examundo

Simulado PMP em português

83 questões com respostas. Os guias e as traduções foram feitos e revisados por software. Ainda não foram revisados por nenhuma pessoa.

Atualizado em 25 de novembro de 2026 · examundo.tech/pt/pmp/

Processos

1. Uma equipe de projeto identifica a oportunidade de reduzir os custos de material trocando de fornecedor. A equipe negocia e assina com o novo fornecedor um contrato de longo prazo, com preço travado e reduzido, que garante a economia. Qual estratégia de resposta a riscos positivos foi usada?

A project team identifies an opportunity to reduce material costs by switching suppliers. The team negotiates and signs a locked-in long-term contract with the new supplier at the reduced rate, guaranteeing the cost savings will occur. Which positive risk response strategy was used?

A. Explorar (Exploit)
B. Compartilhar (Share)
C. Melhorar (Enhance)
D. Aceitar (Accept)

---

2. Um projeto tem Valor Agregado (EV) de US$ 45.000 e Custo Real (AC) de US$ 50.000. Qual é o Índice de Desempenho de Custos (CPI) e o que ele indica?

A project has an Earned Value (EV) of $45,000 and an Actual Cost (AC) of $50,000. What is the Cost Performance Index (CPI), and what does it indicate?

A. CPI = 0,90; o projeto está abaixo do orçamento
B. CPI = 0,90; o projeto está acima do orçamento
C. CPI = 1,11; o projeto está abaixo do orçamento
D. CPI = 1,11; o projeto está acima do orçamento

---

3. Uma equipe de projeto investe em treinamento extra para os desenvolvedores, a fim de reduzir a chance de defeitos de código antes que ocorram. Em qual categoria do custo da qualidade esse custo se classifica?

A project team invests in additional training for developers to reduce the likelihood of coding defects before they occur. This cost is classified under which category of the cost of quality?

A. Custos de prevenção
B. Custos de avaliação
C. Custos de falhas externas
D. Custos de falhas internas

---

4. Na Sprint 6, a velocidade (velocity) da equipe cai da média de 40 para 25 story points, e o gráfico de burndown mostra o trabalho bem acima da linha ideal. Qual é a MELHOR ação do Scrum Master?

During Sprint 6, the team's velocity drops from an average of 40 story points to 25 story points, and the burndown chart shows work trending well above the ideal line. What is the BEST action for the Scrum Master to take?

A. Refazer de imediato a linha de base do plano de release para refletir a velocidade menor de forma permanente

B. Mandar a equipe fazer hora extra no resto da sprint para cumprir o compromisso original

C. Acrescentar membros à equipe no meio da sprint para aumentar a capacidade e recuperar a velocidade original

D. Facilitar uma retrospectiva para achar as causas e deixar o Product Owner repriorizar o backlog com base nas previsões atualizadas

---

5. Um engenheiro de qualidade inspeciona soldas antes da expedição e reprova um lote, exigindo retrabalho antes da entrega ao cliente. Em qual categoria do custo da qualidade cai o custo desse retrabalho?

A quality engineer inspects welds before shipment and rejects a batch, requiring rework before delivery to the customer. Into which cost of quality category does the cost of this rework fall?

A. Custo de avaliação: gastos para avaliar, medir e inspecionar o produto quanto à conformidade

B. Custo de prevenção: gastos para impedir que os defeitos entrem no produto

C. Custo de falha externa: gastos com defeitos descobertos depois que o cliente recebe o produto

D. Custo de falha interna: gastos para corrigir defeitos achados antes de o produto chegar ao cliente

---

6. Uma equipe de desenvolvimento adota revisões de código por pares obrigatórias antes de cada release, para detectar defeitos antes da entrega ao cliente. Pela classificação do custo da qualidade, essa atividade se classifica MELHOR em qual tipo de custo?

A development team institutes mandatory peer code reviews before every release to detect defects prior to customer delivery. Under cost-of-quality categorization, this activity is BEST classified as which type of cost?

A. Custo de falha interna

B. Custo de avaliação

C. Custo de prevenção

D. Custo de falha externa

---

7. Um comprador quer manter o critério único e subjetivo de definir o valor total da remuneração (fee) do vendedor, com base na própria avaliação qualitativa do desempenho dele, e não em uma fórmula predeterminada. Qual tipo de contrato atende MELHOR a esse requisito?

A buyer wants to retain sole, subjective discretion to determine the seller's total fee amount based on the buyer's own qualitative assessment of the seller's performance, rather than using a predetermined formula. Which contract type BEST satisfies this requirement?

A. Custo mais remuneração concedida (CPAF)

B. Custo mais remuneração fixa (CPFF)

C. Custo mais remuneração de incentivo (CPIF)

D. Preço fixo com remuneração de incentivo (FPIF)

---

8. Durante um daily scrum, um desenvolvedor passa vários minutos explicando uma solução técnica complexa a um colega, e a reunião passa do limite de 15 minutos (timebox). O que o Scrum Master deve fazer?

During a daily scrum, a developer spends several minutes explaining a complex technical solution to a teammate, causing the meeting to exceed its 15-minute timebox. What should the Scrum Master do?

A. Deixar a discussão técnica completa continuar, por ser importante

B. Cancelar as atualizações restantes da equipe para ganhar tempo

C. Escalar o problema ao product owner, para tratar da gestão do tempo

D. Levar a discussão detalhada para uma conversa à parte depois da reunião

---

9. Durante a execução do projeto, o patrocinador pede verbalmente ao gerente do projeto que inclua uma nova entrega que não estava na linha de base do escopo aprovada, dizendo que a mudança é urgente e pequena. O que o gerente do projeto deve fazer PRIMEIRO?

During project execution, the sponsor verbally asks the project manager to add a new deliverable that was not in the approved scope baseline, stating the change is urgent and small. What should the project manager do FIRST?

A. Negar o pedido, pois não se permitem mudanças de escopo depois da linha de base

B. Atualizar a linha de base do escopo e avisar o comitê de controle de mudanças depois

C. Implementar a mudança de imediato, pois o patrocinador tem autoridade para aprová-la

D. Enviar uma solicitação formal de mudança pelo processo de controle integrado de mudanças

---

10. Um membro da equipe pede para atualizar o número da versão e o histórico de revisões de uma especificação técnica aprovada, sem alterar o conteúdo nem o escopo do documento. Qual sistema é responsável por processar esse pedido?

A project team member submits a request to update the version number and revision history of an approved technical specification document, with no change to the document's actual content or scope. Which system is responsible for processing this request?

A. O processo de revisão do plano de gerenciamento dos riscos

B. O processo de controle integrado de mudanças, por meio do comitê de controle de mudanças

C. O procedimento de atualização da linha de base de custos

D. O sistema de gerenciamento de configuração

---

11. Durante a execução do projeto, um membro da equipe acrescenta recursos extras a um módulo de software que o cliente não pediu e que não estavam na linha de base do escopo, achando que o cliente vai gostar. Isso é um exemplo de:

During project execution, a team member adds extra features to a software module that were not requested by the customer or included in the scope baseline, believing the customer will appreciate them. This is an example of:

A. Gold plating

B. Mudança de escopo aprovada

C. Scope creep

D. Mudança que agrega valor

---

12. Um gerente de projetos compara os níveis atuais de engajamento das partes interessadas com os níveis desejados, usando uma matriz de avaliação do engajamento das partes interessadas. Uma delas está classificada como Resistente, mas deveria estar Apoiadora. O que o gerente deve fazer?

A project manager compares stakeholders' current engagement levels to their desired engagement levels using a stakeholder engagement assessment matrix. One stakeholder is currently classified as Resistant but should be Supportive. What should the project manager do?

A. Registrar a diferença no registro de riscos e não tomar mais nenhuma ação

B. Tirar a parte interessada das comunicações futuras do projeto

C. Escalar a parte interessada ao patrocinador para ser realocada

D. Desenvolver estratégias para levar o engajamento dela ao nível desejado

---

13. Um gerente de projetos precisa de uma ferramenta que ligue cada requisito de negócio documentado ao objetivo de negócio de origem e ao(s) caso(s) de teste que o validarão durante todo o ciclo de vida do projeto. Qual documento ele deve usar?

A project manager needs a tool that links each documented business requirement to its originating business objective and to the test case(s) that will validate it throughout the project lifecycle. Which document should the project manager use?

A. Dicionário da estrutura analítica do projeto (EAP)

B. Matriz de rastreabilidade dos requisitos

C. Product backlog

D. Declaração do escopo do projeto

---

14. Ao montar a matriz de avaliação do engajamento das partes interessadas no planejamento, um gerente de projetos registra o nível atual de um órgão regulador importante como 'Resistente' e o desejado como 'Neutro'. Qual é o foco inicial MAIS adequado para a estratégia de engajamento?

While building the stakeholder engagement assessment matrix during planning, a project manager records a key regulator's current engagement level as 'Resistant' and desired level as 'Neutral.' What is the MOST appropriate initial focus for the engagement strategy?

A. Criar ações direcionadas para reduzir a resistência e chegar primeiro ao engajamento neutro

B. Levar o regulador diretamente a 'Líder' para maximizar o apoio ao projeto

C. Escalar o regulador ao patrocinador para ser substituído no registro das partes interessadas

D. Ignorar a diferença, pois os reguladores costumam continuar resistentes, seja qual for a estratégia

---

15. Um projeto teve um estouro de custo único de material, causado por um erro de faturamento do fornecedor que já foi corrigido e não deve se repetir. Usando o EVM, qual fórmula é MAIS adequada para prever a estimativa no término (EAC)?

A project has experienced a one-time material cost overrun caused by a vendor invoicing error that has since been corrected and is not expected to recur. Using EVM, which formula is MOST appropriate to forecast the estimate at completion (EAC)?

A. EAC = AC + [(BAC − EV) / (CPI × SPI)]: supõe que o desempenho de custo e de prazo influenciará o trabalho restante

B. EAC = AC + (BAC − EV): supõe que o trabalho restante será concluído no ritmo planejado

C. EAC = AC + nova estimativa para o trabalho restante: supõe que a estimativa original é fundamentalmente falha

D. EAC = BAC / CPI: supõe que o desempenho de custo atual continuará no restante do projeto

---

16. No gerenciamento do valor agregado, qual termo representa o orçamento autorizado atribuído ao trabalho programado até um momento específico?

In earned value management, which term represents the authorized budget assigned to scheduled work as of a specific point in time?

A. Orçamento no término (BAC)
B. Valor agregado (EV)
C. Custo real (AC)
D. Valor planejado (PV)

---

17. Qual ferramenta esclarece os papéis ao identificar quem é Responsável (Responsible), quem Presta contas (Accountable), quem é Consultado (Consulted) e quem é Informado (Informed) em cada atividade do projeto?

Which tool clarifies roles by identifying who is Responsible, Accountable, Consulted, and Informed for each project activity?

A. Histograma de recursos
B. Matriz RACI
C. Matriz de avaliação do engajamento das partes interessadas
D. Organograma

---

18. Uma parte interessada pede uma mudança significativa no escopo do projeto depois que a linha de base do escopo foi aprovada. Segundo o processo de realizar o controle integrado de mudanças, o que o gerente do projeto deve fazer PRIMEIRO?

A stakeholder requests a significant change to project scope after the scope baseline has been approved. According to the perform integrated change control process, what should the project manager do FIRST?

A. Atualizar a linha de base do escopo diretamente
B. Enviar uma solicitação de mudança e encaminhá-la pelo processo de controle de mudanças
C. Negar a mudança para proteger o cronograma
D. Implementar a mudança de imediato, pois a parte interessada pediu

---

19. Uma equipe que usa Kanban define um máximo de quatro itens permitidos na coluna 'Em andamento' ao mesmo tempo. Qual é o OBJETIVO PRINCIPAL dessa restrição?

A team using Kanban sets a maximum of four items allowed in the 'In Progress' column at any time. What is the PRIMARY purpose of this constraint?

A. Limitar o trabalho em andamento e expor os gargalos mais cedo
B. Garantir que a equipe conclua exatamente quatro itens por semana
C. Substituir a necessidade da reunião diária
D. Determinar a duração fixa de cada iteração

---

20. Um relatório de monitoramento mostra que o Índice de Desempenho de Custos (CPI) de um projeto é 0,85. Qual afirmação interpreta corretamente esse valor?

A monitoring report shows the Cost Performance Index (CPI) for a project is 0.85. Which statement correctly interprets this value?

A. O projeto está adiantado em relação ao plano
B. O projeto agregou até agora mais valor do que custou
C. O projeto está exatamente no orçamento, sem variação
D. O projeto está gastando mais do que o valor do trabalho realmente concluído

---

21. Um projeto preditivo tem orçamento no término (BAC) de US$ 500.000. Na data de status atual, o valor agregado (EV) é US$ 300.000, o valor planejado (PV) é US$ 250.000 e o custo real (AC) é US$ 350.000. Qual afirmação descreve MELHOR o desempenho do projeto?

A predictive project has a budget at completion (BAC) of $500,000. At the current status date, earned value (EV) is $300,000, planned value (PV) is $250,000, and actual cost (AC) is $350,000. Which statement BEST describes the project's performance?

A. O projeto está atrasado e acima do orçamento.
B. O projeto está atrasado e abaixo do orçamento.
C. O projeto está adiantado e abaixo do orçamento.
D. O projeto está adiantado e acima do orçamento.

---

22. Um gerente de projetos planeja com todo o detalhe a próxima iteração de duas semanas e representa o trabalho previsto para daqui a seis meses só como um marco-resumo de alto nível. Qual das técnicas de cronograma abaixo descreve MELHOR isso?

A project manager plans the next two-week iteration of work in full detail while representing work scheduled six months out only as a high-level summary milestone. This scheduling technique is BEST described as which of the following?

A. Elaboração progressiva (progressive elaboration)
B. Corrente crítica (critical chain)
C. Paralelismo (fast tracking)
D. Planejamento em ondas sucessivas (rolling wave)

---

23. Uma equipe de projeto cresce de 8 para 12 membros. Usando a fórmula dos canais de comunicação n(n-1)/2, quantos canais de comunicação a mais resultam desse crescimento?

A project team grows from 8 to 12 members. Using the communication channels formula n(n-1)/2, how many additional communication channels result from this growth?

A. 28
B. 38
C. 66
D. 12

---

24. Durante uma inspeção de qualidade de rotina, um gerente de projetos percebe que uma entrega concluída não atende aos critérios de aceitação definidos na linha de base do escopo. O que ele deve fazer PRIMEIRO?

A project manager notices during a routine quality inspection that a completed deliverable does not meet the acceptance criteria defined in the scope baseline. What should the project manager do FIRST?

A. Documentar o defeito e iniciar a ação corretiva conforme o plano de gerenciamento da qualidade
B. Enviar uma solicitação de mudança para reduzir os critérios de aceitação
C. Escalar de imediato ao patrocinador para renegociar o escopo
D. Aceitar a entrega e registrar o desvio nas lições aprendidas

---

25. Um gerente de projetos recém-designado descobre que não existe nenhum documento formal que autorize o projeto. Qual documento ele deve obter PRIMEIRO, antes de seguir com o planejamento detalhado?

A newly assigned project manager discovers that no formal document authorizing the project exists. Which document should the project manager obtain FIRST before proceeding with detailed planning?

A. Business case
B. Termo de abertura do projeto
C. Registro das partes interessadas
D. Plano de gerenciamento do projeto

---

26. Um fabricante faz o recall de um produto depois que vários clientes apresentam reclamações de garantia e um deles move uma ação por responsabilidade do produto, por um defeito descoberto após a entrega. Pela estrutura do custo da qualidade, esses custos se classificam MELHOR como:

A manufacturer recalls a product after multiple customers file warranty claims and one files a product liability lawsuit due to a defect discovered after delivery. Under the cost of quality framework, these costs are BEST classified as:

A. Custos de avaliação
B. Custos de falhas internas
C. Custos de prevenção
D. Custos de falhas externas

---

27. No cronograma de um projeto preditivo, a atividade A dura 5 dias e tem folga total zero, enquanto a atividade B dura 3 dias e tem 2 dias de folga total. Se a atividade A atrasar 2 dias, qual é o impacto MAIS provável na data de término do projeto?

In a predictive project schedule, Activity A has a duration of 5 days and zero total float, while Activity B has a duration of 3 days and 2 days of total float. If Activity A is delayed by 2 days, what is the MOST likely impact on the project end date?

A. A data de término do projeto atrasará 2 dias
B. A data de término do projeto não será afetada
C. A atividade B passará a ser o novo caminho crítico
D. O atraso será absorvido pela folga livre da atividade A

---

28. No Scrum, qual evento é realizado no fim da sprint especificamente para identificar melhorias de processo para a próxima sprint?

In Scrum, which event is held at the end of a sprint specifically to identify process improvements for the next sprint?

A. Sprint review (revisão da sprint)
B. Sprint planning (planejamento da sprint)
C. Sprint retrospective (retrospectiva da sprint)
D. Daily scrum (reunião diária)

---

29. Uma equipe que usa Kanban nota que muitas histórias são iniciadas, mas poucas são concluídas, o que atrasa as entregas. O que a equipe deve fazer para resolver isso?

A team using Kanban notices that many stories are being started but few are being completed, causing delivery delays. What should the team do to address this?

A. Acrescentar mais colunas ao quadro Kanban
B. Definir ou reduzir os limites de WIP
C. Designar um product owner dedicado à equipe
D. Aumentar a duração da sprint atual

---

30. Uma equipe de projeto usa uma abordagem híbrida: cronograma preditivo para a compra de hardware e Scrum para o desenvolvimento de software. A equipe planeja o trabalho de software em incrementos que abrangem várias das próximas sprints, para fixar uma meta de entrega de médio prazo. Como essa atividade de planejamento é descrita MELHOR?

A project team is using a hybrid approach: a predictive schedule for hardware procurement and Scrum for software development. The team plans software work in increments spanning several upcoming sprints to establish a mid-term delivery target. What is this planning activity BEST described as?

A. Planejamento de release
B. Refinamento do backlog
C. Planejamento da sprint
D. Revisão da iteração

---

31. Um projeto tem BAC de US$ 500.000, EV de US$ 200.000 e AC de US$ 250.000. O patrocinador insiste que o projeto ainda deve terminar no orçamento original aprovado. Qual valor de TCPI o gerente deve calcular para avaliar se isso é possível?

A project has a BAC of $500,000, EV of $200,000, and AC of $250,000. The sponsor insists the project must still finish at the original approved budget. What TCPI value should the project manager calculate to assess whether this is achievable?

A. 0,83
B. 0,80
C. 1,20
D. 1,50

Pessoas

32. Na reunião de abertura do projeto, o gerente conduz uma sessão em que os membros da equipe definem juntos comportamentos aceitáveis, normas de comunicação e processos de decisão, e todos assinam o documento resultante. Essa atividade é MELHOR descrita como a elaboração de qual artefato?

During project kickoff, the project manager facilitates a session where team members collectively define acceptable behaviors, communication norms, and decision-making processes, and everyone signs off on the resulting document. This activity is BEST described as developing which artifact?

A. Acordo da equipe (team charter)
B. Plano de gerenciamento das comunicações (communications management plan)
C. Matriz de atribuição de responsabilidades (RAM)
D. Plano de engajamento das partes interessadas (stakeholder engagement plan)

---

33. Um gerente de projetos quer ajudar um membro júnior da equipe a desenvolver habilidades de carreira de longo prazo, além do projeto atual, com orientação sobre decisões de carreira e como se mover na organização, com base na própria experiência mais ampla do gerente. Qual abordagem de desenvolvimento atende MELHOR a essa necessidade?

A project manager wants to help a junior team member develop long-term career skills beyond the current project, including guidance on career path decisions and organizational navigation, drawing on the project manager's own broader experience. Which developmental approach BEST fits this need?

A. Gestão diretiva, focada em atribuir tarefas específicas e acompanhar a conclusão
B. Avaliação de desempenho, focada na avaliação formal com base em métricas do cargo
C. Mentoria, focada na carreira de longo prazo e na transferência de conhecimento
D. Coaching, focado em melhorar um desempenho específico no cargo atual

---

34. Os membros da equipe sempre vão além do esperado por uma gerente de projetos porque admiram seu carisma e querem imitar seu estilo de liderança, e não por causa do cargo formal ou da competência técnica dela. Esse é um exemplo de qual tipo de poder?

Team members consistently go above expectations for a project manager because they admire her charisma and want to emulate her leadership style, not because of her formal title or technical expertise. This is an example of which type of power?

A. Poder legítimo
B. Poder de recompensa
C. Poder de referência
D. Poder de especialista

---

35. Dois desenvolvedores seniores da equipe discordam com força sobre qual arquitetura usar em um módulo crítico, e o desacordo começa a atrasar o progresso. Qual é a MELHOR primeira ação do gerente de projetos?

Two senior developers on a project team strongly disagree about which architecture to use for a critical module, and the disagreement is beginning to delay progress. What is the project manager's BEST first action?

A. Buscar um meio-termo, combinando elementos de cada arquitetura proposta, sem mais discussão

B. Mandar a equipe usar a arquitetura que o gerente prefere

C. Facilitar uma conversa entre os desenvolvedores para chegar a uma solução que atenda às duas preocupações técnicas

D. Adiar a decisão até o patrocinador estar disponível para escolher

---

36. A pesquisa sobre as fontes de conflito em equipes de projeto (Thamhain e Wilemon) concluiu que, ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto típico, qual fonte de conflito ocorre COM MAIS FREQUÊNCIA?

Research on sources of project team conflict (Thamhain and Wilemon) found that across the entire life cycle of a typical project, which source of conflict occurs MOST frequently?

A. Cronogramas

B. Opiniões e trade-offs técnicos

C. Diferenças de personalidade entre os membros da equipe

D. Procedimentos administrativos

---

37. Duas equipes que dividem um único ambiente de testes entram em choque repetidas vezes, pois ambas precisam de acesso exclusivo em janelas de sprint que se sobrepõem. Esse conflito recorrente se deve MAIS diretamente a qual fonte de conflito?

Two teams sharing a single testing environment repeatedly clash because both need exclusive access during overlapping sprint windows. This recurring conflict is MOST directly attributable to which source of conflict?

A. Papéis e responsabilidades pouco claros

B. Recursos escassos

C. Falha de comunicação

D. Diferenças de personalidade

---

38. Uma equipe multifuncional recém-formada vive tensão: os membros testam limites, questionam a autoridade do gerente de projetos e discordam sobre papéis. Qual estágio do desenvolvimento da equipe esse cenário representa MELHOR?

A newly formed cross-functional team is experiencing tension as members test boundaries, question the project manager's authority, and disagree over roles. Which stage of team development does this scenario BEST represent?

A. Desempenho (Performing)

B. Normatização (Norming)

C. Formação (Forming)

D. Conflito (Storming)

---

39. A matriz de avaliação das partes interessadas mostra o nível atual de engajamento de um diretor sênior como 'Resistente' e o desejado como 'Apoiador'. Qual ação o gerente de projetos deve tomar PRIMEIRO para fechar essa diferença?

A stakeholder assessment matrix shows a senior director's current engagement level as 'Resistant' while the desired level is 'Supportive.' Which action should the project manager take FIRST to close this gap?

A. Registrar a resistência no registro de riscos e não tomar mais nenhuma ação

B. Reunir-se com o diretor para entender as preocupações que causam a resistência

C. Escalar de imediato a resistência do diretor ao patrocinador do projeto

D. Excluir o diretor das comunicações futuras do projeto

---

40. A pesquisa de Thamhain e Wilemon sobre as fontes de conflito em equipes de projeto concluiu que uma fonte aparece de forma constante entre as mais frequentes em quase todas as fases do ciclo de vida do projeto. Qual é essa fonte?

Research by Thamhain and Wilemon on sources of conflict in project teams found that one source consistently ranks among the most frequent throughout nearly all phases of a project's lifecycle. Which source is this?

A. Desacordos de cronograma
B. Disputas de custo e orçamento
C. Desacordos de procedimentos administrativos
D. Diferenças de personalidade

---

41. Uma equipe Scrum autogerenciada cumpre sempre as metas das sprints com forte colaboração. O patrocinador quer dar um bônus individual ao membro que escreveu mais story points. O que o gerente de projetos deve recomendar EM VEZ DISSO?

A self-organizing Scrum team consistently delivers sprint goals through close collaboration. The project sponsor wants to award an individual bonus to the team member who wrote the most story points. What should the project manager recommend INSTEAD?

A. Pedir à equipe que vote em quem merece o bônus
B. Eliminar qualquer forma de reconhecimento para evitar atrito na equipe
C. Recomendar uma recompensa para a equipe, ligada aos resultados coletivos das sprints
D. Dar o bônus ao indivíduo, como o patrocinador pediu, para aumentar a produtividade

---

42. Um gerente de projetos se concentra em remover obstáculos, orientar os membros da equipe e dar à equipe autonomia para decidir, em vez de dirigir o trabalho dela. Qual estilo de liderança isso descreve?

A project manager focuses on removing obstacles, coaching team members, and empowering the team to make decisions rather than directing their work. This describes which leadership style?

A. Liderança laissez-faire
B. Liderança autocrática
C. Liderança transacional
D. Liderança servidora

---

43. Um gerente de projetos faz coaching com um membro da equipe que tem desempenho baixo de forma constante, apesar de ter as habilidades técnicas necessárias. O membro da equipe manifestou frustração com expectativas pouco claras. Qual ação trataria da causa raiz de forma MAIS eficaz?

A project manager is coaching a team member who consistently underperforms despite having the necessary technical skills. The team member has expressed frustration about unclear expectations. Which action would MOST effectively address the root cause?

A. Definir metas de desempenho claras e mensuráveis e fazer acompanhamentos regulares com feedback
B. Dar mais treinamento técnico nas ferramentas usadas
C. Documentar o problema de desempenho e iniciar uma ação disciplinar formal
D. Passar as tarefas dele a um colega de melhor desempenho

---

44. Uma parte interessada tem muito poder sobre o projeto, mas pouco interesse nas atividades do dia a dia. Segundo a matriz poder/interesse, como ela deve ser gerenciada em geral?

A stakeholder has high power over the project but low interest in its day-to-day activities. According to the power/interest grid, how should this stakeholder generally be managed?

A. Manter satisfeita
B. Manter informada
C. Gerenciar de perto
D. Monitorar com esforço mínimo

---

45. Um gerente de projetos sênior trabalha por seis meses com um gerente de projetos júnior, compartilhando conhecimento da organização e orientando sua carreira, sem fixar uma meta específica de melhoria de desempenho. Como essa relação de desenvolvimento é descrita MELHOR?

A senior project manager works with a junior project manager over six months, sharing organizational knowledge and offering career guidance without setting a specific performance-improvement target. This developmental relationship is BEST described as?

A. Coaching
B. Atividade de integração da equipe
C. Mentoria
D. Avaliação de desempenho

---

46. Em uma negociação contratual com um fornecedor, o gerente de projetos quer criar uma relação colaborativa de longo prazo para projetos futuros, enquanto resolve uma disputa de preços atual. Qual abordagem de negociação é MAIS adequada?

During contract negotiations with a vendor, the project manager wants to establish a long-term, collaborative relationship for future projects while resolving a current pricing dispute. Which negotiation approach is MOST appropriate?

A. Negociação distributiva (ganha-perde) para obter o menor preço possível
B. Evitar o conflito, deixando o fornecedor definir os termos sozinho
C. Barganha posicional, abrindo com uma exigência extrema para ancorar a conversa
D. Negociação integrativa (ganha-ganha), focada em interesses mútuos e valor compartilhado

---

47. Em uma conversa individual, um membro da equipe desabafa sua frustração com prioridades pouco claras vindas de várias partes interessadas, mas não propôs nenhuma solução. Qual é a MELHOR PRIMEIRA resposta do gerente de projetos?

During a one-on-one, a team member vents frustration about unclear priorities from multiple stakeholders but has not proposed any solution. What is the project manager's BEST FIRST response?

A. Mandar o membro tratar do assunto sozinho, diretamente com as partes interessadas
B. Sugerir que o membro leve a questão ao RH
C. Dar de imediato uma lista priorizada de tarefas para eliminar a ambiguidade
D. Praticar a escuta ativa, fazer perguntas de esclarecimento e reconhecer a frustração antes de resolver o problema

---

48. Um membro da equipe recém-contratado é muito motivado, mas nunca usou a ferramenta ágil escolhida pelo projeto nem trabalhou em um ambiente Scrum. Segundo a teoria da liderança situacional, qual estilo de liderança o gerente de projetos deve usar com ele no início?

A newly hired team member is highly motivated but has never used the project's chosen agile tool or worked in a Scrum environment before. According to situational leadership theory, which leadership style should the project manager use with this team member initially?

A. Apoiar: facilitar e estimular a decisão compartilhada
B. Delegar: passar a responsabilidade pelas decisões e pela solução de problemas
C. Orientar (coaching): explicar as decisões e pedir opiniões, sem deixar de dirigir
D. Dirigir: dar instruções específicas e supervisão próxima

---

49. Na análise das partes interessadas, um gerente de projetos identifica um executivo com muito poder e muito interesse no projeto. Segundo a matriz poder/interesse, como essa parte interessada deve ser gerenciada?

During stakeholder analysis, a project manager identifies an executive with high power and high interest in the project. According to the power/interest grid, how should this stakeholder be managed?

A. Manter satisfeita, com o mínimo de comunicação
B. Manter informada apenas com atualizações periódicas
C. Gerenciar de perto e engajar de forma ativa
D. Monitorar com esforço mínimo

---

50. Em uma reunião de status, um membro da equipe expressa frustração com a carga de trabalho. O gerente de projetos faz uma pausa, mantém contato visual e repete a preocupação antes de responder. Esse comportamento demonstra MELHOR:

During a status meeting, a team member expresses frustration about workload. The project manager pauses, maintains eye contact, and repeats back the concern before responding. This behavior BEST demonstrates:

A. Comunicação paralinguística
B. Ciclo de feedback não verbal
C. Escuta ativa
D. Efeito halo

---

51. No meio de uma sprint, um gerente funcional insiste em tirar do projeto um recurso-chave para outra iniciativa que, segundo ele, tem prioridade maior. O gerente de projetos precisa desse recurso por mais dois dias para concluir uma atividade do caminho crítico. Qual é a MELHOR abordagem do gerente de projetos?

A functional manager insists on pulling a key resource off the project for another initiative that they claim has higher priority, mid-sprint. The project manager needs that resource for two more days to complete a critical path activity. What is the BEST approach for the project manager to take?

A. Negociar diretamente com o gerente funcional, mostrando o impacto no caminho crítico e propondo um prazo aceitável para os dois
B. Aceitar a realocação do recurso e ajustar o cronograma do projeto
C. Escalar o conflito de imediato ao patrocinador, sem antes conversar com o gerente funcional
D. Mandar o recurso ignorar o pedido do gerente funcional e permanecer no projeto

---

52. Uma equipe de projeto recém-formada tem desacordos frequentes sobre papéis, disputa influência e contesta a autoridade do gerente de projetos nas primeiras semanas. Segundo o modelo de Tuckman, em qual estágio de desenvolvimento a equipe está?

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements over roles, competing for influence, and pushing back on the project manager's authority during the first few weeks of the project. According to Tuckman's model, which stage of team development is the team currently in?

A. Normatização (Norming)
B. Conflito (Storming)
C. Desempenho (Performing)
D. Formação (Forming)

---

53. Uma equipe de alto desempenho, que chegou ao estágio de 'Desempenho' (Performing), acaba de receber dois novos membros por causa de um aumento de escopo. Em poucos dias, voltam os desacordos e a confusão sobre papéis. Para qual estágio de desenvolvimento a equipe MAIS provavelmente voltou?

A high-performing team that had reached the 'Performing' stage of team development just added two new members after a scope increase. Within days, disagreements and confusion over roles resurface. Which stage of team development has the team MOST likely returned to?

A. Dispersão (Adjourning)
B. Conflito (Storming)
C. Normatização (Norming)
D. Formação (Forming)

---

54. Um membro júnior da equipe tem dificuldade para priorizar tarefas com prazos apertados. Em vez de dizer exatamente o que fazer, o gerente de projetos faz perguntas orientadoras para ajudá-lo a chegar à própria solução. Essa abordagem reflete MELHOR:

A junior project team member struggles to prioritize tasks under tight deadlines. Rather than telling the team member exactly what to do, the project manager asks guiding questions to help the team member arrive at their own solution. This approach BEST reflects:

A. Tomada de decisão autocrática
B. Liderança laissez-faire
C. Liderança diretiva
D. Estilo de liderança de coaching

---

55. Um Scrum Master nota que uma equipe autogerenciada fica esperando orientação antes de começar cada nova tarefa, mesmo com o sprint backlog claro. Segundo os princípios da liderança servidora, o que o Scrum Master deve fazer PRIMEIRO?

A Scrum Master notices that a self-organizing team keeps waiting for direction before starting each new task, even though the sprint backlog is clear. According to servant leadership principles, what should the Scrum Master do FIRST?

A. Assumir pessoalmente as decisões técnicas até a equipe mostrar mais confiança
B. Atribuir tarefas específicas a cada membro toda manhã para manter a sprint no prazo
C. Orientar a equipe sobre tomada de decisão e remover barreiras, para ela se sentir capaz de agir com independência
D. Escalar a hesitação da equipe ao product owner para uma avaliação de desempenho

---

56. Um gerente de projetos que presume que os membros da equipe não gostam de trabalhar por natureza, precisam de supervisão próxima e são motivados sobretudo pelo medo de punição opera sob qual pressuposto de gestão?

A project manager who assumes team members inherently dislike work, must be closely supervised, and are motivated primarily by fear of punishment is operating under which management assumption?

A. Teoria Y de McGregor
B. Teoria da expectativa de Vroom
C. Teoria X de McGregor
D. Teoria da higiene de Herzberg

---

57. Uma equipe de projeto recém-formada tem desacordos frequentes, os membros questionam os papéis uns dos outros e começam a surgir subgrupos em torno de opiniões concorrentes. Segundo o modelo de Tuckman, em qual estágio de desenvolvimento a equipe está?

A newly formed project team is experiencing frequent disagreements, members are questioning each other's roles, and subgroups are beginning to form around competing opinions. According to Tuckman's model, which stage of team development is this team in?

A. Desempenho (Performing)
B. Normatização (Norming)
C. Conflito (Storming)
D. Formação (Forming)

---

58. Uma equipe multifuncional recém-formada tem desacordos frequentes sobre papéis, autoridade de decisão e formas de trabalhar, mas os membros continuam dispostos a participar, em vez de se afastar. Segundo a escada de Tuckman, em qual estágio a equipe está?

A newly formed cross-functional team is experiencing frequent disagreements over roles, decision-making authority, and work approaches, but members are still willing to engage rather than disengage. According to Tuckman's ladder, which stage is the team currently in?

A. Desempenho (Performing)
B. Conflito (Storming)
C. Normatização (Norming)
D. Formação (Forming)

---

59. Uma equipe ágil entrega valor de forma constante, com forte colaboração, mas o patrocinador pede que o gerente de projetos aponte um único destaque por sprint para reconhecimento individual. Qual é a resposta MAIS adequada do gerente de projetos?

An agile team consistently delivers value through strong collaboration, but the project sponsor requests that the project manager identify a single top performer each sprint for individual recognition. What is the MOST appropriate response from the project manager?

A. Revezar o reconhecimento em ordem alfabética entre os membros, sem considerar a contribuição
B. Ignorar o pedido do patrocinador sem conversar
C. Explicar que o reconhecimento individual pode minar a colaboração e propor, em vez disso, um reconhecimento da equipe
D. Atender e escolher a cada sprint o membro que mais fala

---

60. Um gerente de projetos nota dois membros da equipe em um desacordo acalorado sobre uma abordagem técnica e decide adiar o tratamento do assunto até que os dois se acalmem. Qual técnica de resolução de conflitos está sendo usada?

A project manager notices two team members in a heated disagreement over a technical approach and decides to delay addressing the issue until both parties have cooled down. Which conflict-resolution technique is being used?

A. Colaborar/Resolver o problema
B. Recuar/Evitar
C. Conciliar/Chegar a um meio-termo
D. Forçar/Dirigir

---

61. Segundo a escada de Tuckman do desenvolvimento de equipes, em qual estágio os membros começam a trabalhar juntos e a ajustar comportamentos e hábitos para apoiar a equipe?

According to the Tuckman ladder of team development, during which stage do team members begin to work together and adjust their behaviors and habits to support the team?

A. Normatização (Norming)
B. Desempenho (Performing)
C. Formação (Forming)
D. Conflito (Storming)

---

62. Durante a instalação de uma linha de processamento químico, um engenheiro sênior propõe um atalho que viola um protocolo de segurança documentado. O turno começa em dez minutos e não há tempo para formar consenso. Qual é a MELHOR abordagem de tratamento de conflitos para o gerente de projetos usar nesse momento?

During a chemical processing line installation, a senior engineer proposes a shortcut that violates a documented safety protocol. The shift starts in ten minutes and there is no time to build consensus. What is the BEST conflict-handling approach for the project manager to use in this moment?

A. Suavizar/Acomodar: ceder por ora à experiência do engenheiro sênior

B. Forçar/Dirigir: exigir de imediato o cumprimento do protocolo de segurança

C. Conciliar: permitir um atalho parcial que divida a diferença

D. Colaborar/Resolver o problema: reunir a equipe para redesenhar juntos o procedimento

---

63. Ao negociar com um fornecedor a entrega acelerada, um gerente de projetos descobre que ele se preocupa mais em manter a relação de longo prazo com o cliente do que com o preço imediato. Qual abordagem de negociação aproveita MELHOR essa descoberta?

A project manager negotiating with a vendor for expedited delivery discovers the vendor is more concerned about maintaining the long-term client relationship than the immediate price. Which negotiation approach BEST leverages this insight?

A. Ameaçar trocar de fornecedor de imediato se o prazo não for cumprido

B. Focar apenas em reduzir o preço unitário durante a negociação

C. Recusar-se a discutir o prazo até o fornecedor baixar a tarifa padrão

D. Destacar o potencial de contratos futuros em troca do prazo acelerado

---

64. Um gerente de projetos de uma equipe ágil passa a sprint removendo bloqueios organizacionais, protegendo a equipe de reuniões desnecessárias e perguntando aos desenvolvedores de que apoio precisam, em vez de dirigir o trabalho deles. Esse comportamento condiz MAIS com qual estilo de liderança?

A project manager on an agile team spends the sprint actively removing organizational blockers, shielding the team from unnecessary meetings, and asking developers what support they need rather than directing their work. This behavior is MOST consistent with which leadership style?

A. Liderança laissez-faire

B. Liderança autocrática

C. Liderança servidora

D. Liderança transacional

Ambiente de negócios

65. Qual documento justifica formalmente o investimento em um projeto, comparando custos, benefícios e riscos previstos com os objetivos estratégicos da organização?

Which document formally justifies the investment in a project by comparing anticipated costs, benefits, and risks against the organization's strategic objectives?

A. Termo de abertura do projeto

B. Plano de gerenciamento do projeto

C. Business case

D. Plano de gerenciamento dos benefícios

---

66. Seis meses depois do encerramento de um projeto de um novo portal do cliente, a organização quer confirmar se o aumento previsto nos índices de satisfação do cliente foi alcançado. Quem costuma ser o responsável por medir esse resultado?

Six months after a new customer portal project closes, the organization wants to confirm the projected increase in customer satisfaction scores was achieved. Who is typically accountable for measuring this outcome?

A. Patrocinador do projeto
B. Gerente do projeto
C. Comitê de controle de mudanças
D. Dono dos benefícios

---

67. Ao fim de uma fase do projeto, a alta direção revisa as entregas e a justificativa de negócio antes de autorizar a fase seguinte. Esse ponto de controle é descrito MELHOR como:

At the end of a project phase, senior management reviews deliverables and business justification before authorizing the next phase. This checkpoint is BEST described as a:

A. Retrospectiva
B. Revisão de passagem de fase
C. Reunião de abertura
D. Sessão de lições aprendidas

---

68. Um gerente de projetos quer garantir que as métricas que medem o valor de negócio de longo prazo gerado pelo projeto continuem sendo acompanhadas mesmo depois de a equipe se desfazer. Qual documento deve registrar essas métricas e o prazo de medição?

A project manager wants to ensure that the metrics used to measure long-term business value delivered by the project are tracked even after the project team disbands. Which document should capture these metrics and the timeline for measurement?

A. Plano de gerenciamento dos benefícios
B. Plano de gerenciamento da qualidade
C. Plano de gerenciamento do projeto
D. Linha de base do escopo

---

69. Uma empresa dispõe de US$ 2 milhões para investir em projetos e avalia o Projeto Falcon, com VPL (NPV) previsto de US$ 350.000. Ela escolhe o Falcon em vez do Projeto Hawk, com VPL previsto de US$ 410.000. Qual é o custo de oportunidade dessa decisão?

A company has $2 million available for project investment and is evaluating Project Falcon, which has a projected NPV of $350,000. The company selects Project Falcon instead of Project Hawk, which has a projected NPV of $410,000. What is the opportunity cost of this decision?

A. US$ 760.000
B. US$ 60.000
C. US$ 410.000
D. US$ 350.000

---

70. Seis meses depois da entrada no ar de um grande sistema ERP, os funcionários começam a voltar às antigas soluções manuais em vez de usar o novo sistema, embora tenham concluído o treinamento inicial. Segundo o modelo de gestão de mudanças ADKAR, qual elemento MAIS provavelmente não foi tratado de forma suficiente?

Six months after a major ERP system go-live, employees begin reverting to old manual workarounds instead of using the new system, despite having completed initial training. According to the ADKAR change management model, which element was MOST likely insufficiently addressed?

A. Consciência (Awareness) da necessidade da mudança
B. Reforço (Reinforcement) para sustentar a mudança
C. Desejo (Desire) de participar da mudança e apoiá-la
D. Conhecimento (Knowledge) de como mudar

---

71. O PMO de uma organização designa os gerentes de projetos para os projetos, gerencia diretamente os recursos dos projetos em toda a empresa e exige aprovação formal de todos os artefatos de gerenciamento do projeto antes de ele passar à fase seguinte. Qual tipo de PMO isso descreve?

An organization's PMO assigns project managers to projects, directly manages project resources across the enterprise, and requires formal sign-off on all project management artifacts before a project may proceed to the next phase. Which type of PMO does this describe?

A. PMO de controle
B. PMO de suporte
C. PMO diretivo
D. Centro de excelência

---

72. Em uma revisão de portfólio, os executivos notam que uma recessão econômica iminente pode reduzir o consumo discricionário, o que ameaça diretamente a receita prevista de um projeto de lançamento de produto. Essa condição externa é classificada MELHOR como qual tipo de fator na análise de negócio do projeto?

During a portfolio review, executives note that a looming economic recession may reduce discretionary consumer spending, directly threatening the projected revenue of a new product-launch project. This external condition is BEST classified as which type of factor in project business analysis?

A. Um fator econômico identificado pela análise PESTLE, que justifica reavaliar o business case
B. Um fator ambiental da empresa que a equipe do projeto pode controlar e mitigar diretamente
C. Um ativo de processo organizacional que deve ser atualizado no repositório de lições aprendidas
D. Uma restrição técnica que afeta apenas a linha de base do escopo do projeto

---

73. Qual papel costuma ser o responsável por realizar os benefícios de negócio de longo prazo de um projeto depois que suas entregas passaram para a operação?

Which role is typically accountable for realizing the long-term business benefits of a project after its deliverables have been transitioned to operations?

A. Gerente do projeto
B. Scrum Master
C. Patrocinador do projeto
D. Membro da equipe do projeto

---

74. Qual termo descreve o processo de garantir que as atividades e entregas do projeto cumpram as leis, as normas e as políticas organizacionais aplicáveis?

Which term describes the process of ensuring that project activities and deliverables conform to applicable laws, regulations, and organizational policies?

A. Governança
B. Conformidade
C. Garantia da qualidade
D. Gerenciamento de riscos

---

75. O patrocinador pede ao gerente de projetos que justifique manter o investimento em um projeto que está atrasado. Qual documento o gerente deve revisar PRIMEIRO para saber se a justificativa de negócio original continua válida?

A project manager is asked by the project sponsor to justify continuing investment in a project that is behind schedule. Which document should the project manager review FIRST to determine whether the original business justification remains valid?

A. Business case
B. Termo de abertura do projeto
C. Registro das partes interessadas
D. Registro de riscos

---

76. Em uma organização matricial forte, um gerente de projetos precisa de um analista de dados sênior em tempo integral pelas próximas seis semanas, mas o gerente funcional insiste que o analista é necessário para as operações do departamento no mesmo período. Qual afirmação sobre essa situação é MAIS precisa?

In a strong matrix organization, a project manager needs a senior data analyst full-time for the next six weeks, but the functional manager insists the analyst is needed for departmental operations during the same period. Which statement about this situation is MOST accurate?

A. O patrocinador do projeto deve aprovar cada alocação de recurso antes de o trabalho começar em uma matriz forte

B. O gerente do projeto tem autoridade significativa, embora não absoluta, e deve negociar diretamente com o gerente funcional para resolver o conflito

C. O PMO resolve automaticamente todos os conflitos de recursos, sem envolver o gerente do projeto, em uma matriz forte

D. O gerente funcional tem a palavra final em todas as decisões de recursos, e o gerente do projeto deve apenas aceitar a realocação

---

77. Uma empresa que avalia o projeto de uma nova unidade fabril inclui no business case a redução prevista do impacto ambiental e o desenvolvimento da mão de obra da comunidade, além do ROI financeiro tradicional. Essa abordagem reflete qual conceito de valor do projeto, enfatizado na orientação atual do PMBOK?

A company evaluating a new manufacturing facility project includes projected environmental impact reduction and community workforce development alongside traditional financial ROI in its business case. This approach reflects which project value concept emphasized in current PMBOK guidance?

A. Retorno sobre o investimento, calculado só com fluxos de caixa financeiros

B. Custo total de propriedade, que foca apenas nos custos de manutenção do ciclo de vida

C. Gerenciamento do valor agregado, que mede só o desempenho de custo e prazo

D. Triple bottom line, que equilibra o valor econômico, social e ambiental nos resultados

---

78. Em uma estrutura organizacional projetizada, qual nível de autoridade o gerente de projetos costuma ter sobre os recursos e as prioridades do projeto?

In a projectized organizational structure, the project manager typically has which level of authority over project resources and priorities?

A. Pouca ou nenhuma

B. Alta a quase total

C. Moderada a alta

D. Baixa a limitada

---

79. Um projeto preditivo foi encerrado de modo formal e passou para a operação. O business case previa um aumento de 12% na retenção de clientes em até 18 meses depois da entrada no ar. Quem é o PRINCIPAL responsável por medir e confirmar que esse benefício foi realizado?

A predictive project has been formally closed and transitioned to operations. The business case projected a 12% increase in customer retention within 18 months of go-live. Who is PRIMARILY accountable for measuring and confirming that this benefit is realized?

A. O patrocinador do projeto ou um business owner designado, conforme o plano de gerenciamento dos benefícios

B. O PMO, por meio de auditorias rotineiras de benefícios no nível do portfólio

C. O gerente do projeto, que acompanha os benefícios pelo registro de lições aprendidas

D. O comitê diretivo, na reunião final de encerramento do projeto

---

80. Uma equipe de projeto que atua em um país com governo recém-eleito se preocupa com possíveis mudanças de tarifas que afetem a compra de materiais importados. Esse é um exemplo de qual categoria de fator ambiental da empresa?

A project team operating in a country with a newly elected government is concerned about potential tariff changes affecting procurement of imported materials. This is an example of which category of enterprise environmental factor?

A. Fatores políticos e econômicos externos
B. Disponibilidade de recursos da equipe
C. Cultura organizacional
D. Estrutura interna de governança

---

81. No meio de um projeto, uma pesquisa de mercado revela que o segmento de clientes-alvo encolheu 60%, tornando inalcançáveis as projeções originais de ROI. Qual é o PRÓXIMO passo MAIS adequado para o patrocinador?

Midway through a project, market research reveals that the target customer segment has shrunk by 60%, making the original ROI projections unattainable. What is the MOST appropriate NEXT step for the project sponsor?

A. Transferir toda a responsabilidade pela decisão ao gerente do projeto
B. Continuar o projeto como planejado para não perder o investimento já feito
C. Ampliar o escopo do projeto para atingir outro segmento de mercado
D. Reavaliar o business case e considerar encerrar ou redirecionar o projeto

---

82. O gerente de um projeto de construção descobre que novas normas ambientais entraram em vigor depois de aprovado o termo de abertura, mas antes do início da execução. O que ele deve fazer PRIMEIRO?

A construction project manager discovers new environmental regulations were enacted after the project charter was approved but before execution began. What should the project manager do FIRST?

A. Continuar como planejado, pois o termo de abertura já foi aprovado
B. Parar imediatamente, por tempo indeterminado, todo o trabalho do projeto
C. Avisar o comitê de controle de mudanças para encerrar o projeto
D. Avaliar o impacto das normas no escopo, no custo e no cronograma do projeto

---

83. O Projeto A tem relação benefício-custo (BCR) de 1,8, e o Projeto B tem BCR de 2,3. Os dois exigem investimento parecido e se alinham do mesmo modo às metas estratégicas. De um ponto de vista puramente econômico, qual projeto o conselho de governança do portfólio deve priorizar?

Project A has a benefit-cost ratio (BCR) of 1.8, and Project B has a BCR of 2.3. Both require similar investment and align equally with strategic goals. From a purely economic standpoint, which project should the portfolio governance board prioritize?

A. O Projeto B, pois um BCR maior indica mais benefício esperado por dólar investido
B. Nenhum, pois o BCR só vale para projetos ágeis
C. Os dois por igual, pois o BCR não entra nas decisões de seleção
D. O Projeto A, pois um BCR menor indica menos risco financeiro

---

Resposta correta

1. A Explorar é usada quando a organização quer ter CERTEZA de que um risco positivo (oportunidade) vai ocorrer, eliminando por completo a incerteza. O contrato com preço travado garante a economia e afasta a chance de a oportunidade falhar. Melhorar é a alternativa enganosa, pois também trata oportunidades, mas só aumenta a PROBABILIDADE ou o IMPACTO, sem garantir que ocorra. Compartilhar envolve um parceiro mais capaz de aproveitar a oportunidade, o que não aparece. Aceitar é não agir, o que contradiz a ação deliberada do contrato.

2. B CPI = EV / AC = 45.000 / 50.000 = 0,90. Um CPI abaixo de 1,0 indica que o projeto gasta mais do que o valor do trabalho concluído, ou seja, está acima do orçamento. As alternativas erradas invertem a conta (1,11 vem de AC/EV, a razão inversa) ou leem mal o sentido do índice, pois um CPI abaixo de 1,0 nunca significa 'abaixo do orçamento'. Dica: CPI e SPI abaixo de 1,0 são sempre desfavoráveis; acima de 1,0, favoráveis.

3. A Os custos de prevenção são os gastos para impedir que os defeitos entrem no produto, e o treinamento é o exemplo clássico, pois melhora as habilidades antes de o trabalho ser feito. Os custos de avaliação envolvem medir produtos ou processos para ver se atendem aos requisitos de qualidade, como testes e inspeções, e não se limitam ao trabalho pronto. Falhas internas são defeitos achados antes da entrega, como o retrabalho. Falhas externas são defeitos achados pelo cliente depois da entrega, como garantias. Ambas são reativas, não preventivas.

4. D A queda de velocidade é um sinal para inspecionar e adaptar: a retrospectiva revela as causas (impedimentos, problemas de estimativa, dependências externas), e o Product Owner usa a velocidade atual, baseada em dados, para refazer a previsão e repriorizar o backlog do release. Refazer a linha de base de forma permanente depois de uma só sprint é precipitado, pois um dado não confirma uma tendência. Hora extra arrisca o esgotamento e fere o ritmo sustentável. Acrescentar gente no meio da sprint aciona a Lei de Brooks, que em geral reduz a produtividade no curto prazo.

5. D O retrabalho vem de um defeito pego antes da expedição, então é um custo de falha interna. A inspeção em si, que acha o defeito, é custo de avaliação, mas a pergunta é sobre o custo do retrabalho, não da inspeção. Os custos de prevenção são proativos e vêm antes dos defeitos (treinamento, projeto do processo). Os de falha externa só existem depois que o cliente recebe um produto com defeito, o que não ocorreu, pois o lote foi pego e refeito antes da expedição.

6. B Os custos de avaliação servem para inspecionar, testar ou avaliar o trabalho e achar defeitos antes do cliente. A revisão por pares é uma atividade de detecção, então é avaliação, mesmo cedo no ciclo de vida. A prevenção é a armadilha, pois se refere a construir a qualidade desde o início (treinamento, projeto do processo), não a detectar defeitos existentes. Falha interna é o retrabalho de defeitos já achados, e falha externa, de defeitos achados após a entrega.

7. A No CPAF, o comprador tem autoridade quase unilateral e subjetiva para definir a remuneração segundo sua satisfação com o desempenho do vendedor, em geral sem recurso. O CPIF é a armadilha: também fala em 'incentivo', mas sua remuneração segue uma fórmula OBJETIVA predeterminada. O CPFF paga só uma remuneração fixa, sem componente discricionário. O FPIF é de preço fixo, não de custo reembolsável, e usa uma razão de divisão objetiva.

8. D O papel do Scrum Master é proteger o timebox da equipe. Levar a discussão técnica profunda para uma conversa à parte (um item de 'estacionamento') mantém o limite de 15 minutos e permite resolver o assunto em outro momento. Deixar a discussão seguir fere o princípio ágil do timebox e transforma a reunião em sessão de trabalho. Cancelar as atualizações tira do resto da equipe a chance de se sincronizar. Escalar ao product owner é desnecessário, pois controlar o tempo da reunião é uma tarefa de facilitação do Scrum Master.

9. D Seja qual for a urgência ou o cargo de quem pede, toda mudança na linha de base do escopo deve ser registrada como solicitação formal de mudança e avaliada em Realizar o Controle Integrado de Mudanças antes de ser implementada, avaliando o impacto no escopo, no cronograma, no custo e nos riscos. Implementar na hora contorna a governança, mesmo a pedido verbal do patrocinador. Atualizar a linha de base antes da análise do comitê inverte a sequência. Negar de vez também erra, pois o escopo com linha de base PODE mudar, desde que por um processo controlado e documentado.

10. D O sistema de gerenciamento de configuração rege a identificação, a documentação e o controle das versões e revisões das entregas e dos documentos. Uma atualização de versão ou de histórico, sem impacto no conteúdo nem no escopo, é uma atividade de configuração, não uma mudança que exija o comitê. O controle integrado de mudanças é a armadilha comum. Os procedimentos de custo e de riscos não têm relação, pois não há impacto nesses pontos.

11. A Gold plating ocorre quando um membro da equipe acrescenta por conta própria extras que ninguém pediu, achando que agregam valor, sem aprovação do cliente nem solicitação de mudança. O scope creep é a expansão descontrolada do escopo em geral, e o gold plating descreve com mais precisão a adição deliberada de extras não pedidos, como neste caso. Não é mudança que agrega valor, pois nenhum benefício foi validado com o cliente, nem mudança aprovada, pois não passou pelo controle de mudanças. O gold plating desperdiça recursos e aumenta o risco sem benefício autorizado.

12. D A matriz de avaliação do engajamento serve para achar as diferenças entre o engajamento atual e o desejado, de modo que o gerente planeje comunicação e estratégias de engajamento direcionadas para fechá-las, em uma entrega proativa de valor às partes interessadas. Tirá-la das comunicações pioraria a resistência e fere os princípios do gerenciamento das partes interessadas. Escalar ao patrocinador é prematuro antes de tentar o engajamento direto. Só registrar a diferença, sem agir, falha na responsabilidade de gerenciar ativamente o engajamento.

13. B A matriz de rastreabilidade dos requisitos (RTM) rastreia os requisitos desde a origem (necessidade ou objetivo de negócio) pelo desenvolvimento e pelos testes até a entrega, garantindo que nada se perca quando o escopo muda. O dicionário da EAP descreve detalhes e critérios de aceitação dos pacotes de trabalho. A declaração do escopo define o escopo em texto, sem rastreabilidade por item. O product backlog é uma lista ordenada de itens ágeis, sem a ligação formal nos dois sentidos da RTM.

14. A A matriz compara os níveis atual e desejado de engajamento (Desinformado, Resistente, Neutro, Apoiador, Líder) para planejar um caminho realista e gradual. A abordagem certa mira o estado desejado documentado, Neutro, sem exagero. Ir direto a 'Líder' ignora o nível desejado registrado e arrisca ações irreais. Ignorar a diferença abandona o gerenciamento das partes interessadas, contra o objetivo da matriz. Escalar para substituição não cabe, pois reguladores não saem do registro, e o objetivo é engajar, não excluir.

15. B Como a variação veio de um erro único e corrigido, e não de uma tendência, o trabalho restante deve seguir a taxa orçada original. EAC = AC + (BAC − EV) é a fórmula do Guia PMBOK, 6ª ed., Tabela 7-1, para variações atípicas. EAC = BAC/CPI supõe que o desempenho ruim persistirá, o que contradiz o cenário. A fórmula com CPI × SPI vale quando os dois índices influenciarão o restante. Uma nova estimativa do restante é desnecessária, pois a original continua válida.

16. D O valor planejado é o orçamento autorizado, distribuído no tempo, atribuído ao trabalho programado até certa data, ou seja, o que deveria ter sido gasto até agora segundo a linha de base. O valor agregado é o valor orçado do trabalho realmente concluído, não só programado. O custo real é o custo efetivamente incorrido pelo trabalho feito até agora. O orçamento no término é o orçamento total planejado de todo o projeto, não um retrato de um momento.

17. B A matriz RACI é um tipo de matriz de atribuição de responsabilidades que relaciona cada atividade ou entrega aos papéis dos membros da equipe, indicando quem é responsável pelo trabalho, quem presta contas do resultado, quem é consultado para dar opinião e quem é informado do andamento. O organograma mostra a hierarquia de subordinação, não a atribuição por tarefa. O histograma de recursos mostra o uso dos recursos ao longo do tempo. A matriz de avaliação do engajamento compara os níveis atual e desejado de engajamento, não a responsabilidade pelas tarefas.

18. B Todo pedido para alterar uma linha de base aprovada deve ser enviado formalmente como solicitação de mudança e avaliado pelo processo de realizar o controle integrado de mudanças, com análise de impacto e decisão do comitê de controle de mudanças. Implementar de imediato contorna a governança e arrisca o scope creep. Negar de saída é prematuro sem avaliar impacto, benefício e prioridade da parte interessada. Atualizar diretamente a linha de base pula as aprovações exigidas e fere a integridade do gerenciamento de configuração.

19. A Os limites de WIP (trabalho em andamento) do Kanban restringem o número de itens em uma etapa do fluxo, para a equipe terminar o que já começou antes de pegar algo novo, o que expõe gargalos e melhora o fluxo e o tempo de ciclo. O limite não garante uma taxa semanal fixa de conclusão, pois o Kanban é um sistema de fluxo contínuo e puxado, sem sprints. Também não substitui a reunião diária, que continua apoiando a coordenação. O Kanban não tem duração fixa de iteração, ao contrário das sprints do Scrum, então essa opção aplica errado um conceito do Scrum.

20. D CPI = Valor Agregado / Custo Real. Um CPI abaixo de 1,0 significa que se agregou menos valor por dólar gasto do que o planejado, o que indica estouro de custo no trabalho feito. O desempenho de prazo é medido pelo SPI, não pelo CPI, então a opção de adiantamento confunde os dois índices. Um CPI de 0,85 mostra que o AC excede o EV, o oposto de agregar mais valor do que custou. Só um CPI de exatamente 1,0, e não 0,85, indicaria que o projeto está no orçamento.

21. D SPI = EV/PV = 300.000/250.000 = 1,2 (acima de 1 significa adiantado). CPI = EV/AC = 300.000/350.000 = 0,857 (abaixo de 1 significa acima do orçamento, pois se gastou mais do que se agregou). Juntando os dois índices, o projeto está adiantado e acima do orçamento. As opções de abaixo do orçamento erram porque o CPI é menor que 1,0, e as de atraso erram porque o SPI é maior que 1,0. Calcule sempre os dois índices antes de avaliar o desempenho geral.

22. D O planejamento em ondas sucessivas é a técnica em que o trabalho próximo é decomposto até o pacote de trabalho, enquanto o distante fica em nível de resumo e é refinado conforme surgem informações, como na descrição. A elaboração progressiva é o conceito mais amplo de refinar qualquer detalhe do plano, não uma técnica de cronograma. A corrente crítica trata de restrições de recursos e de buffers. O paralelismo (fast tracking) comprime o cronograma com atividades em paralelo.

23. B A fórmula n(n-1)/2 dá 12(11)/2 = 66 canais para 12 membros e 8(7)/2 = 28 canais para 8 membros, então o aumento é 66 menos 28, ou 38 canais a mais. Ela mostra por que a complexidade da comunicação cresce de forma quadrática, não linear, com o tamanho da equipe, e por isso o gerente planeja a comunicação formal com antecedência. As alternativas erradas trazem o total final de canais (66), o total inicial (28) e o tamanho final da equipe (12).

24. A Quando uma entrega não atende aos critérios de aceitação, o primeiro passo é seguir o plano de gerenciamento da qualidade: documentar a não conformidade e iniciar a ação corretiva para adequar a entrega. Baixar os critérios para caber uma entrega com defeito é inadequado e burla os padrões de qualidade. Escalar ao patrocinador antes de tentar a correção pula o processo correto. Aceitar uma entrega não conforme fere a linha de base da qualidade e só aumenta o risco adiante.

25. B O termo de abertura (project charter) é emitido pelo patrocinador ou iniciador para autorizar formalmente o projeto e dar ao gerente a autoridade de aplicar recursos da organização nas atividades. Sem ele, o gerente não tem aval formal para seguir. O business case justifica a decisão de investir, mas não autoriza o projeto. O plano de gerenciamento só é elaborado depois do termo de abertura, que lhe fornece os objetivos de alto nível. O registro das partes interessadas identifica os envolvidos, mas não dá autoridade. O PMBOK 7ª ed. cita o termo como o principal artefato de iniciação.

26. D Reclamações de garantia e custos de responsabilidade do produto que surgem depois que o cliente recebeu um produto com defeito são custos de falha externa, custos de não conformidade incorridos quando o produto já está nas mãos do cliente. Os custos de avaliação envolvem testes e inspeções para detectar defeitos antes da entrega. As falhas internas (retrabalho, sucata) ocorrem quando os defeitos são pegos antes de o cliente receber. Os custos de prevenção (treinamento, melhoria de processo) evitam os defeitos e não têm relação com este cenário pós-entrega.

27. A A folga total zero indica que a atividade A está no caminho crítico, então qualquer atraso nela atrasa a conclusão do projeto na mesma medida, por isso a data de término atrasará 2 dias. A atividade B, com 2 dias de folga, não está no caminho crítico e não pode absorver atrasos de outra atividade crítica. Atividades com folga zero não têm folga livre para absorver o atraso neste cenário, então a absorção pela folga livre da A é impossível. A questão testa a regra central do caminho crítico: atrasos em atividades de folga zero afetam a data de término.

28. C A retrospectiva é feita depois da revisão e antes do próximo planejamento da sprint, e leva a equipe a olhar o que foi bem, o que não foi e quais melhorias de processo adotar daí em diante, uma aplicação direta da melhoria contínua. A revisão da sprint serve para inspecionar o incremento do produto com as partes interessadas. O daily scrum é uma sincronização diária e curta do andamento das tarefas. O planejamento da sprint inicia uma nova sprint ao escolher itens do backlog, e não avalia o desempenho passado do processo.

29. B O Kanban não usa sprints fixas, então aumentar a duração da sprint não se aplica. Muito trabalho iniciado e não terminado é um sinal clássico de que a equipe precisa impor ou apertar os limites de WIP (trabalho em andamento), forçando o foco em terminar os itens atuais antes de puxar novos, o que melhora o fluxo e o tempo de ciclo. Mais colunas mudam a visualização, mas não limitam o trabalho simultâneo, e um product owner trata da priorização do backlog, não do bloqueio de fluxo causado por trabalho demais em andamento.

30. A O planejamento de release (release planning) olha várias sprints à frente para fixar uma meta de médio prazo, prevendo quais itens do backlog devem estar prontos até a data-alvo do release, o que ajuda a coordenar com a frente preditiva de hardware em um modelo híbrido. O planejamento da sprint trata de uma só sprint, a próxima. O refinamento do backlog é uma atividade contínua de esclarecer, estimar e reordenar itens, e não de fixar meta de release. A revisão da iteração é outro nome da revisão da sprint, que inspeciona um incremento concluído em vez de planejar os próximos.

31. C TCPI(BAC) = (BAC – EV) / (BAC – AC) = (500.000 – 200.000)/(500.000 – 250.000) = 300.000/250.000 = 1,20. A resposta correta, 1,20, significa que o trabalho restante precisa ser feito com 20% mais eficiência do que o planejado para cumprir o BAC original. CPI = EV/AC = 0,80 é o desempenho passado, não a eficiência futura exigida. O 1,50 vem de dividir errado o trabalho restante pelo EV: 300.000/200.000. O 0,83 inverte numerador e denominador. Um TCPI bem acima de 1,0 com CPI abaixo de 1,0 indica que o orçamento original corre sério risco.

32. A O team charter documenta os valores compartilhados, os acordos e as diretrizes de funcionamento da equipe, incluindo normas de comunicação, processos de decisão e expectativas de comportamento, definidos em conjunto para promover o compromisso. A matriz de atribuição de responsabilidades (como a RACI) liga papéis a entregas, não a normas de comportamento. O plano de comunicações define como a informação do projeto será distribuída, não as regras de convivência. O plano de engajamento define estratégias para engajar as partes interessadas, e não os acordos internos da equipe.

33. C A mentoria (mentoring) é uma relação de desenvolvimento em que uma pessoa mais experiente compartilha orientação de carreira, visão da organização e apoio de longo prazo, o que combina com o foco do cenário em trajetória de carreira e vida na organização além do projeto atual. O coaching costuma mirar a melhoria de desempenho ou de habilidade específica no curto prazo, não a carreira de longo prazo. A gestão diretiva foca em atribuir tarefas, não em desenvolver. A avaliação de desempenho é um processo formal de medição, não uma relação de orientação de carreira.

34. C O poder de referência (referent power) vem do carisma pessoal do líder, da admiração e do desejo dos outros de imitá-lo, independentemente do cargo formal ou do conhecimento especializado. O cenário atribui o esforço da equipe à admiração pelo estilo de liderança, não à autoridade nem à competência. O poder legítimo vem do cargo ou título formais, excluídos aqui. O poder de recompensa se baseia em poder dar incentivos, o que o cenário não menciona. O poder de especialista se baseia em conhecimento técnico, também excluído.

35. C Facilitar a conversa entre os desenvolvedores aplica a técnica de colaborar e resolver o problema, incorporando vários pontos de vista e criando adesão da equipe. Impor o resultado é a abordagem de forçar ou dirigir, que pode abalar a confiança. Buscar um meio-termo é conciliar (compromise), o que dá satisfação parcial e pode deixar as causas sem resolver. Esperar o patrocinador é escalar sem necessidade antes de o gerente tentar resolver, e enfraquece sua liderança.

36. A A pesquisa clássica de gerenciamento de projetos coloca de forma consistente as disputas ligadas ao cronograma, como prazos, sequenciamento e momento dos recursos, como a fonte de conflito mais frequente em todas as fases. Os conflitos de personalidade, embora os mais visíveis e carregados de emoção, ficam em último lugar em frequência, apesar de serem os mais difíceis de resolver, uma pegadinha clássica de prova. As opiniões técnicas e os procedimentos administrativos ficam na faixa intermediária de frequência ao longo do ciclo de vida.

37. B O conflito vem de um ambiente de testes compartilhado e limitado, que não atende as duas equipes ao mesmo tempo, um conflito clássico por recurso escasso, que se resolve com agendamento, priorização ou outro ambiente. Diferenças de personalidade seriam atrito pessoal sem relação com a restrição do recurso físico. Papéis pouco claros gerariam dúvida sobre quem faz o quê, não disputa por um bem compartilhado. Falha de comunicação indica que a informação não circula, mas aqui as duas equipes entendem o conflito, só não podem usar o recurso ao mesmo tempo.

38. D O estágio de storming do modelo de Tuckman se caracteriza por conflito, disputa por papéis e desafios à liderança, enquanto os membros afirmam suas opiniões. É uma fase normal e esperada, não sinal de fracasso da equipe. A formação é a fase educada, de orientação, antes de surgir o conflito. A normatização ocorre quando a equipe resolve as diferenças e firma acordos de trabalho. O desempenho é o de uma equipe madura e de alto rendimento, que precisa de pouca supervisão. Reconhecer o storming permite ao gerente agir com coaching e facilitação, não com punição.

39. B Quando o engajamento atual de uma parte interessada fica abaixo do desejado, o primeiro passo é conversar com ela e diagnosticar a causa da resistência, que pode vir de desinformação, de prioridades concorrentes ou de impactos não tratados, para montar uma estratégia de engajamento sob medida. Escalar de imediato pula o diagnóstico e pode prejudicar a relação. Excluir a parte interessada aumenta a resistência e o risco. Apenas registrar a resistência, sem agir, não gerencia o engajamento de forma ativa, contra os princípios do gerenciamento proativo das partes interessadas.

40. A Os estudos de Thamhain e Wilemon apontaram de forma constante os conflitos de cronograma como uma das fontes mais frequentes na maioria das fases do projeto, pois a pressão dos prazos toca quase toda interação da equipe. As diferenças de personalidade, muitas vezes tidas como a principal fonte, ficam abaixo dos desacordos de cronograma na pesquisa deles. As disputas de custo e os procedimentos administrativos são recorrentes, mas em geral ficam abaixo do atrito de cronograma em frequência ao longo do ciclo de vida.

41. C Em equipes colaborativas e autogerenciadas, recompensas individuais baseadas em métricas isoladas, como story points, podem minar a responsabilidade coletiva e estimular a competição em vez da cooperação. O reconhecimento à equipe reforça a responsabilidade compartilhada e a segurança psicológica, em linha com os valores ágeis. Atender ao patrocinador como pediu arrisca prejudicar a colaboração. Retirar todo reconhecimento ignora o valor de recompensas bem estruturadas. A votação da equipe em um prêmio individual ainda divide a coesão em torno de métricas individuais, não de resultados compartilhados.

42. D A liderança servidora (servant leadership) inverte a hierarquia tradicional: o papel do líder é viabilizar, orientar e remover impedimentos, para que a equipe se autogerencie e entregue valor, um pilar tanto do princípio de Liderança do PMBOK quanto das formas de trabalho ágeis. A liderança autocrática centraliza as decisões no líder. A laissez-faire é de pouca orientação e pode deixar a equipe sem o apoio de que precisa. A transacional se baseia em recompensas e penalidades estruturadas ligadas ao desempenho, e não em autonomia e crescimento.

43. A Como o membro já tem as habilidades técnicas, mas falta clareza sobre as expectativas, a causa raiz é a ambiguidade, não a competência. O coaching deve focar em metas SMART e em ciclos regulares de feedback, uma competência central do domínio de Pessoas. A ação disciplinar é prematura e punitiva antes de tentar o coaching. Passar as tarefas a outro evita desenvolver a pessoa e sobrecarrega um colega. Mais treinamento técnico não trata da falta de clareza e gasta recursos no problema errado.

44. A Na matriz poder/interesse, as partes interessadas de alto poder e pouco interesse devem ser mantidas satisfeitas, com atualizações periódicas e de alto nível que preservem o apoio sem sobrecarregá-las de detalhes, pois podem afetar muito o projeto se ficarem insatisfeitas, mas não exigem engajamento constante. 'Gerenciar de perto' vale para alto poder e alto interesse. 'Manter informada' vale para baixo poder e alto interesse. 'Monitorar com esforço mínimo' vale para baixo poder e baixo interesse, o que subestima o risco que o poder dessa parte interessada representa.

45. C A mentoria é uma relação de prazo mais longo, voltada para o desenvolvimento amplo de carreira, a transferência de conhecimento e a orientação sobre a organização, sem uma meta de desempenho estreita, como no cenário. O coaching costuma ser de prazo mais curto e mirar uma habilidade ou lacuna de desempenho específica. A avaliação de desempenho é uma medição formal de resultados frente a objetivos, não uma relação de desenvolvimento. A atividade de integração da equipe é uma ação estruturada para melhorar a coesão do grupo, sem relação com a mentoria individual.

46. D A negociação integrativa busca resultados benéficos para os dois lados a partir dos interesses de fundo, e não de posições fixas, o que a torna ideal quando importa preservar a relação de longo prazo com o fornecedor. A distributiva maximiza o ganho de um lado à custa do outro e prejudica a colaboração futura. Evitar abre mão da responsabilidade do gerente de proteger os interesses do projeto e da organização. A barganha posicional com âncora extrema é uma tática distributiva que provoca contra-âncoras defensivas e corrói a confiança, em vez de gerar parceria.

47. D A escuta ativa, uma habilidade interpessoal central do domínio de Pessoas, pede que o gerente entenda e valide por completo as preocupações do membro antes de partir para soluções, o que gera confiança e muitas vezes revela o problema real. Entregar logo uma lista priorizada pode tratar só o sintoma, e não o conflito de prioridades, e soar como pouco caso. Mandar o membro lidar sozinho com as partes interessadas abandona o papel de facilitador do gerente. Levar ao RH é desproporcional para um conflito de prioridades, que não é questão de conduta ou de política.

48. D Na liderança situacional de Hersey-Blanchard, baixa competência com alto comprometimento descreve um membro no Nível de Desenvolvimento 1, que pede o estilo Dirigir, com instruções específicas e supervisão próxima para criar a habilidade básica. Orientar convém quando já há alguma competência, mas o comprometimento pode oscilar. Apoiar serve para pessoas de alta competência e comprometimento variável. Delegar serve para quem tem alta competência e alto comprometimento e trabalha de forma independente. Nenhum desses combina com o nível de habilidade de um membro novo.

49. C A matriz poder/interesse classifica as partes interessadas por autoridade e preocupação com o projeto. As de alto poder e alto interesse exigem o maior engajamento, 'gerenciar de perto e engajar de forma ativa', com comunicação frequente e participação nas decisões (PMBOK 7ª ed.). 'Monitorar com esforço mínimo' é para baixo poder e baixo interesse, 'manter informada' para baixo poder e alto interesse, e 'manter satisfeita' para alto poder e baixo interesse.

50. C A escuta ativa envolve dar atenção total, usar sinais não verbais, como o contato visual, e parafrasear para confirmar o entendimento antes de responder, exatamente os comportamentos descritos. Essa técnica gera confiança e garante o entendimento correto. A 'comunicação paralinguística' se refere ao tom e à entonação da voz, não ao processo completo de escuta. O 'ciclo de feedback não verbal' não abrange a paráfrase verbal usada para confirmar o entendimento. O 'efeito halo' é um viés cognitivo, de formar uma impressão geral a partir de uma só característica, sem relação com a escuta.

51. A A negociação baseada em interesses, com dados objetivos (o impacto no caminho crítico), é a habilidade de primeira linha adequada para resolver pedidos de prioridade concorrentes antes de escalar. Escalar de imediato contorna a responsabilidade do próprio gerente de resolver conflitos e pode prejudicar as relações de trabalho. Aceitar a realocação arrisca um atraso desnecessário sem explorar alternativas. Mandar o recurso ignorar o gerente funcional enfraquece a estrutura de subordinação da organização e pode configurar insubordinação, contra as normas profissionais e organizacionais.

52. B O estágio de storming se caracteriza por conflito sobre papéis, autoridade e formas de trabalhar, quando os membros passam a afirmar opiniões individuais e a testar limites, exatamente o que se descreve. A formação é o estágio anterior, em que os membros são educados e cautelosos e se conhecem, sem conflito aberto. A normatização vem depois do conflito, quando a equipe resolve as diferenças e firma acordos de trabalho. O desempenho é o estágio maduro, em que a equipe trabalha de forma interdependente e eficaz, com pouca supervisão, o que contradiz o atrito descrito.

53. B A entrada de novos membros perturba os papéis e as normas já firmados e costuma causar regressão ao storming, quando conflito e esclarecimento de papéis voltam, mesmo em uma equipe antes de alto desempenho. A normatização vem depois, quando novos acordos se consolidam, o que ainda não ocorreu, dado o desacordo ativo. A dispersão trata do encerramento do projeto ou da equipe, sem relação aqui. A 'formação' pode se repetir quando a composição da equipe muda, mas os desacordos ativos e o conflito de papéis fazem do 'storming' a melhor resposta.

54. D O estilo de liderança de coaching usa perguntas orientadoras e reflexão facilitada para ajudar os membros a desenvolver as próprias soluções e criar capacidade de longo prazo, em vez de dar respostas diretas, um comportamento central da liderança servidora e ágil no PMBOK 7ª edição. A liderança diretiva diz exatamente o que fazer, o oposto do descrito. A tomada de decisão autocrática centraliza as decisões no líder, não no membro da equipe. A laissez-faire implica pouca ou nenhuma orientação do líder, o que contradiz as perguntas ativas descritas.

55. C A liderança servidora enfatiza remover impedimentos e orientar a equipe para criar a própria capacidade de autogerenciamento, em vez de dirigir tarefas, segundo o Agile Practice Guide. Atribuir tarefas todo dia reforça o comportamento de comando e controle, que mina o autogerenciamento ágil. Escalar ao product owner trata como problema de desempenho algo que é de orientação de liderança. Assumir as decisões tira a autonomia da equipe e trava seu crescimento. Orientar e remover impedimentos é o papel de quem viabiliza, não de quem controla.

56. C A Teoria X de McGregor presume que os funcionários são desmotivados por natureza, fogem da responsabilidade e precisam de supervisão e controle próximos, muitas vezes por ameaças ou punição. A Teoria Y é o oposto: vê os funcionários como automotivados e capazes de autonomia. A teoria da higiene de Herzberg trata de fatores que evitam a insatisfação e fatores que motivam. A teoria da expectativa de Vroom liga esforço, desempenho e recompensa. Nenhuma trata desse pressuposto.

57. C O storming se caracteriza por conflito, competição e desafio à autoridade, enquanto os membros testam papéis e processos antes do acordo, o que combina com os desacordos e os subgrupos descritos. A formação é a fase inicial, educada e de orientação, com pouco conflito. A normatização vem depois que o conflito se resolve e a equipe cria acordos de trabalho. O desempenho é o de uma equipe madura e de alto rendimento, com pouca supervisão, o que contradiz o atrito descrito.

58. B O storming se caracteriza por conflito sobre papéis, autoridade e método, quando os membros começam a se afirmar. A equipe segue engajada, em vez de se retrair, um sinal que a distingue de uma disfunção grave. A formação é a fase inicial, educada e de orientação, antes de surgir o conflito. A normatização ocorre quando a equipe resolve o atrito anterior e começa a criar confiança, coesão e acordos de trabalho. O desempenho é uma fase madura, de alto rendimento, marcada por interdependência e pouca supervisão. Nada disso condiz com uma equipe que ainda briga por papéis e autoridade.

59. C Em ambientes ágeis colaborativos, destacar indivíduos pode criar competição e minar a responsabilidade coletiva, então o gerente deve orientar o patrocinador sobre esse risco e propor um reconhecimento da equipe, que reforce o comportamento colaborativo desejado, segundo o domínio de Desempenho da Equipe do PMBOK 7. Atender ao pedido arrisca favoritismo e desmotiva o resto da equipe. Revezar o reconhecimento sem critério é artificial e não premia a contribuição real. Ignorar o pedido descuida do gerenciamento das partes interessadas e perde a chance de orientar o patrocinador.

60. B Recuar/Evitar é se afastar de um conflito real ou potencial, adiando o assunto para os ânimos se acalmarem ou para reunir mais informações. É adequado no curto prazo, mas raramente resolve a causa raiz. Colaborar/Resolver o problema reúne vários pontos de vista para chegar a consenso e compromisso, exigindo engajamento ativo, não adiamento. Conciliar/Chegar a um meio-termo busca uma solução que satisfaça em parte os dois lados, com concessões. Forçar/Dirigir impõe um ponto de vista em detrimento dos outros, pelo poder do cargo, o oposto de adiar a ação.

61. A A normatização é o estágio em que os membros começam a confiar uns nos outros, resolvem conflitos anteriores e criam relações e processos de trabalho que apoiam a colaboração. A formação é o estágio inicial, em que os membros se conhecem e aprendem sobre o projeto. O storming envolve conflito, quando os membros testam limites e papéis. O desempenho é o estágio maduro, em que a equipe funciona como uma unidade bem organizada e de alta interdependência, e a normatização precisa ocorrer antes para criar essa coesão.

62. B Quando está em jogo uma restrição inegociável, como a segurança ou a conformidade regulatória, e o tempo é crítico, forçar/dirigir é o modo adequado de resolver o conflito, mesmo que prejudique a relação no curto prazo. Colaborar gera a melhor adesão de longo prazo, mas exige um tempo que a equipe não tem. Conciliar é inaceitável, pois a segurança não pode ser violada em parte. Suavizar evita o problema real e arrisca danos. A orientação do PMI para gerenciar conflitos coloca o forçar como a exceção correta quando a rapidez e os requisitos inegociáveis pesam mais que preservar a relação.

63. D A negociação eficaz identifica e usa os interesses de fundo da outra parte, e não as posições. Como o fornecedor valoriza a relação de longo prazo, oferecer negócios futuros cria um resultado benéfico para os dois, alinhado à negociação baseada em interesses (por princípios). Ameaçar trocar de fornecedor prejudica a confiança e a relação que ele valoriza, e enfraquece o poder de barganha. Focar só no preço ignora a verdadeira prioridade do fornecedor. Recusar discutir o prazo até obter descontos cria um impasse desnecessário e ignora o interesse identificado.

64. C A liderança servidora prioriza atender primeiro às necessidades da equipe: remover impedimentos, viabilizar o autogerenciamento e dar autonomia aos membros, o que combina com os comportamentos descritos. A liderança transacional se baseia em trocas de recompensa e penalidade ligadas ao desempenho, não em remover obstáculos. A autocrática centraliza a decisão no líder e dirige o trabalho, o oposto do comportamento descrito. A laissez-faire é distante, com pouca orientação ou apoio, o que não incluiria buscar e remover bloqueios da equipe.

65. C O business case é o documento anterior ao projeto usado para decidir se o investimento vale a pena, comparando o problema ou a oportunidade, as alternativas e o retorno financeiro com as metas estratégicas. O termo de abertura autoriza o projeto e nomeia o gerente, mas não traz a justificativa de custo-benefício. O plano de gerenciamento descreve como o trabalho será executado depois de aprovado. O plano de gerenciamento dos benefícios acompanha a realização dos benefícios ao longo do tempo e é feito a partir do business case, não no lugar dele.

66. D O dono dos benefícios (benefits owner) é quem responde por realizar e sustentar os benefícios do projeto depois da transição para a operação, inclusive medindo resultados como a satisfação do cliente frente ao plano de gerenciamento dos benefícios. A autoridade do gerente do projeto em geral termina no encerramento, então ele não é dono do acompanhamento pós-encerramento. O patrocinador defende o projeto e garante o financiamento, mas delega a medição contínua ao dono dos benefícios designado. O comitê de controle de mudanças rege mudanças de escopo, prazo e custo durante o projeto, não os resultados depois dele.

67. B Um phase gate, também chamado stage gate ou ponto de interrupção, é um ponto de controle de governança no fim de uma fase, em que a direção revisa as entregas, o desempenho e a justificativa de negócio antes de autorizar a passagem, o financiamento ou os recursos da fase seguinte. A retrospectiva é uma reflexão da equipe sobre melhoria de processo, comum em iterações ágeis. A reunião de abertura inicia uma fase ou projeto, e não autoriza a continuação. A sessão de lições aprendidas reúne conhecimento para consulta futura, sem decisão de seguir ou parar.

68. A O plano de gerenciamento dos benefícios define os benefícios-alvo, as métricas, o prazo de medição e quem responde por acompanhar a realização do valor, e vai além do fim do projeto, até a operação, o que o torna o artefato certo para o acompanhamento do valor no longo prazo. O plano de gerenciamento do projeto rege como o projeto é executado, monitorado e encerrado, mas não se estende ao pós-encerramento. O plano da qualidade trata de padrões e controles de qualidade durante o projeto. A linha de base do escopo define o escopo aprovado, não as métricas de benefícios pós-projeto.

69. C O custo de oportunidade é o valor da melhor alternativa abandonada, ou seja, o valor a que se renuncia ao não escolher a outra opção. Ao escolher o Falcon, a empresa abre mão do VPL previsto do Hawk, de US$ 410.000, que é o custo de oportunidade da decisão. A opção de US$ 350.000 é o VPL do próprio Falcon e representa o valor ganho, não o perdido. A de US$ 60.000 é só a diferença entre os dois VPLs, um erro comum que confunde o custo de oportunidade com uma diferença comparativa. A de US$ 760.000 soma os dois VPLs, o que não tem significado no cálculo do custo de oportunidade.

70. B Como os funcionários adotaram o sistema no início e só voltaram atrás meses depois, a falha não é de consciência, desejo ou conhecimento, que teriam causado resistência ou fracasso desde o começo. A volta gradual aponta para reforço insuficiente: faltam reconhecimento contínuo, feedback corretivo, cobrança de desempenho e mecanismos de sustentação para tornar o novo comportamento permanente.

71. C O PMO diretivo exerce o maior grau de controle, assumindo a gestão direta dos projetos, inclusive designando e gerenciando de forma centralizada os gerentes de projetos e os recursos. O PMO de suporte só oferece modelos, boas práticas e consultoria, com baixo controle. O PMO de controle exige conformidade por meio de estruturas de governança e modelos, mas não gerencia recursos diretamente nem designa os gerentes. Um centro de excelência costuma focar em padrões, treinamento e troca de conhecimento, não em controle direto de pessoal e de aprovações de passagem, então não bate com o nível de autoridade descrito.

72. A Condições econômicas, como uma recessão iminente, são fatores externos e incontroláveis, captados em uma análise PESTLE (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Legal, Ambiental), e mudanças relevantes devem levar a reavaliar os benefícios e as projeções do business case. Não é um ativo de processo organizacional, que são modelos, políticas e dados históricos internos. Embora seja um fator ambiental da empresa, esses fatores estão fora do controle da equipe, então 'controlar e mitigar diretamente' está incorreto.

73. C O patrocinador defende o projeto, garante o financiamento e em geral continua responsável por assegurar que o valor e os benefícios prometidos sejam realizados quando a entrega está em uso, pois isso costuma ocorrer depois do encerramento. O gerente do projeto apoia o planejamento dos benefícios, mas em geral não mantém a responsabilidade após a transição. O Scrum Master facilita o processo da equipe, sem responsabilidade pelos benefícios, e os membros da equipe contribuem para a entrega, mas não respondem por eles no longo prazo.

74. B Conformidade (compliance) se refere ao cumprimento das exigências legais e regulatórias externas e das políticas internas da organização, um tema do domínio Ambiente de Negócios. A garantia da qualidade foca em melhorar processos para atender padrões de qualidade, não em conformidade legal. A governança é a estrutura mais ampla de decisão e supervisão, da qual a conformidade é só um elemento. O gerenciamento de riscos trata da incerteza sobre os objetivos, embora o descumprimento possa ser um risco.

75. A O business case registra a viabilidade econômica, os benefícios e a justificativa para fazer o projeto, e é revisado periodicamente durante o ciclo de vida para confirmar que o valor se mantém. Se os benefícios já não justificam o custo, o patrocinador pode redirecionar ou encerrar o projeto. O termo de abertura autoriza o projeto e nomeia o gerente, mas não reavalia o valor em andamento. O registro das partes interessadas lista os interesses delas, não a justificativa financeira. O registro de riscos acompanha ameaças e oportunidades, não a razão para continuar o investimento.

76. B Em uma matriz forte, o gerente do projeto tem autoridade de média a alta, mas o controle dos recursos ainda é dividido com a gerência funcional, então nenhum dos dois tem autoridade unilateral e a negociação é esperada. Dizer que o gerente funcional tem a palavra final descreve uma matriz fraca ou uma estrutura funcional. Exigir aprovação do patrocinador para cada alocação exagera seu envolvimento. O PMO pode facilitar, mas não resolve conflitos sozinho, sem o gerente do projeto.

77. D Incluir o impacto ambiental e os resultados sociais de mão de obra junto ao ROI financeiro reflete o conceito de triple bottom line (tripé da sustentabilidade): avaliar os projetos nas dimensões econômica, social e ambiental (pessoas, planeta e lucro), em linha com a ênfase do PMBOK 7 no valor holístico e na sustentabilidade. O EVM é uma técnica de medição de custo e prazo, não de definição de valor. O ROI puro considera só fluxos de caixa financeiros e deixaria de fora os fatores sociais e ambientais. O custo total de propriedade foca nos custos do ciclo de vida, não no valor amplo de sustentabilidade.

78. B Na estrutura projetizada, as pessoas são organizadas em torno dos projetos, e não de departamentos funcionais, então o gerente de projetos tem autoridade de alta a quase total, incluindo o controle do orçamento do projeto e de uma equipe dedicada. 'Pouca ou nenhuma' descreve a estrutura funcional, em que o gerente funcional controla os recursos. 'Baixa a limitada' descreve a matriz fraca. 'Moderada a alta' descreve a matriz forte, que ainda divide a autoridade com os gerentes funcionais. Entender esse espectro é central no conteúdo de influência organizacional do domínio Ambiente de Negócios.

79. A A realização dos benefícios costuma ir além do projeto e da autoridade do gerente, que termina no encerramento. O plano de gerenciamento dos benefícios atribui o acompanhamento e a confirmação ao patrocinador ou a um business owner (responsável do negócio) designado, que segue envolvido durante todo o período. O registro de lições aprendidas não acompanha resultados pós-encerramento. O PMO pode apoiar, mas não é o principal responsável. A reunião de encerramento ocorre bem antes dos 18 meses, então não confirma o resultado.

80. A Condições políticas e econômicas, como novas administrações, tarifas e mudanças na política comercial, são fatores ambientais da empresa (EEFs) externos que os gerentes de projetos devem monitorar, pois podem afetar diretamente os custos de compra, as cadeias de suprimento e a viabilidade do projeto. A cultura organizacional e a governança interna são EEFs internos, originados na organização executora. A disponibilidade de recursos da equipe é uma restrição interna de pessoal, sem relação com as condições políticas nacionais.

81. D Quando as premissas fundamentais do business case mudam de forma relevante, como o colapso do mercado-alvo, cabe ao patrocinador rever o business case para decidir se continuar, redirecionar ou encerrar o projeto ainda gera valor para a organização. Continuar só para não perder o já gasto é a falácia do custo afundado e não é uma boa decisão de negócio. Ampliar o escopo para buscar um novo mercado sem análise adequada traz risco não validado. A responsabilidade pela justificativa de negócio continua com o patrocinador, não com o gerente do projeto.

82. D Quando surgem novas exigências externas de conformidade, a primeira responsabilidade do gerente, pelo domínio Ambiente de Negócios, é analisar como a norma alterada afeta o escopo, o custo, o cronograma e os riscos antes de recomendar uma resposta formal. Parar o trabalho de forma precipitada desperdiça recursos sem saber o impacto real. Pedir o encerramento é prematuro sem uma análise de impacto. Ignorar a nova lei cria exposição legal e de conformidade para a organização e para o projeto.

83. A A relação benefício-custo expressa o benefício esperado em relação ao custo. Um BCR de 2,3 significa que o projeto devolve US$ 2,30 em benefício para cada US$ 1 investido, acima da razão de 1,8 do Projeto A, então, com investimento e alinhamento estratégico comparáveis, o BCR maior representa melhor valor econômico e deve ser priorizado. Um BCR menor não indica menos risco, e sim menos retorno. O BCR é um insumo padrão de seleção de projetos em qualquer metodologia, não só ágil, e os conselhos de portfólio o usam sempre para comparar investimentos concorrentes.

Palavras-chave em inglês

stakeholder	parte interessada	Pessoa ou grupo que afeta o projeto ou é afetado por ele.
project manager	gerente de projetos	Pessoa que lidera a equipe para alcançar os objetivos do projeto.
sponsor	patrocinador	Quem apoia o projeto, fornece recursos e autoriza decisões importantes.
project charter	termo de abertura do projeto	Documento que autoriza o projeto e dá autoridade ao gerente.
scope	escopo	O trabalho e os resultados que fazem parte do projeto.
scope creep	aumento descontrolado do escopo	Trabalho que entra sem aprovação nem ajuste de prazo e custo.
deliverable	entrega	Produto, serviço ou resultado que o projeto precisa produzir.
requirement	requisito	Condição ou capacidade que o resultado precisa atender.
work breakdown structure (WBS)	estrutura analítica do projeto (EAP)	Divisão do trabalho total em partes menores e mais fáceis de gerenciar.
baseline	linha de base	Plano aprovado com o qual se compara o andamento real.
schedule	cronograma	Datas, durações e ordem das atividades do projeto.
critical path	caminho crítico	Sequência mais longa de atividades; define a duração mínima do projeto.
milestone	marco	Ponto ou evento importante do projeto, sem duração.
constraint	restrição	Limite que afeta o projeto, como prazo, orçamento ou recursos.
assumption	premissa	Algo considerado verdadeiro no planejamento, mesmo sem prova.

risk	risco	Evento incerto que, se ocorrer, afeta o projeto para bem ou mal.
issue	problema ou questão	Situação que já está acontecendo e precisa de solução.
risk register	registro de riscos	Lista dos riscos com análise, responsável e resposta planejada.
mitigate	mitigar	Reduzir a probabilidade ou o impacto de um risco.
change request	solicitação de mudança	Pedido formal para alterar um plano, documento ou entrega.
change control board (CCB)	comitê de controle de mudanças (CCM)	Grupo que analisa e aprova ou rejeita as solicitações de mudança.
earned value (EV)	valor agregado (VA)	Valor do trabalho já concluído, medido pelo orçamento aprovado.
actual cost (AC)	custo real (CR)	O que de fato se gastou no trabalho já feito.
procurement	aquisições	Compra ou contratação de produtos e serviços de fornecedores externos.
lessons learned	lições aprendidas	O que a equipe aprendeu e pode usar em outros projetos.
predictive approach	abordagem preditiva	Escopo, prazo e custo são definidos no começo.
agile (adaptive) approach	abordagem ágil (adaptativa)	Trabalho em ciclos curtos, com entregas frequentes e abertura a mudanças.
hybrid approach	abordagem híbrida	Combinação de práticas preditivas e ágeis no mesmo projeto.
product backlog	backlog do produto	Lista priorizada do que ainda precisa ser feito no produto.
product owner	dono do produto	Quem prioriza o backlog para gerar o maior valor possível.
sprint	sprint	Período curto e fixo em que a equipe cria um incremento pronto.
retrospective	retrospectiva	Reunião em que a equipe decide como melhorar seu modo de trabalhar.
servant leadership	liderança servidora	Estilo de liderar que apoia a equipe e remove obstáculos.
impediment	impedimento	Obstáculo que atrasa ou bloqueia o trabalho da equipe.
escalate	escalar	Levar um assunto a alguém com mais autoridade para decidir.
compromise	concessão mútua	Solução de conflito em que cada lado cede um pouco.

accountable	responsável final	Quem responde pelo resultado, mesmo que outros façam o trabalho.
compliance	conformidade	Cumprimento de leis, normas e regras que se aplicam ao projeto.
governance	governança	Regras e funções que orientam decisões e controle do projeto.
business value	valor de negócio	Benefício que o projeto gera para a organização.
cost performance index (CPI)	índice de desempenho de custos (CPI)	Valor agregado dividido pelo custo real; abaixo de 1,0 indica estouro de custo.
schedule performance index (SPI)	índice de desempenho de prazos (SPI)	Valor agregado dividido pelo valor planejado; abaixo de 1,0 indica atraso.
estimate at completion (EAC)	estimativa no término (EAC)	Previsão do custo total do projeto quando ele terminar.
gold plating	gold plating (acabamento extra)	Acrescentar por conta própria extras que o cliente não pediu.
rolling wave planning	planejamento em ondas sucessivas	Detalhar o trabalho próximo e deixar o distante em nível de resumo.
work in progress (WIP) limit	limite de trabalho em andamento	Número máximo de itens que podem estar em uma etapa do Kanban.
power/interest grid	matriz poder/interesse	Quadro que classifica as partes interessadas por poder e interesse.
benefits management plan	plano de gerenciamento dos benefícios	Documento com os benefícios esperados, as métricas e quem os acompanha.
opportunity cost	custo de oportunidade	Valor da melhor alternativa que se deixou de escolher.
RACI chart	matriz RACI	Quadro de quem é responsável, presta contas, é consultado e é informado.

O Examundo é independente. Não é afiliado às entidades que fazem essas provas nem tem a aprovação delas. As questões são originais, não são da prova real. examundo.tech/pt/pmp/