Escopo
- D. Declaração do Escopo do Projeto

120. Paul é gerente de um projeto de desenho industrial. O projeto tem 60% de chance de fazer com que a empresa ganhe \$230.000 ao longo do próximo ano, e tem 40% de chance de custar \$150.000 à empresa. Qual é o VME do projeto?

- A. \$138.000
- B. \$60.000
- C. \$78.000
- D. \$ 230.000

121. A gerente de um projeto de construção descobre que o conselho municipal fará uma votação sobre alteração de zoneamento que abrirá um novo bairro para prédios comerciais. Ela entra em contato com outras empreiteiras da área que se beneficiariam com esta mudança e pede que elas compareçam à reunião do conselho para convencer o conselho municipal a votar a favor da mudança. Um voto "Sim" beneficiará todas as empresas. Este é um exemplo de qual estratégia de resposta a risco?

- A. Mitigar
- B. Compartilhar
- C. Explorar
- D. Melhorar

122. Você está entrevistando novos gerentes de projetos para sua empresa. Uma candidata afirma ser uma gerente de projetos com certificado PMP, mas você descobre que ela nunca fez o exame PMP. Qual a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Não fazer nada
- B. Denunciar esta pessoa ao seu gerente
- C. Denunciar esta pessoa ao PMI
- D. Chamar a polícia

Perguntas do Exame

123. Qual dos seguintes tipos de poder é mais eficaz na liderança de equipes?

- A. Poder de um especialista
- B. Poder de referencia
- C. Poder de recompensa
- D. Poder de penalidade

124. Você está sendo contratado para gerenciar um projeto de construção de uma rodovia de um empreiteiro que trabalha para o Condado de Smith. O patrocinador é um administrador de projetos que trabalha para o governo municipal do Condado de Smith. Você tem três equipes diferentes trabalhando em três turnos com um líder diferente para cada equipe. Quem é a MELHOR pessoa para aprovar o termo de abertura do projeto?

- A. O gerente do projeto
- B. O administrador de projetos do Condado de Smith
- C. O líder da equipe
- D. Os dois representantes do sindicato

125. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma entrada do processo de Administração de Contrato?

- A. Informações sobre o Desempenho do Trabalho
- B. Plano de Gerenciamento de Aquisições
- C. Plano de Gerenciamento de Contrato
- D. Fornecedores Selecionados

126. Você está almoçando com um de seus colegas. Ele confidencia que mentiu sobre ter certificação PMP e que nunca passou no exame. Qual a MELHOR maneira de lidar com a situação?

- A. Denunciar a pessoa ao PMI
- B. Denunciar a pessoa ao gerente
- C. Pedir que ele conte a verdade ao gerente
- D. Não fazer nada, pois ele pediu segredo

127. Sua equipe recomendou uma mudança no processo de verificação do escopo. Qual a primeira coisa a fazer?

- A. Implementar a mudança
- B. Analisar a mudança com relação ao plano de Gerenciamento do Projeto para ver qual será o impacto
- C. Preencher uma solicitação de mudança
- D. Dizer à equipe que o processo já foi decidido e deve ser seguido

128. Conforme executa seu projeto, você verifica constantemente o registro de riscos para certificar-se de ter planejado respostas a todos os riscos. Durante uma reunião de andamento com a equipe, você descobre que um

Perguntas do Exame

risco de prioridade baixa tornou-se mais provável repentinamente. Onde são mantidas as informações sobre riscos de prioridade baixa?

- A. Gatilhos
- B. Lista de observação
- C. Plano de Gerenciamento de Riscos
- D. Documentos de análise qualitativa

129. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte da restrição tripla?

- A. Escopo
- B. Tempo
- C. Qualidade
- D. Custo

130. Você está gerenciando um projeto com Índice de Desempenho de Prazos (IDP) de 1,07 e Índice de Desempenho de Custos (IDC) de 0,94. Qual a MELHOR forma de descrever este projeto?

- A. O projeto está adiantado e dentro do orçamento
- B. O projeto está atrasado e dentro do orçamento
- C. O projeto está adiantado e além do orçamento
- D. O projeto está atrasado e além do orçamento

131. Qual das alternativas a seguir é o MELHOR exemplo de um sistema de recompensas?

- A. O membro da equipe que trabalhar mais receberá \$1000
- B. Todos receberão um bônus de \$500 se o projeto atingir seus objetivos de qualidade, \$500 se atingir os objetivos de orçamento e \$600 se ficar pronto dentro do prazo
- C. Os cinco membros da equipe que trabalharem mais horas ganharão uma viagem à Disneylândia
- D. A equipe só receberá um bônus se o projeto ficar pronto com 50% do objetivo com relação a orçamento, prazo e métricas de qualidade. Mesmo que as lideranças de equipe saibam que este objetivo é irreal, elas concordam que ele motivará a equipe a trabalhar mais

132. Existem 17 pessoas em um projetos. Quantas linhas de comunicação existem?

- A. 136
- B. 105
- C. 112
- D. 68

133. Qual dos métodos de seleção de projeto a seguir NÃO é uma abordagem comparativa (ou método de meditação de benefício)?

Perguntas do Exame

- A. Programação linear
- B. |Comitê de Avaliação
- C. Relações custo-benefício
- D. Revisão por pares

134. Você está mantendo um grupo de estudos para o exame de PMP para que você e seus colegas de trabalho possam trabalhar juntos no estudo para o exame. Recentemente, uma pessoa fez e passou no exame e ofereceu-se para passar todas as perguntas de que pode lembrar-se. Como você deve responder?

- A. Aceitar as perguntas, mas ser justo com todos do grupo de estudo e fazer uma cópia para cada um
- B. Recusar a oferta, mas incentivar os outros membros do grupo a tomarem suas próprias decisões
- C. Recusar a oferta e reportar a pessoa ao seu gerente
- D. Recusar a oferta e reportar a pessoa ao PMI

135. O termo de abertura do projeto é tipicamente aprovado pelo patrocinador do projeto, embora alguns termos de abertura possam ser aprovados pelas principais partes interessadas. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve a função do patrocinador do projeto dentro do projeto?

- A. O patrocinador gerencia o projeto
- B. O patrocinador custeia o projeto
- C. O patrocinador verifica se todo o trabalho foi concluído
- D. O patrocinador negocia todos os contratos

136. Dois membros de sua equipe de projetos falam sobre um conflito que têm um com o outro com relação à abordagem técnica do trabalho. Um dos dois está muito agressivo e tenta fazer com que você tome a decisão rapidamente. O outro membro da equipe é mais quieto, e não parece muito à vontade para falar no assunto. O conflito está começando a gerar atrasos e você precisa tomar uma decisão rapidamente. Você passa o final de semana estudando técnicas de resolução de conflitos, o que é um exemplo de:

- A. Contribuição para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos
- B. Hierarquia das Necessidades de Maslow
- C. Melhorar a competência profissional individual
- D. Confronto (ou resolução de problema)

137. Você está gerenciando um projeto de software. As partes interessadas encontraram alguns requisitos que faltavam na Declaração do Escopo do Projeto. Você envia as mudanças solicitadas ao controle de mudanças e elas são aprovadas, portanto você precisa atualizar a Declaração do Escopo para incluir o novo trabalho. Onde você pode encontrar a versão mais atualizada da Declaração do Escopo?

- A. No Sistema de Gerenciamento de Configuração
- B. No Repositório de Documentos

Perguntas do Exame

- C. No Plano de Gerenciamento do Projeto
- D. No Plano de Gerenciamento das Comunicações

138. Após uma reunião de andamento, um dos membros de sua equipe, John, chama você e diz que foi insultado por um comentário feito por outro membro da equipe. Ele achou que o comentário foi racista. Você se encontra com o membro que fez o comentário, Suzanne, mas ela diz que o desempenho do outro membro da equipe foi muito ruim. Ela nunca fez um comentário como este antes na empresa. Você revisa os registros e vê que ela está certa – John entregou trabalhos de qualidade inferior com relação aos outros membros da equipe. Qual a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Na próxima reunião com a equipe, chamar a atenção de John pelo desempenho ruim, e a de Suzanne pelo comentário racista
- B. Ajudar John a melhorar seu desempenho
- C. Chamar a atenção de Suzanne em particular por seu comentário racista e seguir as políticas da empresa para reportar racismo entre os funcionários
- D. Suzanne nunca teve este problema antes, então ela deve ter outra chance

139. Você está gerenciando um projeto que está sendo executado atualmente. Você avalia o trabalho que está sendo feito medindo constantemente o desempenho do projeto e recomendando mudanças, reparos e correções onde se fizer necessário. Qual processo você está usando?

- A. Controle Integrado de Mudanças
- B. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto
- C. Controle do Escopo
- D. Gerenciamento de Comunicações

140. Qual das alternativas a seguir o ajuda a identificar a causa-raiz de 80% dos defeitos de seu projeto através da regra 80/20?

- A. Gráfico de dispersão
- B. Gráfico de controle
- C. Diagrama de causa e efeito
- D. Diagrama de Pareto

141. Conforme conclui cada entrega de seu projeto, você verifica se ela está correta com as partes interessadas e patrocinadores. Qual processo está usando?

- A. Definição do Escopo
- B. Definição da Atividades
- C. Verificação do Escopo
- D. Controle do Escopo

Perguntas do Exame

142. Você está gerenciando um projeto no qual trabalha com outros 7 membros da equipe e dois patrocinadores. Quantas linhas de comunicação existem entre as partes interessadas neste projeto?

- A. 21
- B. 36
- C. 45
- D. 54

143. Joe é um excelente programador. Ele foi promovido à função de Gerente de Projetos porque conhece a tecnologia melhor do que qualquer outra pessoa na empresa. Infelizmente, ele está tendo problemas com o trabalho de gerenciamento de projetos e seus projetos estão falhando. Este é um exemplo de...

- A. Gold plating
- B. Efeito Halo
- C. Pré-atribuição
- D. Regras básicas

144. Qual das alternativas a seguir descreve o conteúdo de um plano de gerenciamento de pessoal?

- A. Ornográfico, Necessidades de Treinamento, Custo Estimado do Trabalho e Critérios de Liberação
- B. Patrocinador, Ornográfico, Plano de Verificação do Escopo e Cronograma
- C. Matriz RACI, Ornográfico, Plano de Melhoria do Desempenho e Orçamento
- D. Histograma de Recursos, Necessidades de Treinamento, Reconhecimento e Premiação e Critérios de Liberação

145. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte da declaração do escopo preliminar?

- A. Uma lista de mudanças solicitados
- B. Uma lista de entregas do projeto
- C. Os objetivos do projeto
- D. Uma ordem aproximada de estimativa de magnitude

146. Você foi contratado por uma empreiteira que quer que você gerencie um projeto de construção para um de seus clientes. A equipe do projeto está trabalhando há dois meses e está com 35% do trabalho concluído. Dois membros da equipe vão até você para falar sobre um conflito com relação a como lidar com a manutenção contínua de um determinado equipamento. Você sabe que eles podem seguramente ignorar o problema por enquanto e está preocupado, pois, se o projeto ficar atrasado antes da reunião com as partes interessadas na próxima semana, você terá problemas no futuro. Você diz aos dois membros da equipe que o problema não é tão ruim quanto eles pensam e, se eles tirarem alguns dias para esfriar a cabeça, terão uma solução. Esta abordagem de resolução de conflitos é conhecida como:

- A. Retirada

Perguntas do Exame

- B. Conciliação
- C. Suavização
- D. Força

147. Qual das alternativas a seguir não é verdadeira com relação ao Termo de Abertura do Projeto?

- A. Ele designa formalmente o gerente de projetos
- B. Ele sempre é criado pelo gerente de projetos
- C. Ele contém restrições e premissas externas
- D. Inclui um cronograma de marcos de alto nível

148. Você está gerenciando um projeto de construção para instalar algumas centenas de painéis de ar condicionado em um novo edifício comercial. Cada andar tem painéis idênticos. O cliente, uma empreiteira, forneceu especificações para as instalações. A equipe está utilizando um processo para instalar e verificar cada painel. Conforme a equipe completa cada painel, o inspetor de qualidade da equipe faz as medições e identifica defeitos. A causa-raiz de cada defeito é identificada. Você deseja identificar as tendências contínuas das instalações defeituosas. Qual a MELHOR ferramenta a ser utilizada?

- A. Gráfico de controle
- B. Diagrama espinha de peixe
- C. Gráfico de execução
- D. Diagrama de Pareto

149. Qual ferramenta de análise de risco é utilizada para modelar seus riscos em um computador para mostrar probabilidades aleatórias?

- A. Auditoria computadorizada de riscos
- B. Análise de Monte Carlo
- C. Análise VME
- D. Técnica Delphi

150. Você é gerente de um projeto de software. Ao definir o escopo do trabalho que precisará ser feito, você se senta com todas as partes interessadas no projeto e registra todos os requisitos fornecidos por elas. Qual das alternativas a seguir NÃO é um requisito válido da análise das partes interessadas?

- A. O trabalho feito pela equipe deve ser melhor do que no último projeto
- B. Não pode haver mais de 5% de variação no cronograma do projeto
- C. A qualidade do produto deve estar de acordo com as métricas organizacionais de qualidade de software
- D. O orçamento deve estar dentro de 10% do custo projetado

151. Houve diversos afastamentos em sua empresa. Agora, sua equipe de projeto está preocupada com a garantia de

Perguntas do Exame

seu emprego e você notou que o desempenho diminuiu significativamente por causa disso. Isto é previsto por qual teoria motivacional?

- A. Teoria X e Y, de McGregor
- B. Hierarquia das Necessidades, de Maslow
- C. Teoria de McLelland
- D. Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene

152. Qual das alternativas a seguir NÃO está incluída em um cálculo de custo da qualidade?

- A. O tempo que os membros da equipe gastam para encontrar e corrigir defeitos
- B. O tempo que os gerentes de qualidade gastam escrevendo padrões de qualidade
- C. O tempo que os gerentes de projetos gastam criando o plano de gerenciamento do projeto
- D. O tempo que os membros da equipe gastam revisando especificações, planos e outros documentos

153. Qual dos contratos a seguir apresenta MAIS risco para o fornecedor?

- A. Contrato de Custo Mais Remuneração Fixa (CMRF)
- B. Tempo e Material (TM)
- C. Custo Mais Percentual do Custo (CMPC)
- D. Preço Fixo (PF)

154. Você está gerenciando um projeto de desenho industrial para um cliente importante. Dois membros de sua equipe discordam com relação às prioridades do projeto. Uma pessoa quer fazer determinadas atividades primeiro, enquanto a outra acha que elas devem ser deixadas de lado até o final do projeto. Você trabalha com as duas pessoas para criar um acordo em que estas atividades não sejam as primeiras nem as últimas, mas feitas no meio do projeto. Ninguém está particularmente infeliz com esta solução. Outro nome para um acordo é uma:

- A. Solução ganha-ganha
- B. Solução ganha-perde
- C. Solução perde-perde
- D. Solução equilibrada

155. O gerente de um projeto de construção inclui um item no orçamento para seguro do equipamento e do local de trabalho. Este é um exemplo de:

- A. Transferência
- B. Mitigação
- C. Prevenção
- D. Aceitação

156. Qual é a ordem dos processos do Gerenciamento de Aquisições?

Perguntas do Exame

- A. Planejar Compras e Aquisições, Planejar Contratações, Solicitar Respostas de Fornecedores, Selecionar Fornecedores, Administração de Contrato, Encerramento do Contrato
- B. Planejar Compras e Aquisições, Planejar Contratações, Selecionar Fornecedores, Solicitar Respostas dos Fornecedores, Administração de Contrato, Encerramento do Contrato
- C. Planejar Compras e Aquisições, Planejar Contratações, Administração de Contrato, Solicitar Respostas dos Fornecedores, Selecionar Fornecedores, Encerramento do Contrato
- D. Planejar Contratações, Planejar Compras e Aquisições, Solicitar Respostas dos Fornecedores, Selecionar Fornecedores, Administração de Contrato, Encerramento do Contrato.

157. Um gerente de projetos está criando um relatório do status final de um projeto encerrado para as partes interessadas. Qual das alternativas a seguir NÃO é usada no relatório final do projeto para comunicar o status de um projeto?

- A. Informações de variação
- B. Lições aprendidas
- C. Linha de base do escopo
- D. Status das entregas

158. Você é o gerente de um projeto para construção de uma ferrovia. Seu patrocinador solicitou uma previsão do custo para conclusão do projeto. Qual das alternativas a seguir é a MELHOR métrica a ser utilizada na previsão?

- A. VA e CR
- B. VP e VC
- C. EPT e VNT
- D. IDP e IDC

159. As informações sobre o projeto devem ser distribuídas a todas as partes interessadas. Qual das saídas de processo a seguir é utilizada para reportar o andamento e o custo das atividades do projeto?

- A. Informações sobre o desempenho do trabalho
- B. Registros de problemas
- C. Relatórios de andamento
- D. Registros do projeto

160. Uma empresa utiliza uma técnica de gerenciamento que emprega técnicas de garantia da qualidade para melhorar continuamente todos os processos. Isso se chama:

- A. Gerenciamento Just In Time
- B. Kaizen
- C. Diagramas de Ishikawa
- D. Inspeção

Perguntas do Exame

161. Seu projeto tem uma equipe virtual. Metade dos membros da equipe está em outro país, onde trabalha para um subcontratante. Os membros da equipe do subcontratante falam uma língua diferente da que sua equipe fala. Após uma conferência telefônica, dois membros de sua equipe fazem piadas sobre o modo como os membros da equipe do subcontratante falam. Qual a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Corrigir os membros da equipe individualmente e fazer uma sessão de treinamento para sua equipe, com o intuito de ajudar a eliminar as barreiras de comunicação
- B. Corrigir imediatamente as duas pessoas na frente do restante da equipe
- C. Reportar os membros da equipe à gerência sênior e recomendar que eles sejam punidos
- D. Remover o ruído na comunicação, entrando em contato com o subcontratante e solicitando que a equipe corrija o modo de falar

162. Mike é gerente de um projeto de implementação de tecnologia da informação. Ele está usando um diagrama de Ishikawa para descobrir o que poderia causar riscos potenciais em seu projeto. Qual processo ele está executando?

- A. Identificação de Riscos
- B. Análise Qualitativa
- C. Controle da Qualidade
- D. Planejamento de Respostas a Riscos

163. Amit é gerente de um projeto de software. Seu cliente concordou com uma Declaração do Escopo do Projeto no início do projeto, mas sempre que verifica as entregas, ele sugere características que gostaria de adicionar ao produto. Amit trabalha com o cliente para ver quais requisitos foram esquecidos nos estágios de planejamento do projeto e como fazer um melhor planejamento no futuro. Qual a MELHOR descrição da situação atual deste projeto?

- A. Gold plating
- B. Aumento do escopo
- C. Análise de alternativas
- D. Variação de prazo

164. Você está ministrando um seminário de treinamento para PMP para ajudar as pessoas de sua empresa a reservarem tempo suficiente para que estejam aptas a fazer o exame PMP. Este é um exemplo de:

- A. Ativos de processos organizacionais
- B. Contribuição para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos
- C. Trapaça, e deveria ser reportado ao PMI
- D. Lições aprendidas

165. Você está gerenciando um projeto de construção para instalar a fiação de um prédio comercial. Você descobre que um dos membros de sua equipe levou uma caixa de cabos do local de trabalho para poder fazer a fiação de seu

Perguntas do Exame

sótão. Qual a MELHOR maneira de responder?

- A. Não fazer nada
- B. Denunciar o membro da equipe ao seu gerente
- C. Denunciar o membro da equipe ao PMI
- D. Chamar a polícia

166. Você está trabalhando com patrocinadores em potencial para determinar qual projeto sua empresa assumirá. Com base nas relações custo-benefício (RCB), qual dos quatro projetos a seguir você deveria recomendar?

- A. Projeto A tem RCB de 5:2
- B. projeto B tem RCB de 5:4
- C. Projeto C tem RCB de 3:1
- D. Projeto D tem RCB de 2:1

165. Quais são os 5 tipos de poder?

- A. Formal, especialista, recompensa, político e barganha
- B. Formal, especialista, recompensa, político e penalidade
- C. Formal, especialista, econômico e barganha
- D. Formal, especialista, recompensa, referente e penalidade

168. Você está gerenciando um projeto de software. Sua equipe descobriu um problema e você solicitou uma mudança. A mudança custará ao projeto três semanas extras, mas, sem ela, diversas partes interessadas podem ter problemas com o produto final. Qual deve ser sua PRÓXIMA atitude?

- A. Instruir a equipe a fazer a mudança
- B. Convocar uma reunião com cada parte interessada para decidir se a mudança deve ser feita ou não
- C. Documentar a mudança e seu impacto e passá-la pelo sistema de controle de mudanças
- D. Não fazer a mudança, pois ela atrasará o projeto

169. Qual das alternativas a seguir NÃO faz parte do processo de Encerramento do Contrato?

- A. Uma auditoria para verificar se todas as obrigações legais foram cumpridas
- B. Obter aceitação formal de todas as entregas de todas as partes interessadas
- C. Certificar-se de que todas as faturas foram pagas
- D. Documentar as lições aprendidas

170. Qual das alternativas a seguir representa formas válidas para decompor o trabalho em uma EAP?

- A. A partir das métricas de risco ou qualidade
- B. A partir das características do produto ou unidade de trabalho

Perguntas do Exame

- C. Através das fases do projeto ou das entregas do projeto
- D. A partir dos códigos de cobrança ou da estimativa inicial

171. Qual das alternativas a seguir é uma saída de Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto?

- A. Informações sobre o Desempenho do Trabalho
- B. Declaração do Trabalho
- C. Declaração do Escopo Preliminar
- D. Contrato

172. Você está trabalhando em um projeto de construção. Você, sua equipe e seu gerente sênior acham que o trabalho está completo. As partes interessadas comunicaram sua aceitação final do projeto. Agora, você está reunido com sua equipe para atualizar os ativos de processos organizacionais com um registro do conhecimento adquirido durante o projeto para ajudar futuros gerentes de projetos. Isto é descrito de maneira MELHOR como:

- A. Lições aprendidas
- B. Registros do projeto
- C. Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (SIGP)
- D. Informações sobre o desempenho do trabalho

173. Qual das ferramentas a seguir é utilizada para documentar as lições que aprendemos quando o contrato foi administrado?

- A. Auditoria da qualidade
- B. Análise de desempenho conduzida pelo comprador
- C. Revisão do Contrato
- D. Auditorias de aquisições

174. Você está gerenciando um projeto para construir uma nova ala em um prédio de uma escola durante as férias de verão. Uma noite, a escola e seu local de construção são destruídos por um tornado. Seu cliente pede que você continue o trabalho apesar do desastre, mas você consulta o contrato e vê uma cláusula que afirma que você não é responsável por qualquer trabalho extra. Isto é conhecido como:

- A. Uma cláusula de força maior
- B. Uma cláusula de “ato de Deus”
- C. Mitigação
- D. Uma comunicação ex parte

175. Um gerente de projetos está tendo problemas com a equipe. As pessoas constantemente encontram muita dificuldade em problemas aparentemente pequenos: quem toma nota nas reuniões, qual roupa é mais adequada para o escritório, quem deve ser notificado quando se tira um dia de folga. Os problemas começaram pequenos,

Perguntas do Exame

mas conforme mais pessoas encontram mais problemas, a situação piora rapidamente. Esta situação tem mais probabilidade de ser causada por falta de:

- A. Treinamento em sensibilidade
- B. Educação comum
- C. Um sistema de premiações
- D. Regras básicas

176. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o momento em que você utiliza o processo Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto?

- A. Continuamente ao longo do projeto
- B. Assim que cada entrega é concluída
- C. Em marcos ou intervalos programados durante o projeto
- D. No final de cada fase do projeto

177. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma saída de Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto?

- A. Mudanças aprovadas
- B. Mudanças solicitadas
- C. Reparo de defeito recomendado
- D. Ações preventivas e corretivas recomendadas

178. Você é o gerente de um projeto de software. Dois desenvolvedores, Bill e Alfredo, estão tendo uma discussão a respeito da implementação de uma característica. Bill acha que é mais importante que o projeto fique pronto rapidamente, então sugere que você reutilize parte do trabalho que já foi feito em um projeto anterior. Alfredo acha que este trabalho não se aplica a este projeto e será uma perda de tempo. Bill quase sempre está certo com relação a estas coisas e é bastante influente na equipe, portanto é importante que você o deixe feliz. O que você deve fazer?

- A. Como você quer que o projeto fique pronto rapidamente, fica do lado de Bill
- B. Ficar do lado de Alfredo. No final, o projeto pode demorar mais
- C. Convocar uma reunião para ouvir os dois lados da situação e decidir em favor da solução que for mais apoiada pelas evidências objetivas
- D. Convocar uma reunião particular com Bill para saber mais sobre sua opinião

179. Qual das alternativas a seguir NÃO é um exemplo de entrega?

- A. Plano de Gerenciamento do Projeto
- B. Cronograma do Projeto
- C. Estrutura Analítica do Projeto
- D. Estimativas Paramétricas

Perguntas do Exame

180. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma entrada do processo Criar EAP?

- A. Declaração do Escopo do Projeto
- B. Ativos de Processos Organizacionais
- C. Plano de Gerenciamento do Escopo
- D. Dicionário da EAP

181. Qual das alternativas a seguir representa a ordem correta de ações tomadas durante os processos de Encerramento?

- A. Obter aceitação formal, liberar a equipe, documentar as lições aprendidas, encerrar o contrato
- B. Documentar as lições aprendidas, liberar a equipe, obter aceitação formal, encerrar o contrato
- C. Obter aceitação formal, documentar as lições aprendidas, liberar a equipe, encerrar o contrato
- D. Obter aceitação formal, encerrar o contrato, documentar as lições aprendidas, liberar a equipe

182. No início do projeto, você faz uma reunião com todas as partes interessadas para decidir como todos irão comunicar-se conforme o projeto avançar. Qual dos termos a seguir melhor descreve esta reunião?

- A. Análise Qualitativa
- B. Reunião de andamento
- C. Reunião do Plano de Comunicação
- D. Reunião de kick-off

183. Você está gerenciando um projeto com 23 membros de equipe e seis partes interessadas. Dois membros da equipe identificam um problema com a abordagem atual. Para solucionar este problema, serão necessárias mudanças no plano do projeto e seus planos auxiliares. Uma das partes interessadas já indicou que atrasos são inaceitáveis e os membros de sua equipe dizem que é possível que a mudança faça com que a equipe perca pelo menos um prazo importante. Qual a MELHOR maneira de lidar com esta situação?

- A. Analisar o impacto que a mudança terá no trabalho a ser feito, no cronograma e no orçamento
- B. Negar a mudança, pois atrasos são inaceitáveis
- C. Fazer a equipe entrar em um acordo e aceitar que você deve fazer a mudança antes de falar com as partes interessadas, para que elas vejam que a equipe é a favor da mudança
- D. Fazer a mudança no plano do projeto e planos auxiliares e pedir que a equipe implemente a mudança

184. Você precisa escolher entre três projetos. O Projeto A tem um valor líquido presente de \$54.750 e levará seis meses para ser concluído. O Projeto B tem valor líquido presente de \$85.100 e levará dois anos para ser concluído. O Projeto C tem valor líquido presente de \$15.000 e uma relação custo/benefício de 5:2. Qual projeto você deve escolher?

Perguntas do Exame

- A. Projeto A
- B. Projeto B
- C. Projeto C
- D. Não há informações suficientes para decidir

185. Qual das alternativas a seguir é um defeito?

- A. Um erro cometido por um membro da equipe no trabalho
- B. Uma mudança que a equipe precisa fazer no modo como trabalha
- C. Um plano de gerenciamento do projeto que não atenda seus requisitos
- D. Uma solicitação de mudança rejeitada pelo comitê de controle de mudanças

186. Um gerente de projetos depara-se com dois membros da equipe com opiniões conflitantes. Um membro da equipe explica seu ponto de vista e apresenta uma possível solução. Porém, antes que o outro membro da equipe comece a explicar seu ponto de vista, o gerente do projeto diz: “Já ouvi o suficiente e decidi aceitar a solução que a colega propôs.” Este é um exemplo de:

- A. Retirada
- B. Conciliação
- C. Suavização
- D. Força

187. Ao determinar os requisitos, restrições e premissas para o projeto, você os registra em qual documento?

- A. Plano de Gerenciamento do Projeto
- B. Declaração do Escopo do Projeto
- C. Termo de Abertura do Projeto
- D. Plano de Gerenciamento da Comunicações

188. Você foi contratado por uma grande empresa de consultoria para avaliar um projeto de software. Você tem acesso ao IDC e ao VA do projeto, mas não ao CR. O IDC é 0,92 e o VA é \$172.500. Quanto dinheiro foi realmente gasto neste projeto?

- A. \$158.700
- B. \$172.500
- C. \$187.500
- D. Não há informações suficientes para calcular o custo real

189. As mudanças aprovadas são implementadas em qual processo?

- A. Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto

Perguntas do Exame

- B. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto
- C. Controle Integrado de Mudanças
- D. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto

190. Você foi contratado por uma grande empresa de consultoria para liderar um projeto de contabilidade. Você determina as necessidades do projeto e divide o trabalho em pacotes de trabalho para poder mostrar como tudo se encaixa em categorias. O que você está criando?

- A. Uma EAP
- B. Um cronograma
- C. Uma Declaração do Escopo do Projeto
- D. Um contrato

191. Mais de metade dos conflitos em projetos são causados por:

- A. Maus hábitos, defeitos, tecnologia
- B. Recursos, prioridades, cronogramas
- C. Orçamento, falta de atenção, personalidades
- D. Tecnologia, dinheiro, personalidades

192. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma ferramenta ou técnica de Monitoramento e Controle de Riscos?

- A. Trazer um terceiro para revisar as estratégias de respostas a riscos
- B. Recorrer ao registro de riscos para rever e reavaliar os riscos
- C. Utilizar a análise do Valor Agregado para encontrar variações que apontem para problemas potenciais no projeto
- D. Reunir informações sobre como o trabalho está sendo desempenhado

193. Você trabalha para uma empresa de consultoria e sua equipe implementou uma mudança de escopo aprovada em seu projeto. Você precisa informar ao cliente que a mudança foi feita. Qual a melhor forma de comunicação a ser utilizada?

- A. Formal, verbal
- B. Formal, escrita
- C. Informal, escrita
- D. Informal, verbal

194. Qual das alternativas a seguir NÃO é tipicamente encontrada em um termo de abertura do projeto?

- A. Requisitos do projeto
- B. Autorização para que um gerente de projetos trabalhe no projeto
- C. Pacotes de trabalho decompostos em atividades

Perguntas do Exame

D. Um conjunto inicial de marcos de cronograma

195. Quais são as estratégias para lidar com os riscos positivos?

- A. Prevenir, mitigar, transferir, aceitar
- B. Transferir, mitigar, prevenir, explorar
- C. Explorar, compartilhar, melhorar, aceitar
- D. Mitigar, melhorar, explorar, aceitar

196. Em qual processo você cria a Estrutura Analítica dos Riscos?

- A. Identificação de Riscos
- B. Planejamento de Respostas a Riscos
- C. Análise Qualitativa
- D. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

197. Seu projeto acaba de ser concluído e um dos fornecedores enviou ingressos para o próximo grande jogo de hóquei para agradecer pelo serviço. Qual a MELHOR maneira de responder?

- A. Agradecer ao fornecedor, mas não dar-lhe preferência na próxima RFP
- B. Agradecer ao fornecedor, mas recusar educadamente o presente
- C. Pedir ingressos para toda a equipe, para ser justo com todos
- D. Denunciar o fornecedor ao PMI

198. Um gerente de projetos descobre que foi encontrado um problema no projeto. O problema não foi discutido durante as atividades de planejamento de riscos nem adicionado ao registro de riscos, e agora custará dinheiro ao projeto. Qual a MELHOR resposta?

- A. Não fazer nada, apenas aceitar que há um problema que a equipe não havia planejado
- B. Parar todas as atividades do projeto e pedir o conselho da gerência sênior
- C. Adicionar o risco ao registro de riscos e reunir informações sobre sua probabilidade e impacto
- D. Utilizar a reserva gerencial para cobrir os custos do problema

199. Você está gerenciando um grande projeto de construção que foi dividido em seis subprojetos (ou fases). Cada um destes subprojetos está programado para demorar entre três e seis meses para ser concluído. No final de cada subprojeto, você planeja revisar os processos de encerramento e documentar as lições aprendidas. Qual das alternativas a seguir MELHOR descreve o que você deve fazer no início de cada subprojeto ou fase?

- A. Certificar-se de não envolver a equipe para evitar a introdução de muitos custos indiretos no gerenciamento do projeto
- B. Desenvolver a declaração do escopo preliminar para a fase

Perguntas do Exame

- C. Utilizar a Técnica do Valor Agregado para decidir se o projeto será concluído ou não
- D. Liberar todos os recursos do projeto e entrar em contato com os fornecedores para renegociar todos os contratos

200. Qual das alternativas a seguir NÃO é uma saída do processo Gerenciar as Partes Interessadas?

- A. Ações corretivas aprovadas
- B. Entregas
- C. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- D. Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Antes de ver as respostas

Antes de ver como você se saiu no exame, seguem algumas idéias para ajudar a fazer com que o material se fixe em seu cérebro. Lembre-se: uma vez que você veja as respostas, poderá usar as dicas para ajudá-lo a revisar algo que possa ter deixado escapar.

Isto é útil principalmente em questões de resolução de conflito – aquelas que apresentam uma discordância entre duas pessoas e pedem que você dê uma solução.

1 Não se prenda à questão.

Se você estiver um pouco confuso com relação a uma questão, a primeira coisa que deve fazer é tentar descobrir o que, exatamente, a questão está pedindo. É fácil prender-se aos detalhes, principalmente quando a questão é muito extensa. Às vezes, você precisa ler a questão mais de uma vez. Na primeira vez em que ler, pergunte a si mesmo: “O que esta questão está realmente pedindo?”

2 Tente aplicar as coisas em seu trabalho.

Tudo o que você está aprendendo para o exame PMP é bastante prático. Se estiver trabalhando em projetos, é uma boa oportunidade de aplicar algumas idéias que está aprendendo em seu trabalho. Separe alguns minutos para pensar em como você utilizaria estas teorias para fazer com que seus projetos se desenvolvessem com mais facilidade.

3 Escreva suas próprias questões.

Existe um conceito que você não está entendendo? Uma das melhores maneiras de fazer com que ele se fixe em seu cérebro é escrever sua própria questão sobre ele! Incluímos exercícios de “Questões da Clínica” no Use a Cabeça PMP para ajudá-lo a escrever questão similares às encontradas no exame. E, se você acessar <http://www.headfirstlabs.com/PMP> (página em inglês), encontrará um formulário que irá ajudá-lo a criar suas próprias questão – e você poderá ver as perguntas que outras pessoas escreveram. Tudo isso irá ajudá-lo a compreender melhor o material.

Ao escrever sua questão, faça algumas coisas:

- Reforce a idéia e faça com que ela se fixe em seu cérebro
 - Pense no modo como as questão são estruturadas
 - Ao pensar em um cenário real onde o conceito é aplicado, você coloca a idéia no contexto e aprende como aplicá-la.
- Tudo isso ajuda você a se lembrar com mais facilidade!

Resposta do Exame

1. Resposta: C

Não é suficiente que o Gerente de Projetos aprove o Plano de Gerenciamento do Projeto; ele precisa ser aprovado por todas as partes interessadas. Todos os membros da equipe devem sentir-se confortáveis com os processos que serão utilizados no desenvolvimento do trabalho.

2. Resposta: B

Joe está fazendo análise da causa-raiz nos problemas do processo, isto é, Garantia da Qualidade. Lembre-se: o controle da qualidade acontece quando você tenta encontrar problemas em seus produtos através de inspeção. A Garantia da Qualidade acontece quando você observa o modo como seu processo afeta a qualidade do trabalho que está fazendo.

3. Resposta: C

A matriz RACI mostra as funções e responsabilidades de seu projeto. RACI quer dizer Responsible (Responsável), Accountable (Reporta-se), Consult (Consultoria), Inform (Informar). Algumas pessoas do projeto serão responsáveis pelas atividades, outras podem reportar. A matriz RACI é uma tabela que mostra as pessoas e como elas estão relacionadas ao trabalho que está sendo feito.

4. Resposta: A

Quando uma mudança é aprovada, é preciso atualizar a linha de base e, em seguida, implementar a mudança. Desta forma, você poderá rastrear o desempenho com relação ao novo escopo e às novas expectativas de cronograma, e não com base em informações antigas.

5. Resposta: A

Sexismo, racismo ou outra discriminação nunca devem ser tolerados, não importam as circunstâncias. Você deve distanciar sua equipe de práticas discriminatórias, mesmo que estas práticas sejam normais no país onde está trabalhando.



Algumas coisas – como subornar oficiais – podem ser diferentes de país para país, pois um pagamento que é ilegal em um país pode ser considerado costumeiro em outro. Porém, sexismo, racismo e discriminação não funcionam desta forma. Eles nunca são aceitáveis, não importa o país onde você está.

Resposta do Exame

6. Resposta: A

O plano de gerenciamento do escopo do projeto é uma ferramenta bastante importante de seu projeto. Ele informa exatamente como você criará o escopo do projeto, como definir a EAP, verificar se o trabalho foi feito e fazer mudanças no escopo. Mas ele não informa sobre premissas específicas que você e a equipe fizeram ou sobre as restrições no projeto. Para encontrá-las, você deve procurar no termo de abertura e na declaração do escopo preliminar – e conversar com as partes interessadas, pois elas certamente lhe falarão sobre as restrições em seu projeto.

7. Resposta: A

A Análise das Partes Interessadas é uma das ferramentas e técnicas do processo de Definição do Escopo. E isso não deveria ser surpresa. Afinal de contas, o objetivo da análise das partes interessadas é escrever as necessidades das partes interessadas. E quando é mais importante descobrir as necessidades das partes interessadas? Ao definir o escopo do trabalho do projeto!

8. Resposta: C

Só porque a mudança ajudará na linha de tempo do projeto não significa que será um benefício geral para o projeto. É importante verificar como o projeto terá impacto nas outras duas restrições como parte da solicitação de mudança. Quando você conhece todos os fatos sobre a mudança, o comitê de controle de mudanças pode tomar uma decisão informada sobre como proceder.

9. Resposta: B

Os defeitos mais custosos são aqueles introduzidos quando o produto está sendo criado. Isto é um pouco contra-intuitivo no início, mas passa a fazer sentido quando você pensa no modo como os projetos são conduzido. Se sua equipe introduz um defeito em um produto quando ele está sendo montado, ela pode voltar e consertar. Porém, se houver uma falha no projeto, você terá que parar a produção e voltar para descobrir tudo o que foi afetado pela falha. Você poderá ter que solicitar novas peças, montar componentes novamente e, talvez, até voltar e reprojeter novamente o produto a partir do zero.

Por isso, seus processos de Gerenciamento da Qualidade concentram-se tanto na revisão de TODAS as entregas – não apenas o produto final, mas todos os componentes, projetos e especificações.



10. Resposta: A

Esta questão está pedindo que você crie uma previsão utilizando a estimativa para terminar (EPT), que utiliza o

Resposta do Exame

IDC para projetar quanto dinheiro provavelmente será gasto no restante do projeto. O primeiro passo é colocar os números na fórmula $ENT = ONT / IDC$, que se traduz em $ENT = \$80.000 / 0,95 = \84.210 . Esta é a quantidade de dinheiro que provavelmente será gasta no projeto. Agora, você pode ver que $EPT = ENT - CR = \$84.210 - \$25.000 = \$59.210$.

11. Resposta: B

Decomposição é a principal ferramenta para criar a EAP. A decomposição é a divisão do trabalho em partes cada vez menores, com base no modo como sua empresa trabalha até que o trabalho esteja pequeno o suficiente para ser categorizado e organizado hierarquicamente.

12. Resposta: C

O gerenciamento da qualidade trata de garantir que o produto que está sendo construído esteja de acordo com os requisitos do cliente. Se você fez um bom trabalho ao reunir e compreender os requisitos, todas as medidas feitas no projeto deverão ajudá-lo a verificar se o que você está construindo deixará seus clientes satisfeitos.

13. Resposta: D

O Plano de Gerenciamento das Comunicações define todos os processos que serão usados para a comunicação no projeto.

14. Resposta: D

O sistema de autorização do trabalho faz parte dos Fatores Ambientais de sua empresa e, geralmente, faz parte de qualquer sistema de controle de mudanças. Ele define como o trabalho é atribuído às pessoas. Se o trabalho precisa ser aprovado por gerentes específicos, o sistema de autorização do trabalho garantirá que as pessoas certas sejam notificadas quando as atribuições de trabalho do membro da equipe mudarem.

15. Resposta: A

Existem alguns assuntos éticos importantes nesta questão. A gerência sênior foi clara com relação às regras: escolha a empresa com a proposta de menor valor. É isso que você deve fazer. Mas, acima disso, você não deve escolher os fornecedores com base em elogios recebidos – isto se chama suborno. E você sempre deve recusar subornos.



Às vezes, o suborno não é em dinheiro. Às vezes, não fica 100% claro se algo é ou não um suborno. Mas se você vir uma questão do exame em que receberá qualquer recompensa por fazer seu trabalho normal, certifique-se de tratar esta recompensa como um suborno – e recuse!

Resposta do Exame

16. Resposta: B

As auditorias de qualidade acontecem quando sua empresa revisa o projeto para certificar-se de que você está seguindo corretamente todos os processos de sua empresa. Elas são uma ferramenta do processo de Realizar o Controle da Qualidade.

17. Resposta: B

Algumas perguntas do exame podem querer saber como operar em outro país. Neste caso, a questão é se algo é ou não um suborno. Claramente, se for um suborno, você não poderá pagar. Mas é mesmo um suborno? Se o pagamento a um oficial do governo (ou qualquer outra pessoa) é um costume, então, não se trata de suborno. Você deve ir em frente e pagar à polícia – desde que seja aceitável e legal naquele país.

18. Resposta: D

Confrontar significa descobrir a causa do problema e solucioná-lo. Esta é a melhor maneira de ter certeza de que a decisão certa será tomada.

19. Resposta: D

A parte mais importante do processo de Realizar o Controle da Qualidade é que sua equipe deve inspecionar cada entrega para verificar se está de acordo com os requisitos. Então, o que é preciso para fazer isso? Bem, obviamente, você precisa das entregas! As listas de verificação também são muito úteis, pois ajudam a inspecionar cada entrega. Você precisa das informações sobre o desempenho do trabalho, pois elas dizem como a equipe está trabalhando. Mas os Reparos de Defeito Recomendados não são uma entrada – eles são a saída!

Se você está pensando por que os reparos de defeitos são recomendados e não aprovados, é porque eles ainda precisam passar pelo controle de mudanças! Afinal de contas, existem alguns defeitos que não valem a pena ser reparados, mas somente as partes interessadas do comitê de controle de mudanças podem determinar quais devem ser reparados e quais não devem.)

20. Resposta: D

Você não pode fazer nada com um problema até compreendê-lo. Você deve se encontrar com o cliente para compreender melhor o que deu errado e por que o produto não está atendendo as necessidades.

21. Resposta: C

Resposta do Exame

Seu registro de riscos é uma das ferramentas mais importantes do gerenciamento de projetos – por isso você o revisa e revê os riscos em cada reunião. Sempre que surge um novo risco, a primeira coisa a fazer é documentá-lo no registro de riscos. É muito fácil perder-se nos riscos, principalmente quando se trata de um projeto grande. Ao adicionar cada risco ao registro, você garante que não se esquecerá deles. Portanto, uma vez que o risco tenha sido identificado, qual é o próximo passo? Você analisa o impacto e a probabilidade do risco! É para isso que serve o processo de Análise Qualitativa de Riscos. Você não deve tomar qualquer outra ação antes de analisar o risco. O motivo é que o risco pode revelar-se muito improvável, e pode haver outro risco com mais probabilidade e mais impacto que mereça sua atenção.

22. Resposta: D

Tom está usando um Modelo. Conforme sua empresa conclui os projetos, os documentos criados ao longo do caminho são armazenados em uma biblioteca de Ativos de Processos Organizacionais. As EAPs dos projetos anteriores podem ser uma ótima maneira de garantir que você esteja pensando em todo o trabalho que será necessário desde o início. Seu projeto nunca estará exatamente de acordo com a antiga EAP, mas pode haver pacotes de trabalho listados ali sobre os quais você pode não ter pensado, mas que são realmente necessários para o seu projeto.

23. Resposta: A

O termo de abertura do projeto faz muitas coisas importantes: ele determina os requisitos do projeto, descreve um resumo inicial do cronograma de marcos, documenta o caso de negócio e identifica os riscos iniciais, premissas e restrições. Porém, o ponto mais importante sobre o termo de abertura do projeto é que ele identifica o gerente do projeto e atribui a ele/ela a autoridade necessária para fazer o trabalho.

24. Resposta: B

Você precisa descobrir a causa-raiz do problema se for encontrar uma solução duradoura para ele. A melhor opção é reunir-se com o gerente e compreender por que ele ofereceu os membros da equipe e o que vocês podem fazer para trabalhar juntos para encontrar as pessoas certas para a equipe. É possível que ele tenha alguma informação sobre os membros da equipe que faça deles uma boa opção no fim das contas.

25. Resposta: C

O ponto de incumbência total é o ponto no qual o fornecedor assume todos os custos. Em um contrato de preço fixo, este é o ponto onde os custos ficaram tão altos que o fornecedor basicamente fica sem dinheiro e precisa começar a arcar com os custos.

Resposta do Exame

26. Resposta: C

Todos os relatórios de projeto devem ser comunicados através de documentos formais e por escrito. Não apenas isso, mas qualquer coisa que tenha a ver com um contrato CERTAMENTE precisa ser formal e por escrito.

27. Resposta: A

Como profissional certificado de gerenciamento de projetos, é seu dever respeitar os direitos autorais. Um software comprado é patenteado e você não pode utilizá-lo sem uma licença. Nunca. Se você não tem dinheiro para comprá-lo, não poderá usá-lo.

Quando uma questão diz que você não tem dinheiro suficiente no orçamento para fazer algo que evitará que o projeto se atrase, então seu projeto irá se atrasar. É por isso que tempo e custo fazem parte da restrição tripla.

28. Resposta: B

Se você deseja avaliar como o projeto está indo com relação ao cronograma e ao orçamento, precisa calcular o IDC e o IDP. O primeiro passo é escrever as informações que tem até aqui: ONT = \$450.000, % planejada = 45%, % realizada = 40% e CR = \$165.000. Agora, você pode calcular VP = ONT x % planejada = \$450.000 X 45% = \$202.500. E pode calcular VA = ONT x % realizada = \$450.000 x 40% = \$180.000. Agora, você tem as informações necessárias para calcular o IDC e o IDP. IDC = VA/CR = \$180.000 / \$165.000 = 1,09, que está acima de 1,0 – portanto, o projeto está dentro do orçamento. E você pode calcular IDP = VA/VP = \$180.000 / \$202.500 = 0,89, que está abaixo de 1,0, portanto seu projeto está atrasado.

29. Resposta: D

Às vezes, a Verificação do Escopo ocorre antes do Controle do Escopo e, às vezes, ocorre depois dela – e, às vezes, ela acontece antes E depois. Na verdade, isso faz muito sentido quando se observa o que estes dois processos fazem, e como interagem entre si. Você sempre desenvolve as atividades de Verificação do Escopo no final de seu projeto, pois precisa verificar se a última entrega produzida inclui todo o trabalho previsto para ela na Declaração do Escopo. A maioria dos projetos certamente terá passado anteriormente pelo Controle do Escopo. Portanto, pode parecer que o Controle do Escopo sempre acontece antes da Verificação do Escopo. Mas você só faz a Verificação do Escopo no final – na verdade, você faz isso depois que cada entrega é criada, para certificar-se de que todo o trabalho para esta entrega foi feito. Além disso, às vezes, a Verificação do Escopo falha, pois sua equipe não fez todo o trabalho que era necessário – por isso as Mudanças Solicitadas são uma saída da Verificação do Escopo. E caso estas mudanças incluam mudanças no escopo, seu projeto passará novamente pelo Controle do Escopo – possivelmente pela primeira vez no projeto, caso seja a primeira mudança de escopo. Portanto, o Controle do Escopo pode acontecer antes da Verificação do Escopo, mas também pode acontecer depois dela. Por isso, não existe uma ordem definida para estes dois processos: eles podem acontecer em qualquer ordem.

Resposta do Exame

Você reparou que a alternativa D – “Seguir os procedimentos de encerramento administrativo de contrato” – falava sobre o processo de encerrar o Projeto? Não é possível encerrar um projeto se ainda há uma reclamação a ser solucionada.

30. Resposta: A

Quando há uma disputa entre um comprador e um fornecedor, isto se chama uma reclamação. A maioria dos contratos tem cláusulas que explicam exatamente como as reclamações podem ser solucionadas – e como está no contrato, é obrigatório do ponto de vista legal, e o comprador e o fornecedor devem obedecê-la. Geralmente, não existe a opção de renegociar um contrato, principalmente no final do projeto, depois que o trabalho foi concluído. Sendo assim, os processos só podem ser abertos caso não haja outra opção.

31. Resposta: C

Ao encerrar um projeto, existem duas coisas que você precisa fazer: encerramento administrativo e encerramento de contrato. Encerramento administrativo significa trabalhar com a equipe para certificar-se de que todos os critérios de saída de seu projeto foram cumpridos. Caso o projeto tenha sido bem sucedido, é preciso certificar-se de ter a aceitação formal das partes interessadas, e de que o produto está de acordo com os requisitos. Se o projeto terminou prematuramente, você ainda precisa armazenar os documentos do projeto. Em ambos os casos, é preciso escrever as lições aprendidas! Encerramento de contrato é o que se faz para certificar-se de que os termos do contrato estejam satisfeitos. Se seu projeto foi bem, significa que o pagamento foi feito e todas as cláusulas do contrato foram cumpridas. Mas mesmo se o projeto foi terminado, ainda pode haver obrigações contratuais a serem cumpridas.

Compreender a diferença entre estes dois temas pode ajudá-lo no exame!

32. Resposta: C

Contratos de “custo mais” são contratos através dos quais o fornecedor cobra do comprador quaisquer custos incorridos no projeto. Um contrato “Custo mais percentual do custo” (CMPC) é aquele no qual o fornecedor concorda em pagar uma percentagem dos custos totais do projeto. Este é o tipo mais arriscado de contrato para o comprador, pois, se os custos ficarem muito elevados, serão repassados ao comprador – e o fornecedor não tem qualquer motivo para manter os custos baixos!

33. Resposta: A

Trabalho não planejado feito pela equipe é sempre gold plating, mesmo que deixe o cliente feliz.

Gold plating é quando você ou sua equipe adicionam mais trabalho ao projeto, trabalho este que não foi solicitado pelo patrocinador ou pelo cliente. É sempre uma má idéia ter o gold plating em um projeto, pois o impacto às vezes não é conhecido imediatamente. Às vezes, uma característica que pode parecer bastante útil para sua equipe é, na verdade, prejudicial para o cliente. As características do gold plating também podem introduzir bugs que atrasem o desenvolvimento futuro.

Resposta do Exame

34. Resposta: C

Este é um exemplo de aceitação de risco. A equipe não pode fazer nada com relação ao clima, portanto o gerente de projetos aceitou o fato de que podem acabar atrasados por causa dele.

35. Resposta: B

Uma lista de observação é o lugar onde você mantém os riscos que não têm probabilidade ou impacto suficiente para serem incluídos no registro de riscos, mas mesmo assim precisam ser monitorados. Ao registrar o risco em uma lista de observação, você terá um lembrete para verificar e certificar-se de que as circunstâncias não mudaram com o andar do projeto. Isso deve dar tempo suficiente para que você crie uma estratégia de resposta a riscos caso as circunstâncias mudem com o passar do tempo.

36. Resposta: C

O Plano de Gerenciamento do Projeto não é um gráfico de barras (ou gráfico de Gantt). É o conjunto de todos os documentos de planejamento criados através de todas as áreas de conhecimento dentro dos cinco grupos de processos. Ele descreve como seu projeto lidará com todas as atividades associadas ao trabalho do projeto.

37. Resposta: A

A Verificação do Escopo é o processo de Monitoramento e Controle da área de conhecimento do Gerenciamento do Escopo. Ele não tem nada a ver com o planejamento do escopo do projeto – ele é feito conforme cada fase do projeto é concluída para garantir que sua equipe tenha completado todo o trabalho do projeto. A análise das partes interessadas e identificação de alternativas são ferramentas usadas no processo de Definição do Escopo para escrever a Declaração do Escopo do Projeto. É claro que sua Declaração do Escopo precisará ser aprovada antes de você começar a trabalhar.

38. Resposta: C

A agregação de custos é utilizada para construir seu orçamento, mas não é? uma ferramenta de estimativa de custos. As técnicas de estimativa Bottom-up, Paramétrica e Análoga são utilizadas para estimativas de custos e tempo.

39. Resposta: A

Resposta do Exame

Um gráfico de controle é uma ferramenta muito valiosa para visualizar como um processo se desenvolve ao longo do tempo. Obter uma medição após a outra e assinalá-la em um gráfico linear, você pode obter muitas informações sobre o processo. Cada gráfico de controle tem três linhas importantes: a média (a média de todos os pontos de dados), um limite de controle superior e um limite de controle inferior. A regra diz que se você encontrar sete medidas consecutivas que estejam no mesmo lado da média, algo está errado. Isso porque é extremamente improvável que sete medidas como esta aconteçam – é muito mais provável que haja um problema com seu processo. Se você puder gerar uma melhoria para consertar isso, terá muito menos defeitos para reparar mais tarde!

40. Resposta: B

O Código de Conduta Profissional do PMP afirma que você deve obedecer todas as leis, não importa quão triviais sejam nem quão sérias serão as conseqüências. Sempre que você se deparar com uma questão que fala sobre a desobediência a uma lei, a resposta sempre deverá ser a opção que não viole a lei – não importa o tamanho da infração e a seriedade das conseqüências.

41. Resposta: C

O plano de gerenciamento de pessoal diz tudo o que você precisa fazer para saber quando os recursos serão liberados em um projeto. Como a equipe que você precisa para seu projeto está trabalhando em outro projeto, o plano de gerenciamento de pessoal deste projeto informará a você quando o pessoal será liberado do projeto e disponibilizado para o seu projeto.

42. Resposta: C

Se o seu projeto é dividido em fases, você deverá fazer uma reunião de kick-off no início de cada fase. Você utilizará esta reunião para falar sobre lições aprendidas em projetos passados e para estabelecer a maneira como as pessoas irão comunicar-se no decorrer do trabalho no projeto.

43. Resposta: A

A medição de desempenho é o que você faz quando observa o trabalho que a equipe está desempenhando para determinar se o projeto está adiantado ou atrasado. Uma boa maneira de fazer isso é utilizar os cálculos de variação de prazos (VP) e o Índice de Desempenho de Prazos (IDP).

Resposta do Exame

44. Resposta: B

Uma vez que você tenha descoberto o impacto da mudança em seu cronograma, orçamento e escopo, o próximo passo é levar a solicitação de mudança ao Comitê de Controle de Mudanças. Se o comitê aprovar sua recomendação, a solicitação será aprovada e você poderá atualizar sua linha de base e implementar a mudança.

45. Resposta: B

Ao trabalhar com um sindicato, o contrato coletivo pode ter impacto em seu projeto. Isso significa que você precisa considerar o sindicato como uma parte interessada e, ao planejar, você precisa certificar-se de que as regras e os acordos do sindicato sejam considerados como restrições.

46. Resposta: C

Um comitê de controle de mudanças (CCM) é um grupo de pessoas que aprova ou rejeita mudanças. Ele geralmente inclui um patrocinador, o que faz sentido, pois o patrocinador é quem está financiando o projeto. Não é função do gerente de projetos dizer ao CCM se a mudança deve ou não ser aprovada – eles utilizam seu julgamento especializado para averiguar se a mudança é ou não importante. É função do gerente de projetos garantir que o impacto da mudança na restrição tripla (tempo, escopo e custos) seja avaliado, porém esta análise de impacto deve ocorrer ANTES que a solicitação de mudança seja enviada ao CCM.

47. Resposta: A

A co-localização significa que todos os membros de sua equipe estão localizados na mesma sala. Ao fazer isso, você pode aumentar a comunicação e ajudar a equipe a criar um senso de comunidade. Às vezes, a sala em que a equipe se reúne é chamada de sala de comando.

48. Resposta: B

Sempre que houver um conflito de interesses, é seu dever revelá-lo à sua empresa. Depois disso, você deve sempre proceder com base nas políticas de sua empresa. Caso não haja políticas específicas sobre isso, certifique-se de que o conflito não afetará suas decisões.

Quando os licitantes estão competindo por um contrato, você deve garantir que todos tenham as mesmas informações, para que nenhum seja favorecido por vantagem injusta. Por isso, a reunião com licitantes é uma ótima ferramenta – ela fornece as mesmas informações a todos os licitantes.

Resposta do Exame

49. Resposta: B

A análise das partes interessadas significa conversar com as partes interessadas e descobrir suas necessidades, e isto você faz ao definir o escopo do projeto. Caso haja um cliente importante, com necessidades que seu projeto deve atender, este cliente sempre será uma parte interessada. E, se o seu projeto não estiver atendendo às necessidades deste cliente, você não fez um bom trabalho ao fazer a análise das partes interessadas!

50. Resposta: B

A metodologia de gerenciamento de projetos descreve o processo utilizado para gerenciar seu projeto. Ela realmente não tem nada a ver com o encerramento do projeto. As outras três respostas, no entanto, têm! Você precisa dos documentos de encerramento do projeto para mostrar que o projeto foi realmente encerrado. Você reúne todos os arquivos do projeto para que eles possam ser arquivados. Uma documentação da aceitação formal é o que você recebe do cliente, que afirma ter aprovado o produto final.

51. Resposta: D

A linha de base do escopo é composta pela Declaração do Escopo do Projeto, pela EAP e pelo Dicionário da EAP. O Dicionário da EAP é considerado um documento de suporte da EAP, portanto, se a EAP for alterada, o dicionário também será alterado.

52. Resposta: C

Uma estimativa de ordem de magnitude aproximada é uma estimativa muito aproximada. Tipicamente, você deve esperar que uma estimativa deste tipo esteja entre metade (-50%) e o dobro (+100%) do resultado real. Isso significa que, se a estimativa de ordem de magnitude aproximada de um projeto é 6 meses, você deverá esperar que o projeto real demore entre 3 e 12 meses. (É isso que significa sua estimativa estar dentro de uma ordem de magnitude.)

53. Resposta: A

É muito fácil lembrar quais processos fazem parte do grupo de Iniciação, pois existem apenas dois! Porém, acima de tudo, é bom saber o que você precisa fazer ao iniciar um projeto. Primeiro, é preciso criar o termo de abertura do projeto, que autoriza o gerente de projetos a fazer o trabalho. Em seguida, é preciso desenvolver a declaração preliminar do escopo, que fornece uma visão geral inicial do trabalho que precisa ser feito para que você comece a planejar.

Resposta do Exame

54. Resposta: B

Mary está trabalhando em uma organização por projetizada. Nestas empresas, o gerente de projetos tem autoridade sobre a equipe e sobre o projeto.

55. Resposta: C

É muito difícil descobrir se o seu projeto será bem sucedido a menos que você possa mensurar este sucesso. Por isso, é preciso criar objetivos com números – é isso que significa “quantificável”. De todas as quatro respostas, C tem um objetivo que realmente pode ser mensurado.

56. Resposta: A

A satisfação do cliente é uma parte importante do gerenciamento moderno da qualidade. Lembre-se: satisfazer o cliente é garantir que as pessoas que estão pagando pelo produto final fiquem felizes com o que estão comprando. E a forma com a qual você garante que os clientes fiquem felizes é atendendo aos requisitos – e você faz isso garantindo que o produto criado pela equipe atenda aos requisitos do cliente. Isso é o gerenciamento da qualidade, e é importante que você o faça.

57. Resposta: B

Os clientes podem ficar satisfeitos mesmo quando um produto não é lucrativo – a satisfação do cliente nem sempre gira em torno do dinheiro. A satisfação do cliente trata de garantir que as pessoas que estejam pagando pelo produto final fiquem felizes com a aquisição. Quando a equipe reúne os requisitos para a especificação, ela tenta anotar tudo o que os clientes querem no produto para que você saiba como deixá-los felizes. Alguns requisitos também podem deixar de ser mencionados. Estes são os requisitos implícitos nas necessidades explícitas do cliente. No final, se você cumprir com todos os requisitos, os clientes ficarão satisfeitos.

58. Resposta: C

Como o projeto deve ser concluído em 7 meses para que valha a pena, o prazo é uma restrição. Ele deve ser cumprido para que o projeto seja considerado bem-sucedido.

Resposta do Exame

59. Resposta: C

A Teoria dos dois fatores de Herzberg: *Motivação – Higiene* afirma que as pessoas precisam de coisas como boas condições de trabalho, uma vida pessoal satisfatória e uma boa relação com o chefe e com os colegas de trabalho – estes são os “fatores de higiene”. Até que as pessoas os adquiram, elas geralmente não se importam com os “fatores motivacionais”, como realização, reconhecimento, crescimento pessoal ou avanço na carreira.

60. Resposta: C

O Histograma de Recursos é um gráfico de barras que mostra suas necessidades de pessoal com o passar do tempo. Se você precisa de mais testadores no final de um projeto do que os necessários durante a construção de um produto, por exemplo, você pode prever quantos testadores serão necessários e quais devem ser os níveis de conhecimento desde o início. Assim, você terá certeza de que eles estarão disponíveis quando precisar deles.

61. Resposta: B

Existem quatro coisas que você pode fazer com qualquer oportunidade: você pode explorá-la, certificando-se de fazer tudo o que puder para tirar proveito dela. Você pode compartilhá-la, trabalhando com outra empresa de modo que você tenha uma situação ganha-ganha. Você pode melhorá-la, descobrindo um modo de aumentar seu valor. Ou, se não houver maneira de tirar proveito dela, você pode simplesmente aceitá-la e ir adiante. Neste caso, tomar ações adicionais que aumentarão a recompensa potencial é melhorar a oportunidade.

62. Resposta: B

O ciclo planejar-fazer-verificar-agir é uma maneira de fazer pequenas melhorias e testar seu impacto antes de fazer uma mudança no processo como um todo. Este ciclo resultou do trabalho de W. Edwards Deming sobre melhoria de processos.

63. Resposta: A

As lições aprendidas fazem parte dos ativos de processos organizacionais, não dos fatores ambientais da empresa. Os fatores ambientais de sua empresa informam a você o modo como sua empresa geralmente faz negócios – como a maneira como os departamentos da empresa estão estruturados e o ambiente regulatório e industrial no qual sua empresa opera. Um importante fator ambiental da empresa que você irá encontrar ao planejar um projeto é o sistema de autorização do trabalho. É o sistema de sua empresa que determina quem deve trabalhar em quê e quando o trabalho deve estar pronto.



Lembre-se: as lições aprendidas são seus ativos de processos organizacionais mais importantes.

Resposta do Exame

64. Resposta: C

A variação de custos (VC) é a diferença entre a quantidade de dinheiro que você planeja gastar e o total gasto até agora. Isso deve fazer sentido – se sua VC é negativa, significa que você extrapolou o orçamento.

65. Resposta: B

Tom está usando o poder de especialista. Como ele já passou por este problema anteriormente, sua equipe tem mais propensão a aceitar sua autoridade. O poder de especialista é a melhor forma de poder a ser utilizada para se tomar decisões no projeto. A equipe respeitará as decisões baseadas na experiência e habilidade.


66. Resposta: D

É importante saber que recursos, cronogramas e prioridades causam 50% dos problemas e conflitos do projeto. Certamente, é importante para o exame do PMP. Mas é ainda mais importante se você está tentando confrontar um problema observando a causa-raiz de um conflito. Você provavelmente encontrará esta causa em uma destas três áreas!

67. Resposta: B

As Auditorias de Qualidade acontecem quando sua empresa revisa seu projeto para ver se você está seguindo os processos. O objetivo é descobrir se existem maneiras de ajudá-lo a ser mais eficaz encontrando coisas que você está fazendo no projeto e que são ineficazes ou que causem defeitos. Ao encontrar estas áreas problemáticas, você recomenda ações corretivas para solucioná-las.

Sempre que você cria as ações corretivas recomendadas, elas passam pelo controle de mudanças.



68. Resposta: A

Sempre que você está fazendo um treinamento ou qualquer coisa semelhante para ajudar os outros a aprenderem sobre gerenciamento de projetos, está contribuindo para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

69. Resposta: B

Resposta do Exame

Mesmo se um projeto for encerrado antes do trabalho ser concluído, você ainda precisará documentar as lições aprendidas e adicioná-las aos ativos de processos organizacionais. Na verdade, se um projeto for encerrado antecipadamente, provavelmente será o melhor momento para fazer isso! Quando um projeto sai seriamente errado, sempre há lições importantes que você pode aprender – mesmo que não tenha sido sua culpa!

70. Resposta: A

Sete valores em um lado da média em um gráfico de controle indicam um problema com o processo que está sendo medido.

71. Resposta: B

A técnica Delphi é um modo de obter opções e idéias dos especialistas. Esta é uma técnica que utiliza um facilitador, que utiliza questionários para perguntar aos especialistas sobre riscos importantes para o projeto. Eles pegam estas respostas e as circulam – mas cada especialista é mantido no anonimato para que possa fornecer um feedback honesto.

72. Resposta: D

Observe as respostas para esta pergunta. O que você vê? Uma lista de processos – “Criar EAP”, “Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto”, “Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto” e “Desenvolver a Declaração do Escopo Preliminar”. Portanto, sua função é descobrir quais destes processos vêm a seguir. Quais dicas você tem para dizer em qual parte do ciclo de vida do projeto você está? Bem, você acaba de receber autorização para gerenciar um novo projeto. Como o termo de abertura do projeto é o que autoriza um gerente de projetos a trabalhar em um projeto, significa que o processo “Desenvolver Terreno de Abertura do Projeto” acaba de ser desempenhado. Então, qual processo vem a seguir? A primeira coisa que você faz após a assinatura do termo de abertura do projeto é o processo de Desenvolver a Declaração do Escopo Preliminar.

73. Resposta: C

O valor monetário esperado (VME) dos problemas que integram o componente é a probabilidade (20%) vezes o custo (\$3.000), mas não se esqueça de que, por se tratar de um risco, este número deve ser negativo. Portanto, seu VME é $20\% \times \$3.000 = -\600 . As economias feitas, por não ter que construir um componente do zero, são uma oportunidade. Elas têm VME de $40\% \times \$10.000 = \4.000 . Some os dois e você terá $-\$600 + \$4.000 = \$3.400$.

Resposta do Exame

74. Resposta: C

A melhor coisa que você pode fazer com um risco é evitá-lo – se você puder evitar que ele aconteça, ele certamente não prejudicará seu projeto. A maneira mais fácil de evitar um risco é eliminá-lo totalmente de seu projeto; neste caso, livrar-se do fornecedor evita o risco.

Às vezes, evitar um risco pode levar a outro risco. É possível que tenha havido uma razão para ter contratado o fornecedor, agora você expôs o projeto a um risco diferente! Por isso o Gerenciamento de Riscos é tão importante.

75. Resposta: D

O Dicionário da EAP sempre corresponde a uma entrada da EAP pelo nome e pela ID do Pacote de Trabalho. Portanto, esta é a maneira mais fácil de cruzar as referências entre os dois. A Declaração do Trabalho descreve o trabalho que será feito. A Organização Responsável é a equipe ou departamento que fará isso. Os Marcos de controle são qualquer conjunto de datas que afetará o trabalho. Os Requisitos de Qualidade descrevem como saberemos se o trabalho foi feito adequadamente. As Estimativas de Recursos e Custos são apenas uma lista de quantas pessoas serão necessárias para fazer o trabalho e quanto ele irá custar. A alternativa A não poderia estar correta, pois o valor líquido presente não tem nada a ver com pacotes individuais de trabalho. As outras opções mencionam Valor Agregado e simulação de Monte Carlo, que também não têm nada a ver com o gerenciamento do escopo.

76. Resposta: C

A melhor maneira de solucionar qualquer problema é confrontá-lo – pois “confrontar” significa descobrir a origem do problema e, então, solucionar a causa-raiz do conflito. Sempre que tiver oportunidade de confrontar o problema, você deverá fazê-lo. Lembre-se: uma das coisas mais importantes que um gerente de projetos faz é garantir que os conflitos em equipe sejam solucionados. Às vezes, as questões são colocadas de forma que a palavra “confronto” parece negativa. Mesmo quando é negativa, ainda é a melhor abordagem para solucionar conflitos!

77. Resposta: A

Tom é um gerente da Teoria X. Ele acredita que os funcionários precisam ser observados o tempo todo e que todos os membros da equipe são egoístas e desmotivados.

78. Resposta: C

Resposta do Exame

O Dicionário da EAP é o documento auxiliar da EAP. Ele fornece os detalhes que você conhece sobre cada pacote de trabalho da EAP, inclusive estimativas e informações de faturamento.

79. Resposta: A

Esta é uma questão de cálculo, que pede que você utilize o IDP e o IDC para avaliar seu projeto. Felizmente, é fácil fazer isso! Primeiro, calcule $IDP = VA / VP = \$15.000 / \$12.000 = 1,25$ – então, seu projeto está adiantado. Em seguida, calcule $IDC = VA / CR = \$15.000 / \$11.000 = 1,36$ – então, seu projeto está dentro do orçamento.

80. Resposta: C

Sempre que você utilizar qualquer uma das sete ferramentas básicas da qualidade para analisar os resultados de uma inspeção de seu produto, você está executando o Controle da Qualidade. Se você estivesse analisando o processo que sua empresa utiliza para construir diversos projetos, estaria executando a Garantia da Qualidade.

81. Resposta: A

A retirada acontece quando alguém desiste e foge do problema, geralmente porque está frustrado ou infeliz. Se você vir um membro da equipe fazendo isso, é um sinal de alerta de que algo está errado.

82. Resposta: B

O motivo pelo qual trabalhamos para fazer o planejamento da qualidade em primeiro lugar é que é mais custoso lidar com os problemas se você os encontra quando o projeto já está adiantado. O melhor caso é quando você nunca injeta defeitos em primeiro lugar, daí não há custo algum para lidar com os defeitos. A prevenção é sempre melhor que a inspeção.

83. Resposta: D

Você sempre deve obedecer à política de sua empresa – é seu dever ético como gerente de projetos. Você deve encontrar outra maneira de recompensá-la, que não seja contra as regras da empresa.

84. Resposta: B

A análise Qualitativa de Riscos trata de descobrir e priorizar cada risco, e de descobrir sua probabilidade e seu impacto. É uma parte importante do planejamento de riscos. Porém, não se trata de criar números específicos! É para

Resposta do Exame

isso que serve a *Análise Quantitativa de Riscos* – e a análise do VME faz parte da *análise Quantitativa* (e não *Qualitativa*), pois é o lugar onde você atribui valores numéricos aos riscos.

Lembre-se: quantitativo trata de números e qualitativo, de julgamentos!

85. Resposta: D

O *Código de Conduta Profissional do PMP* nos diz que uma parte importante da carreira de qualquer gerente de projetos é melhorar a competência profissional individual. Isso significa aumentar seu conhecimento e aplicá-lo, para que você possa melhorar sua habilidade em gerenciar projetos.

86. Resposta: B

Uma *Avaliação da Urgência do Risco* é uma ferramenta da *Análise Qualitativa*. A *Identificação de Riscos* trata somente de encontrar os riscos. A *Análise Qualitativa* trata de classificá-los com base no impacto e na probabilidade deste risco em seu projeto, na opinião da equipe. (A *Análise Quantitativa*, por outro lado, trata de obter os números para apoiar suas opiniões.)

Lembre-se de que o custo de um risco é negativo, e o custo de uma oportunidade é positivo.

87. Resposta: C

Para calcular o valor monetário esperado (VME) de um conjunto de riscos e oportunidades, multiplique cada probabilidade pelo seu custo total e some os dois. Nesta questão, o custo do risco é $-\$15.250 + -\$20.000 = -\$35.250$, portanto, o VME é $40\% \times -\$35.250 = -\14.100 . O valor da oportunidade é $\$4.500$, e sua probabilidade é 65%, portanto seu VME PE $65\% \times \$4.500 = \2.925 . Portanto, o VME total para os dois é $-\$14.100 + \$2.925 = -\$11.175$.

88. Resposta: A

Antes de encerrar seu projeto, existem algumas coisas que precisam ser feitas. Lembre-se dos critérios de aceitação no gerenciamento do escopo? Bem, estes critérios precisam ser atendidos. E você precisa obter aceitação formal, por escrito, do cliente. E cada item de trabalho da EAP deve ser concluído.

Por isso, o sistema de pagamentos é uma das ferramentas e técnicas da Administração de Contrato, e não faz parte do Encerramento do Contrato – você não pode encerrar o contrato até que ele tenha sido pago.

Até que o cliente aceite o produto final, o projeto não está terminado!

89. Resposta: D

Uma vez que você tenha encerrado um contrato, é importante conduzir uma auditoria de aquisição. Este é o momento em que você repassa tudo o que aconteceu no projeto, para descobrir as

Resposta do Exame

lições aprendidas e procurar qualquer coisa que tenha dado certo ou errado. No entanto, a consideração – ou o pagamento – não faz parte de uma auditoria (a menos que tenha havido um problema no processamento ou no pagamento).

90. Resposta: B

↖ Não existe um "Plano de reconhecimento e premiação" no Guia PMBOK

O plano de Gerenciamento de Pessoal inclui uma seção "Reconhecimento e Premiação", que descreve como você premiará sua equipe pelo bom desempenho. Ele também inclui necessidades de treinamento e critérios de liberação.

91. Resposta: B

Um gráfico de controle é uma ferramenta realmente valiosa para visualizar como um processo está se desenvolvendo com o passar do tempo. Tomando uma medida após a outra e inserindo-as em um gráfico linear, você pode obter ótimas informações sobre o processo. Cada gráfico de controle tem três linhas importantes: a média (de todos os pontos de dados), um limite de controle superior e um limite de controle inferior. Sempre que você encontrar um ponto de dados acima do limite de controle superior ou abaixo do limite de controle inferior, isso indica que seu processo está fora de controle. E é muito bom saber disso! Isso lhe diz que você precisa dar uma boa olhada no processo e fazer alguma mudança no modo como a equipe trabalha.

92. Resposta: C

Ao comprar estoque extra, você está mitigando o risco.

93. Resposta: D

Um histograma de recursos é apenas uma maneira de visualizar o número de pessoas de cada função que você precisará durante o seu projeto. Uma vez que você tenha criado seu cronograma e a ordem das atividades, também saberá quantas pessoas serão necessárias para fazer o trabalho, e inserir nos gráficos com o passar do tempo. Em seguida, você tem uma boa idéia das necessidades de pessoal de seu projeto.

94. Resposta: D

↖ A análise das partes interessadas é importante, mas não faz parte do controle de mudanças.

O controle de mudanças é o modo como você lida com as mudanças no plano de gerenciamento de seu projeto. E um sistema de controle de mudanças é o conjunto de procedimentos que permitem que você faça as mudanças de forma organizada. Um típico sistema de controle de mudanças inclui um comitê de controle de mudanças, utiliza um sistema de informações do gerenciamento de projeto e termina em aprovação ou rejeição.

Resposta do Exame

95. Resposta: B

Sempre que você tiver uma comunicação relacionada ao contrato, ela deve ser uma comunicação formal, estrita.

96. Resposta: A

Um dos elementos mais importantes do plano de gerenciamento de pessoal é o tabela de horário, que informa quem irá trabalhar em qual tarefa e quando as pessoas serão dispensadas do projeto. Uma das maneiras mais comuns de mostrar o tabela de horário é o histograma de recursos (ou histograma de pessoal). Esta tabela de horário permitirá que você saiba exatamente quando planeja liberar os recursos de seu projeto.


97. Resposta: D

*Ruído é algo que interfere na comunicação.
Não é um tipo de comunicação.*

98. Resposta: B

As lições aprendidas em projetos anteriores são sempre parte dos ativos de processos organizacionais de uma empresa, e geralmente são armazenadas em uma biblioteca de ativos de processos. As outras três respostas são importantes ferramentas de projeto, mas não é nelas que você encontra as lições aprendidas.

Todas as respostas a esta pergunta parecem boas, não é mesmo? Lembre-se: as lições aprendidas são os ativos de processos organizacionais mais importantes!



99. Resposta: C

Uma vez que sua equipe de projeto tenha terminado o trabalho, é hora de verificar as entregas com relação à declaração do escopo, a EAP e o plano de gerenciamento do escopo. Se suas entregas tiverem tudo registrado nestes documentos, elas devem ser aceitas pelas partes interessadas. Quando todas as entregas do escopo satisfazem as necessidades das partes interessadas, seu projeto está concluído! O que vem em seguida? Aceitação formal, o que significa que você terá uma confirmação por escrito das partes interessadas de que as entregas estão de acordo com os requisitos e com o plano de gerenciamento do projeto. Como esta comunicação é um documento do projeto, trata-se de uma comunicação formal, por escrito.

100. Resposta: C

O procedimento para gerenciar mudanças em um contrato é encontrado no plano de gerenciamento de contratos. As

Resposta do Exame

outras três respostas – caso de negócio, restrições e premissas – são coisas que você encontra tipicamente em um termo de abertura do projeto.

101. Resposta: C

A restrição tripla abrange custo, prazo e escopo. Qualquer mudança em uma destas restrições afeta as outras duas. Como gerente de projetos, é importante você equilibrar as três restrições.

102. Resposta: D

Cada risco deve ter um proprietário listado no registro. Esta pessoa é responsável por manter o plano de resposta atualizado e garantir que as ações corretas sejam tomadas caso o risco ocorra.

103. Resposta: B

Mitigação de risco significa tomar algum tipo de ação que fará com que um risco, caso ele ocorra, cause o menor dano possível ao seu projeto. Fazer com que os membros da equipe passem algum tempo trabalhando para se prepararem para o risco é um bom exemplo de mitigação de risco.

104. Resposta: A

Às vezes, não é preciso fazer qualquer cálculo ao se deparar com uma pergunta como esta. A questão pergunta qual número deve ser usado para prever quanto dinheiro você espera gastar no restante do projeto. Bem, esta não é a definição da EPT? Como você recebeu o valor da EPT, você poderia apenas utilizar este número!

105. Resposta: D

O escopo do produto abrange os recursos e funções do produto ou serviço que está sendo construído. O escopo do projeto significa o trabalho necessário para construir o produto.

106. Resposta: A

É fácil calcular a data de término mais tarde (TMT) de uma atividade em um diagrama de rede. Observe a atividade a seguir, pegue o IMT (data de início mais tarde) e subtraia um. Caso haja mais de uma atividade, utilize a

Resposta do Exame

que tenha o menor IMT. Portanto, para a atividade F em questão, as atividades seguintes são: G, com IMT de 17, e H, com IMT de 11. Portanto, o TMT de F é $11 - 1 = 10$.

107. Resposta: A

A penalidade nem sempre é a melhor maneira de lidar com uma situação, mas, se for a única opção, certifique-se de fazer da forma correta.

O poder de penalidade é exatamente o que diz – você corrige um membro da equipe por mau comportamento. Lembre-se sempre de fazer isso pessoalmente, em particular. Punir alguém na frente de colegas ou superiores é extremamente embaraçoso e será bastante contraproducente.

108. Resposta: B

Como o CFO é afetado pelo seu projeto, significa que ele é uma parte interessada. A melhor coisa que você pode fazer nesta situação é incorporar a opinião da parte interessada ao projeto. É importante que todas as partes interessadas do projeto compreendam as necessidades e objetivos que serão endereçados pelo projeto. O pior caso é incorporar a opinião da parte interessada no final do projeto – isso poderia significar muito retrabalho ou, até mesmo, um produto totalmente inaceitável.

109. Resposta: D

Uma parte importante da iniciação do projeto é identificar quaisquer restrições no projeto, criando uma lista de riscos iniciais do projeto e documentando premissas feitas até agora. Se você fizer isso, ficará muito mais fácil planejar o projeto no futuro. Entretanto, você não cria o sistema de controle de mudanças na fase de iniciação – isto é algo que você faz como parte das atividades de planejamento do projeto.

110. Resposta: C

O Gerente de Projetos está mitigando o risco, fazendo o backup dos dados para que eles não sejam perdidos. Ele os está transferindo para a empresa de seguros segurando a empresa para o custo da reinserção de informações.

111. Resposta: B

Este projeto não está em boa forma. O cliente tem necessidades que não estão sendo atendidas, mas pode não haver tempo ou dinheiro suficiente para atendê-las. O que o gerente de projetos pode fazer? Bem, a primeira coisa que se deve fazer sempre que houver um problema é tentar descobrir o que o está causando. Todas as outras respostas envolvem tomar algum tipo de atitude, e você nunca deve tomar uma atitude até descobrir a causa-raiz do problema.

Resposta do Exame

112. Resposta: C

Os riscos residuais são riscos que permanecem mesmo depois de você ter planejado e implementado todas as estratégias de resposta a riscos. Eles não precisam ser analisados, pois você já planejou a estratégia de resposta mais completa que conhece ao lidar com o risco que veio antes deles.

113. Resposta: D

O cliente está tentando convencer Rekha a fazer o que ele diz, mesmo ela tendo bons motivos para não fazê-lo. Ele não está trabalhando para solucionar o problema, está apenas forçando a solução a seu favor.

114. Resposta: B

A Otimização Restrita não tem nada a ver com a Definição do Escopo – trata-se de um tipo de método de seleção de benefício. As outras respostas são ferramentas do processo de Definição do Escopo.

115. Resposta: A

O sistema de gerenciamento de registros é uma das ferramentas utilizadas no processo de Encerramento do Contrato. É nele que você armazena seus contratos e quaisquer documentos relacionados para que futuros gerentes de projeto possam consultá-los em projetos futuros.

116. Resposta: B

Contratos de Tempo e Material (T&M) são usados em contratos de trabalho. Em um contrato de T&M, o fornecedor paga um valor para cada uma das pessoas que trabalham na equipe mais os custos com material. A parte “Tempo” significa que o comprador paga um valor fixo pelo trabalho – geralmente uma determinada quantidade de Reais por hora. E a parte “Materiais” significa que o comprador também paga pelos materiais, equipamentos, espaço no escritório, custos administrativos indiretos e qualquer outra coisa que tenha que ser paga.



Este é um contrato muito bom para ser usado caso você não saiba exatamente quanto tempo o contrato irá durar, pois ele protege tanto o comprador quanto o fornecedor.

117. Resposta: D

Qualquer atividade que o ajude a encontrar, prevenir ou consertar defeitos em seu produto é incluída no custo da qualidade. As atividades que você desempenha para construir o produto não contam.

Resposta do Exame

118. Resposta: B

Uma parte interessada é qualquer pessoa afetada pelo custo, pelo tempo ou pelo escopo do seu projeto. Isso inclui sindicatos – se você tem membros da equipe que participam de sindicatos, sempre precisará considerar o sindicato como uma parte interessada e garantir que suas necessidades sejam atendidas. Entretanto, não é preciso considerar as necessidades dos concorrentes de sua empresa.

119. Resposta: D

A Declaração do Escopo do Projeto baseia-se na Declaração do Escopo Preliminar para definir o escopo de trabalho para o projeto. A Declaração do Escopo do Projeto é o lugar onde todos chegam a um consenso sobre o trabalho que precisa ser feito no projeto.

120. Resposta: C

$\$230.000 \times 0,70 = \138.000 em receitas,
e $\$150.000 \times 0,40 = -\60.000 em despesas.
Some os dois e você terá $\$78.000$.



Ao calcular o VME, tudo o que economiza dinheiro em seu projeto é contado como positivo, e tudo o que custa dinheiro é negativo. Multiplique cada um pela probabilidade e some os dois valores.

121. Resposta: B

A gerente de projetos está pedindo que as outras empresas a ajudem a fazer com que esta oportunidade aconteça e elas possam compartilhar os benefícios.

122. Resposta: C

Se você descobrir que alguém afirma ter a credencial PMP, mas não é realmente certificado, deve imediatamente entrar em contato com o PMI para que eles possam agir.

123. Resposta: A

O tipo mais eficaz de poder para um gerente de projetos é o poder de um Especialista. É quando sua equipe o respeita porque sabe que você conhece o assunto sobre o qual está falando.

Resposta do Exame

124. Resposta: B

Como o administrador de projetos do Condado de Smith é o patrocinador, ele é a melhor pessoa para assinar o termo de abertura. Um termo de abertura de um projeto é tipicamente aprovado e assinado pelo patrocinador. Alguns projetos são aprovados pelas principais partes interessadas, mas nunca são aprovados pelos gerentes de projetos (pois o gerente de projetos só tem autoridade uma vez que o projeto seja assinado) ou pelos membros da equipe.

125. Resposta: B

Administração de Contrato é o processo de Monitoramento e Controle do Gerenciamento de Aquisições. Ocorre quando você se depara com uma mudança que deve ser feita em um contrato específico. O segredo aqui é que se trata somente de um contrato específico – cada contrato tem sua própria maneira de lidar com as mudanças, por isso você consulta o Plano de Gerenciamento de Contratos (que trata apenas de um contrato) e não o Plano de Gerenciamento de Aquisições (que trata de toda a área de Gerenciamento de Aquisições).

126. Resposta A

Se você descobrir que alguém afirma ter credencial PMP, mas não é realmente certificado, você deve entrar em contato com o PMI imediatamente para que eles tomem a atitude correta.

127. Resposta: B

Você poderá ver uma questão no exame que pergunte o que fazer ao se deparar com uma mudança. Você sempre começa a lidar com a mudança consultando o plano de gerenciamento do projeto.

128. Resposta: B

Às vezes, você verá que alguns riscos, obviamente, têm pouca probabilidade e impacto, portanto você não irá colocá-los em seu registro. Ao invés disso, você poderá adicioná-los a uma lista de observação, que é apenas uma lista de riscos dos quais você não quer se esquecer, mas não precisa rastrear com tanta atenção. Você verificará sua lista de observação de tempo em tempo para dar uma olhada nas coisas.

129. Resposta: C

Resposta do Exame

Todo projeto, não importa o que está sendo produzido ou quem está fazendo o trabalho, é afetado pela restrição tripla de tempo, escopo e custo. Sempre que você faz uma mudança em uma ou mais destas restrições, ela também poderá afetar as outras duas – e a mudança também pode afetar a qualidade, que NÃO é uma das restrições. Por isso, você precisa prestar atenção a todas as três restrições se quiser que seu projeto seja bem-sucedido.

130. Resposta: C

Ao observar os números de IDC e IDP, lembre-se: menor = perdedor. Se seu IDC estiver abaixo de 1,0, seu projeto está extrapolando o orçamento. Se o IDP estiver abaixo de 1,0, o projeto está atrasado. Neste caso, o projeto está adiantado, já que seu IDP está acima de 1,0. Porém, ele extrapolou o orçamento, pois tem IDC abaixo de 1,0.

131. Resposta: B

O segredo de um bom sistema de bônus é que ele deve ser tangível e deve motivar todos da equipe a trabalhar em por ele. Se você só está recompensando um membro da equipe ou algumas pessoas do grupo, o restante da equipe não estará motivado. Além disso, tornar os objetivos agressivos demais pode desmotivar as pessoas.

132. Resposta: A

A fórmula para as linhas de comunicação é $n \times (n-1) / 2$. Portanto, a resposta desta questão é $(17 \times 16) / 2 = 136$.

133. Resposta: A

Existem dois tipos de métodos de seleção de projetos. Os métodos de medição de benefícios ou métodos comparativos, são utilizados para comparar os benefícios e recursos dos projetos. Os modelos matemáticos utilizam fórmulas complexas para determinar qual projeto tem mais valor para a empresa. Você deve se familiarizar com algumas das abordagens comparativas mais comuns para a seleção de projetos, como comitês de avaliação, relações custo-benefício e revisão por pares.

134. Resposta: D

Se você descobre que alguém está trapaceando no exame PMP distribuindo questões da prova, você deve denunciar a pessoa imediatamente ao PMI. Se esta pessoa for um gerente de projetos certificado com o PMP, ela terá sua certificação anulada.

Resposta do Exame

135. Resposta: B

O patrocinador do projeto é a pessoa (ou as pessoas) que paga pelo projeto. Às vezes, isso significa que o patrocinador fornece os fundos diretamente; outras vezes, significa que o patrocinador é a pessoa que assina a aprovação organizacional para atribuição de recursos. Seja o que for, geralmente você pode dizer quem é o patrocinador encontrando a pessoa que pode aprovar ou negar o orçamento.

136. Resposta: C

Uma parte importante da carreira de qualquer gerente de projetos é a melhoria da competência profissional individual. Isso significa aumentar seu conhecimento e aplicá-lo para que você possa melhorar sua capacidade de gerenciar projetos.

137. Resposta: A

O sistema de gerenciamento de configuração existe para garantir que todos os membros da equipe tenham a versão mais atualizada de todos os documentos do projeto. Sempre que um documento do projeto é alterado, ele é inserido no Sistema de Gerenciamento de Configuração para que todos saibam onde buscar o documento correto.



O "repositório de documentos" parecia uma boa opção, mas você não encontrará este termo em lugar algum do Guia PMBOK. Preste atenção às pegadinhas do exame!

138. Resposta: C

Os gerentes de projetos devem ter uma política de "tolerância zero" com relação ao racismo ou qualquer insensibilidade cultural. Caso haja um incidente envolvendo racismo, sexismo ou outro tipo de discriminação, sua prioridade é corrigir o ocorrido. Toda empresa tem uma política que orienta como lidar com este tipo de situação; portanto, uma questão que envolva racismo geralmente envolverá a política ou o departamento de RH da empresa.

139. Resposta: B

Uma parte importante de garantir que seu projeto seja bem sucedido é ficar atento ao trabalho. É para isso que serve o processo de Monitorar e Controlar o trabalho do Projeto. Neste processo, você avalia constantemente o trabalho que está sendo feito e, sempre que surge um problema, recomenda mudanças, reparos de defeitos e ações preventivas e corretivas.

140. Resposta: D

Resposta do Exame

Os diagramas de Pareto mostram a freqüência dos defeitos e os classifica em ordem decrescente. O eixo correto do diagrama mostra o percentual cumulativo. Isso ajuda você a descobrir qual causa-raiz é responsável pelo maior número de defeitos. A regra 80/20 afirma que 80% dos defeitos são causados por 20% das causas-raiz que podem ser identificadas. Portanto, se você fizer algo com relação àquele pequeno número de causas, poderá ter um grande impacto em seu projeto.

As barras do diagrama de Pareto mostram o número de defeitos em cada categoria, com uma linha sobreposta que mostra a porcentagem de defeitos encontrados no total.

141. Resposta: C

Você precisa garantir que o que está entregando esteja de acordo com o que foi escrito na declaração do escopo. Desta forma, a equipe nunca entregará o produto errado ao cliente. Conforme conclui cada entrega, você trabalha com as partes interessadas e com o patrocinador para verificar se fez o trabalho correto.

142. Resposta: C

Esta é uma aplicação simples da fórmula das linhas de comunicação: $\# \text{ linhas} = n \times (n - 1) / 2$. Lembre-se de contar a si mesmo! Existe um total de 10 pessoas – 7 membros da equipe, dois patrocinadores e o gerente de projetos. Portanto, o número de linhas é $10 \times 9 / 2 = 45$.

143. Resposta: B

O efeito halo acontece quando você coloca alguém em uma posição com a qual não pode lidar só porque a pessoa é boa em outra função. Só porque Joe é um ótimo programador, não significa que ele será um bom Gerente de Projetos.

144. Resposta: D

O Plano de Gerenciamento de Pessoal sempre inclui um Histograma de Recursos, então esta deve ser sua primeira dica sobre qual alternativa está correta. O Histograma de Recursos mostra que tipo de recurso é necessário ao longo de cada semana de seu projeto e de quantos membros da equipe você precisa. Ao planejar suas necessidades de pessoal, você precisa levar em conta o treinamento necessário para inteirá-los do assunto, bem como todos os tipos de incentivo que serão oferecidos em troca de um trabalho bem feito. Os critérios de liberação também são importantes, mas você pode não estar familiarizado com eles caso não trabalhe em uma organização de consultoria. É preciso pensar no que cada membro da equipe precisa fazer antes que eles sejam liberados para trabalhar em outros projetos.

145. Resposta: A

Resposta do Exame

A declaração do escopo preliminar contém uma versão preliminar das coisas que você verá na declaração do escopo. Ela mostra uma descrição inicial do trabalho que precisa ser feito para que você possa começar a planejar. Ela não contém quaisquer mudanças, pois, ao escrevê-la, você não cria quaisquer entregas. Portanto, não há nada para ser alterado.

Outra maneira de pensar nisso é que você cria a declaração do escopo preliminar no início do projeto – por isso ela faz parte do grupo de iniciação. Você não encontra quaisquer mudanças solicitadas até começar a planejar o projeto, portanto esta é uma maneira fácil de saber que suas mudanças solicitadas não fazem parte da declaração do escopo preliminar.

146. Resposta: C

Suavizar significa minimizar o problema e pode ajudar a acalmar as pessoas enquanto você tenta descobrir como solucioná-lo. Mas esta é apenas uma solução temporária e não atinge a causa-raiz do conflito.

147. Resposta: B

O Termo de Abertura do Projeto geralmente é criado sem o envolvimento do gerente do projeto. Às vezes, ele é entregue ao Gerente do Projeto pelo patrocinador ou por um gerente de nível mais elevado.

148. Resposta: C

Gráficos de execução informam as tendências de seu projeto, mostrando seus dados em um gráfico linear. Se a linha do gráfico fosse o número de defeitos encontrados em seu produto através de cada atividade de qualidade, isso diria que as coisas estariam piorando com o progresso do projeto. Em um gráfico de execução, você procura tendências nos dados com o passar do tempo.

Os gráficos de execução ajudam a responder questões sobre tendências em sua taxa de defeitos. Ele parece subir ou descer com o progresso do projeto? Existe uma subida contínua ou um pico quando uma determinada atividade acontece?

149. Resposta: B

A simulação de Monte Carlo é uma maneira de ver o que poderia acontecer ao seu projeto caso os valores de probabilidade e impacto mudassem aleatoriamente.

150. Resposta: A

Dizer que o trabalho deve ser “melhor” é subjetivo. Os requisitos reunidos na análise das partes interessadas precisam ser quantificáveis. Desta maneira, a equipe tem um objetivo e você sempre saberá quão próximo ou distante está dele.

Resposta do Exame

151. Resposta: B

A Hierarquia das Necessidades, de Maslow, diz que as pessoas têm necessidades, e até que as menores (como aceitação da equipe, garantia do trabalho ou segurança no trabalho) sejam satisfeitas, estas pessoas nem começarão a pensar nas necessidades maiores (realizar seu potencial e passar a contribuir).

O custo da qualidade não inclui o tempo que o gerente de projetos gasta para criar o plano de gerenciamento do projeto – com exceção do tempo gasto nas partes que tratam da qualidade!

152. Resposta: C

O custo da qualidade é o que se obtém quando se soma o custo de todas as atividades de prevenção e inspeção que serão feitas no projeto. Ele não inclui os testes. Ele inclui o tempo gasto com a criação de padrões, revisão de documentos, reuniões para analisar as causas-raiz dos defeitos, retrabalho para consertar os defeitos uma vez que são encontrados pela equipe – absolutamente tudo o que você faz para garantir a qualidade do projeto.

153. Resposta: D

Um contrato de preço Fixo (PF) significa que o comprador paga uma quantia, não importa quanto custe ao fornecedor para fazer o trabalho. Um contrato de preço fixo só faz sentido em casos em que o escopo é muito bem conhecido. Caso haja quaisquer mudanças na quantidade de trabalho a ser feito, o fornecedor não receberá uma quantia extra pelo trabalho.

Então, se os custos ficarem muito elevados, o comprador terá que engoli-los.

154. Resposta: C

Muitas pessoas acham que uma conciliação é uma ótima maneira de lidar com conflitos. Mas, sempre que há uma conciliação, significa que todos precisam desistir de alguma coisa. Por isso, o acordo geralmente é chamado de solução perde-perde. Sempre é melhor confrontar o problema e solucionar a causa-raiz do conflito. Você só deve forçar as pessoas a fazerem uma conciliação se esta for a única opção.

155. Resposta: A

Uma maneira eficaz de lidar com um risco é pagar outra pessoa para aceitá-lo em seu lugar. Isto se chama transferência. A maneira mais comum de fazer isso é comprar um seguro.

O seguro é apenas um contrato que você utiliza para pagar uma empresa para assumir alguns de seus riscos.

Resposta do Exame

156. Resposta: A

Os processos de Gerenciamento de Aquisições baseiam-se em si mesmos. Primeiro, é preciso planejar todas as atividades de aquisição (Planejar Compras e Aquisições). Em seguida, você passa por diversos processos para cada um dos contratos: planejar, encontrar fornecedores em potencial, descobrir quais fornecedores realmente farão o trabalho, garantir que o contrato seja cumprido e encerrá-lo.

157. Resposta: C

A linha de base do escopo não é algo particularmente útil até que um projeto esteja concluído. Uma linha de base é o que se utiliza para medir quaisquer mudanças no projeto – sempre que há uma mudança, você sempre deseja compará-la com a linha de base. Porém, uma vez que o projeto esteja concluído, a linha de base não é mais necessária.

158. Resposta: C

Previsão é uma ferramenta de monitoramento que o ajuda a prever quanto dinheiro a mais você precisará para gastar no projeto. Então, quais métricas de custo você utilizaria para fazer isso? Existem dois números úteis que você pode usar na previsão. Um deles se chama Estimativa para Terminar (EPT), que informa quanto mais de dinheiro você provavelmente gastará em seu projeto. E a outra, a Variação no Término (VNT), prevê qual será sua variação na conclusão do projeto.

159. Resposta: A

Você cria uma das saídas mais importantes de todo o seu projeto quando a equipe está trabalhando no projeto. As Informações sobre o Desempenho de Trabalho informam o status de cada entrega do projeto, o que a equipe já conseguiu e todas as informações necessárias para saber como está o desenvolvimento do projeto. Mas você não é o único que precisa disso – os membros de sua equipe e as partes interessadas precisam saber o que está acontecendo para que possam ajustar seu trabalho e corrigir os problemas com antecedência.

Você achou que a resposta era "Relatórios de andamento"? Geralmente, você não verá isto como uma resposta válida no exame. O Guia PMBOK é claro sobre isso: a função de um GP é planejar o trabalho e controlar o projeto, não apenas reunir e reportar o andamento.

Os diagramas de Ishikawa – ou diagramas espinha de peixe – são uma ferramenta importante utilizada no Kaizen.

160. Resposta: B

Kaizen é uma palavra japonesa que significa "melhoria" – e ela também é uma técnica de gerenciamento que ajuda sua empresa a utilizar a solução de problemas para encontrar, constantemente, novas maneiras de melhorar. Kaizen concentra-se em fazer pequenas melhorias e mensurar seu impacto. É uma filosofia que

Resposta do Exame

orienta o gerenciamento e não uma forma específica de garantir a qualidade.

161. Resposta: A

O Código de Conduta Profissional do PMP exige sensibilidade cultural com as pessoas. É inaceitável depreciar qualquer pessoa com base no modo como ela fala, no modo com ela se veste ou qualquer outro aspecto de sua bagagem cultural. Se você vir um membro de sua equipe fazendo isso, é de sua responsabilidade fazer o que for necessário para corrigir este tipo de comportamento e evitar que ele aconteça no futuro.

162. Resposta: A

As Técnicas com Diagramas (incluindo diagramas de Ishikawa e Fluxogramas) são uma ferramenta do processo de Identificação de Riscos. Você as utiliza para encontrar a causa-raiz dos defeitos nos processos de Gerenciamento da Qualidade, mas elas também podem ser úteis para encontrar os riscos que podem levar a problemas no Gerenciamento de Riscos.

163. Resposta: B

O escopo deste projeto está mudando sempre que se solicita que o cliente verifique o produto – este é o aumento de escopo. A melhor maneira de evitar que isso aconteça é garantir que a Declaração do Escopo do Projeto escrita na fase de planejamento do projeto seja compreendida e aceita por todos os envolvidos no projeto. As mudanças no escopo nunca devem acontecer quando o projeto estiver adiantado; é nesse ponto que elas custam mais caro e prejudicam a capacidade de entrega da equipe.

164. Resposta: B

Sempre que apresenta um seminário, comanda uma conversa, escreve um artigo ou ajuda outras pessoas a aprender sobre gerenciamento de projetos, você contribui para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

165. Resposta: D

Se você descobrir que alguém infringiu uma lei, é seu dever chamar as autoridades e denunciar esta pessoa. Você precisa fazer isso, mesmo que pareça que a ofensa seja pequena.

Nem sempre que você vê um diagrama espinha de peixe a questão está falando em Controle da Qualidade.

Esta é uma parte importante da carreira de um gerente de projetos certificado com o PMP!

Resposta do Exame

166. Resposta: C

Quando for solicitado que você utilize relações de custo-benefício (RCB) para escolher um projeto, escolha sempre o projeto com a RCB mais elevada, pois este será o projeto que trará o benefício do menor custo. Uma maneira fácil de fazer isso é? dividir: o Projeto A tem RCB de 5:2, e $5 / 2$ é 2,5. Faça isso com todos os quatro projetos e você verá que o projeto C tem a RCB mais elevada.

167. Resposta: B

O poder formal é o tipo de poder que você tem quando pede para alguém, que responde a você, fazer alguma coisa. O poder de um especialista é quando sua opinião tem peso, pois as pessoas sabem que você sabe sobre o que está falando. O poder de recompensa é quando você promete uma recompensa pelo trabalho bem feito. O poder referente é quando as pessoas fazem o que você pede por causa de sua associação com outra pessoa. O poder de penalidade é quando as pessoas fazem o que você pede porque têm medo das consequências.

168. Resposta: C

Toda solicitação de mudança precisa ser avaliada para determinar se a mudança deve ou não ser feita. É isso que fazemos no processo de Controle Integrado de Mudanças – cada mudança é analisada para determinar seu impacto. Em seguida, ela é documentada como solicitação de mudança e inserida no sistema de controle de mudanças. É aí que as partes interessadas do CCM determinam se as mudanças devem ser feitas.

169. Resposta: B

Quando ocorre o procedimento de Encerramento do Contrato, você já deve ter recebido uma aceitação formal, por escrito, das entregas. É para isso que serve o processo de Verificação do Escopo, e você verifica esta aceitação formal no processo de Encerramento do Projeto.

Uma forma de se lembrar disso é pensar em como uma empresa fatura seus serviços. Se você terminou o trabalho e entregou o produto, o produto está pronto e você pode encerrá-lo. Porém, pode levar algum tempo até que a fatura seja paga, e você não pode encerrar o contrato até receber o dinheiro!

170. Resposta: C

Os pacotes de trabalho da EAP podem ser exibidos por fase do projeto ou por entregas do projeto. Depende de como sua empresa precisa ver o trabalho organizado. Se você utiliza o mesmo ciclo de vida de fases para todos os projetos, pode ser mais fácil mostrar todo o trabalho da maneira como ele está dividido em cada fase. Se você tem diversas equipes que dependem das entregas que sua equipe irá produzir, pode fazer sentido dividir por entregas do projeto.

Resposta do Exame

171. Resposta: A

As duas principais saídas para Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto são as Entregas e as Informações sobre o Desempenho do Trabalho. As entregas são documentos e outros produtos do trabalho produzidos pelo seu projeto, e as Informações sobre o Desempenho do Trabalho é um nome para todas as medições de desempenho e relatórios gerados para rastrear como seu projeto está se desenvolvendo comparado ao plano.

172. Resposta: A

As lições aprendidas são seus ativos de processos organizacionais mais importantes. Ao final de cada projeto, você se senta com a equipe e escreve tudo o que aprendeu com o projeto. Isto inclui pontos positivos e negativos. Desta forma, quando você ou outro gerente de projetos da empresa planejar o próximo projeto, pode aproveitar-se das lições aprendidas neste projeto.

É muito importante que você trabalhe com a equipe para escrever as lições aprendidas, pois a equipe sabe o que deu certo e o que deu errado no projeto.

173. Resposta: D

Uma vez que você tenha encerrado um contrato, é importante conduzir uma auditoria de aquisição. Este é o momento em que você revisa tudo o que aconteceu no projeto para descobrir as lições aprendidas, e também é o momento em que você vê tudo o que deu certo ou errado.

174. Resposta: A

“Força maior” é um tipo de cláusula que você verá em um contrato. Ela afirma que, se algo como uma guerra, um tumulto, ou desastre natural acontecer, você será isentado dos termos do contrato.

175. Resposta: D

As regras básicas ajudam a evitar problemas entre os membros da equipe, e permitem que você estabeleça condições de trabalho com as quais todos na equipe possam conviver. Você determina as regras básicas de um projeto para ajudar a orientar as pessoas em suas interações. Certifique-se de discutir as regras básicas com a equipe durante a reunião de kick-off!

176. Resposta: A

Uma de suas funções mais importantes como gerente de projetos é monitorar constantemente o projeto com

Resposta do Exame

relação a mudanças e tomar a atitude adequada sempre que faz uma mudança. Porém, as mudanças não ocorrem em qualquer tipo de cronograma – se ocorressem, o gerenciamento de projetos seria muito mais fácil! Isso significa que você precisa monitorar constantemente seu projeto para descobrir se os planos e o escopo precisam ser mudados.

177. Resposta: A

O objetivo do processo de Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto é procurar problemas em potencial e as respostas recomendadas. Elas não são aprovadas até o processo de Controle Integrado de Mudanças.

Este é o objetivo do controle de mudanças! Você recomenda mudanças, ações corretivas e ações preventivas. Em seguida, as partes interessadas do comitê de controle de mudanças decidem se irão ou não aprová-las. Desta forma, somente as mudanças que façam sentido serão feitas.

178. Resposta: C

Você não pode saber a resposta a questões técnicas tão bem quanto sua equipe. Portanto, ao mesmo tempo em que é importante compreender os dois lados da questão, seu trabalho é garantir que os problemas sejam confrontados e avaliados com imparcialidade.

179. Resposta: D

A estimativa paramétrica é uma ferramenta para criar estimativas. Não é uma entrega.

180. Resposta: D

O Dicionário da EAP é uma saída do processo de Criar a EAP. O dicionário é criado com a EAP e fornece todos os detalhes sobre cada pacote de trabalho da EAP.

181. Resposta: C

Esta pergunta não é difícil se você se lembrar de um fato muito importante: você precisa da ajuda de sua equipe quando estiver escrevendo as lições aprendidas. Por isso, você não pode liberar a equipe até que as lições aprendidas estejam documentadas e adicionadas aos ativos de processos organizacionais. Além disso, a última coisa que você faz no projeto é encerrar o contrato. O motivo para isso é que você não quer ter que esperar pelo pagamento antes de liberar a equipe, pois a maioria dos contratos tem termos de pagamento que permitem um período de tempo antes da exigência do pagamento integral.

A equipe precisa sempre ajudá-lo a documentar as lições aprendidas no projeto.

Resposta do Exame

182. Resposta: D

A reunião de kick-off reúne todas as partes interessadas para explicar como será feita a comunicação. Desta maneira, todos sabem com quem falar caso alguma coisa dê errado ou tenha alguma dúvida.

183. Resposta: A

Nem toda mudança precisa ser feita. Antes de fazer qualquer mudança, você sempre precisa avaliar seu impacto na restrição tripla – tempo, custo e escopo – e como estas mudanças afetarão a qualidade das entregas. Até você analisar este impacto, não há como saber se faz sentido ou não fazer a mudança.

184. Resposta: B

A idéia, por trás do valor presente líquido (ou VPL), é que você pode comparar projetos em potencial descobrindo quanto cada um vale para sua empresa neste momento. O VPL de um projeto pode ser descoberto tomando-se o valor do projeto e, em seguida, subtraindo-se quanto ele irá custar. Se foi solicitado que você escolha entre alguns projetos e você recebeu o VPL de cada um deles, escolha aquele com o VPL mais alto. Isso significa que você está optando pelo projeto de maior valor!

185. Resposta: C

*É fácil misturar mudanças, defeitos e ações corretivas – todas são palavras que soam suspeitamente familiares! Lembre-se: um defeito é qualquer entrega que não esteja de acordo com os requisitos. Um defeito **NEM SEMPRE** é causado por um erro – os defeitos podem ter diversas origens e os erros dos membros da equipe só podem causar alguns defeitos. Por exemplo: muitos defeitos são causados por problemas no equipamento.*

Lembre-se de que o próprio plano de gerenciamento do projeto é uma entrega! Isso significa que ele também pode ter defeitos – muitas empresas têm padrões e requisitos específicos que devem ser seguidos por cada plano de projeto. E, se um defeito for encontrado no plano depois que o trabalho foi iniciado, você precisará rever o controle de mudanças para repará-lo.

186. Resposta: D

Forçar significa agir com firmeza e tomar uma decisão. Uma pessoa ganha, uma pessoa perde e ponto final.

187. Resposta: B

A Declaração do Escopo do Projeto é o lugar onde você descobre as necessidades exatas das partes interessadas e transforma estas necessidades exatamente no trabalho que sua equipe fará para criar um ótimo produto. Quaisquer restrições ou premissas que precisem ser feitas para determinar o trabalho também precisam ser anotadas na declaração do escopo.

Resposta do Exame

188. Resposta: C

Você pode descobrir o custo real usado em um projeto, mesmo que tudo o que tenha sejam algumas métricas do projeto. Neste caso, se você só tem o IDC e o VA, poderá descobrir o CR anotando a fórmula que abrange estes três elementos: $IDC = VA / CR$. Agora, inverta a fórmula: $CR = VA / IDC = \$172.500 / 0,92 = \187.500 .

189. Resposta: A

As mudanças são encontradas em Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto, são aprovadas no Controle Integrado de Mudanças e implementadas em Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto. Quando você monitora e controla o trabalho do projeto, sempre procura mudanças que possam ser feitas em seu plano e avalia seu impacto. Em seguida, você apresenta estas mudanças ao comitê de controle de mudanças para que sejam aprovadas. Caso sejam aprovadas, você as implementa no processo Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto – onde o trabalho é feito.

190. Resposta: A

Uma Estrutura Analítica do projeto é a melhor maneira de visualizar todo o trabalho que será feito em seu projeto. Ela divide todo o trabalho em pacotes de trabalho e mostra como eles se encaixam em categorias de nível mais elevado. Ao observar a EAP, você pode comunicar às outras pessoas quanto trabalho está envolvido em seu projeto.

191. Resposta: B

Mais da metade dos conflitos que acontecem nos projetos são originados nos recursos, prioridades e cronogramas. Pode ser difícil atribuir recursos aos projetos, principalmente se eles envolverem conhecimentos de alta demanda. Às vezes, diversos projetos (e até mesmo funções dentro de projetos) competem para ser prioridades. Finalmente, você provavelmente não precisa pensar muito para se lembrar de um conflito relacionado aos cronogramas de um projeto em que tenha trabalhado – muitos projetos começam com prazos excessivamente agressivos que causam conflitos desde o início.

192. Resposta: D

Quando você reúne as informações sobre o desempenho do trabalho? Você faz isso quando está reportando o desempenho da equipe – por isso, esta é uma ferramenta do processo do Relatório sobre o Desempenho. Mas isto não é algo que você faça durante o Monitoramento e Controle de Riscos – as Informações de Desempenho do Trabalho são uma entrada deste processo, o que significa que elas precisam ser reunidas ANTES de você começar a monitorar e controlar seus riscos.

Algumas questões do exame PMP descreverão ferramentas ou técnicas ao invés de utilizar seus nomes. Uma questão poderá dizer: “trazer um terceiro para revisar suas estratégias de resposta a risco” ao invés de “Auditorias de Riscos”. Na verdade, você é perguntado sobre os conceitos que aprendeu, não apenas sobre um monte de coisas decoradas.

Resposta do Exame

193. Resposta: B

Você deve sempre utilizar a comunicação formal e escrita para se comunicar com os clientes com relação a mudanças em seu projeto.

194. Resposta: C

O termo de abertura do projeto é criado muito antes de você começar a identificar os pacotes de trabalho e atividades. Estas coisas são feitas como parte do planejamento do projeto, que só acontece depois que o termo de abertura do projeto está concluído.

195. Resposta: C

Os riscos positivos são oportunidades que poderiam acontecer em seu projeto. As estratégias para lidar com eles tratam de garantir que seu projeto esteja em uma posição de aproveitar-se dos riscos positivos ou, pelo menos, compartilhá-los com outros projetos, se possível.

196. Resposta: D

A EAR faz parte do Plano de Gerenciamento de Riscos. Ela é estruturada de modo bastante similar à EAP. A EAR ajuda você a ver como os riscos se encaixam em categorias para que você possa organizar sua análise de risco e seu planejamento de respostas.

197. Resposta: B

O Código de Conduta Profissional do PMP afirma que você não tem permissão para aceitar qualquer tipo de presente, nem mesmo depois que o projeto tiver sido concluído. Seria a mesma coisa que aceitar suborno.

198. Resposta: D

Esta é uma situação difícil para qualquer gerente de projetos. Você tem um problema que ocorreu e não havia sido planejado. Agora, isso irá custar dinheiro. O que você faz? Bem, você pode apenas aceitar e ir em frente – é a única coisa que você pode fazer com riscos que não apresentem nenhuma outra opção. Você tem opções com um problema que ocorre durante seu projeto. E você só pode recorrer ao chefe, pois você é o gerente de projetos e é sua função descobrir o que fazer. Não vale a pena arriscar planejar, pois você já sabe a probabili-

Resposta do Exame

dade (100%) e o impacto (custo de consertar o problema). Então, o que você faz? É aí que entra sua reserva. Existem dois tipos de reserva: uma reserva de contingência e uma reserva gerencial. A reserva de contingência é utilizada para os “desconhecidos conhecidos” – você a utiliza para pagar os riscos planejados. Mas este não é o caso. Por isso, você lança mão da reserva gerencial. Este é um dinheiro do orçamento que você separa para “desconhecidos desconhecidos” – problemas que você não havia planejado, mas que aconteceram de qualquer modo.

199. Resposta: B

Quando você tem um projeto dividido em subprojetos ou fases, é importante que você faça os processos de Iniciação no início do projeto. A Resposta B é a que melhor descreve algo que ocorre durante os processos do grupo de Iniciação – desenvolver a declaração do escopo preliminar.

200. Resposta: B

Esta pergunta parece difícil, mas na verdade é bastante fácil se você lembrar que Gerenciar as Partes Interessadas é apenas um processo comum do Monitoramento e Controle – é o processo da área de conhecimento do Gerenciamento das Comunicações. Uma vez que você saiba disso, é fácil ver a saída que não se encaixa! Ao lidar com uma mudança em um processo de Monitoramento e Controle, você atualiza seu plano de projeto e os ativos de processo organizacional, além de aprovar ações corretivas. Mas você não cria entregas.

Então, como você se saiu?

O PMI utiliza um sistema de pontuação chamado “Técnica Modificada de Agnoff” (explicada no livreto do PMP, disponível para download na página da Internet), que dificulta a previsão exata de como você irá se sair. Mas se você está com pontuação entre 80% e 90% neste teste, está em ótima forma.