

RMC Project Management, Inc.

Exames de Prática Extra:

Perguntas Ágeis e Híbridas



Exame de Prática Ágil Extra

1. Dois membros da equipe estão discutindo sobre o design do módulo de segurança no novo aplicativo que estão desenvolvendo. Um tem a experiência de um projeto anterior e defende um design simples. O outro está preocupado com o risco de negócio e quer um design mais sofisticado. O segundo desenvolvedor pede para você resolver o desentendimento, insinuando que o outro desenvolvedor pode não saber como criar a solução mais complexa. Como gerente de projetos, como você deve lidar com esse conflito?
 - A. Dizer que eles precisam resolver suas próprias diferenças técnicas.
 - B. Denunciar o comportamento desrespeitoso dos membros da equipe ao setor de recursos humanos.
 - C. Explicar os estilos de comunicação diferentes de cada um para ajudá-los a se entenderem melhor.
 - D. Transferir um dos membros para outra equipe, pois eles obviamente não se entendem.
2. Como é o planejamento em um projeto ágil?
 - A. Os planos são feitos com antecedência e elaborados progressivamente sempre que houver solicitações de mudanças.
 - B. A equipe pode ter de tentar diversas abordagens, portanto, é muito provável que os planos sejam alterados.
 - C. O planejamento é feito em ondas sucessivas de reuniões de planejamento entre iterações.
 - D. Como regra, equipes ágeis gastam menos tempo planejando do que equipes não ágeis, a não ser que mais tempo seja necessário para fins de conformidade ou aquisição.
3. Qual abordagem seria híbrida dos métodos ágil e tradicional?
 - A. Utilizar gráficos de Gantt para rastrear o progresso com uma EAP para planejar o trabalho
 - B. Realizar reuniões diárias em pé enquanto utiliza um sistema passivo (pull) para avançar o trabalho ao longo do processo
 - C. Estimar e planejar com pontos por história enquanto utiliza contratos tradicionais com fornecedores com base nas especificações do produto
 - D. Agrupar a equipe e entregar o produto em lançamentos
4. Em um projeto ágil de desenvolvimento de software, o gerente de projetos pede que as partes interessadas d negócios criem histórias de usuários, que serão usadas no desenvolvimento e nos testes do novo aplicativo. O principal objetivo de escrever uma história do usuário é:
 - A. Documentar recursos ou funções solicitados pelas partes interessadas
 - B. Criar um registro dos problemas encontrados no projeto
 - C. Realizar uma análise do tipo “e se”
 - D. Comunicar o progresso

5. Um patrocinador do projeto direciona seu gerente de projetos para adicionar um novo recurso ao produto. Como o gerente de projetos deve lidar com essa mudança de escopo em um projeto orientado a mudanças?
 - A. O gerente de projetos deve adicionar o novo recurso ao backlog do produto e fazê-lo a maior prioridade.
 - B. Em um projeto orientado a mudanças, mudanças são bem-vindas a qualquer momento, portanto, esse recurso deve ser designado para a equipe para desenvolvimento.
 - C. Comunicar a nova solicitação de recurso ao proprietário do produto para ser considerada na próxima sessão de backlog.
 - D. Dizer ao patrocinador para conversar com o proprietário do produto sobre esse recurso, lembrando-os de que o proprietário do produto tem autoridade para priorizar recursos.

6. Como gerente de projetos, você está participando de uma reunião de planejamento de iterações quando ocorre uma disputa. A principal prioridade do proprietário do produto no backlog é um recurso essencial que exige uma nova tecnologia. A equipe diz que ainda não entende suficientemente bem essa tecnologia para criar esse recurso em seguida. O proprietário do produto responde rudemente perguntando quando estão planejando começar. O que você deve fazer?
 - A. Lembrar o proprietário do produto que depende da equipe determinar o que pode criar na sequência.
 - B. Lembrar a equipe que depende do proprietário do produto definir as prioridades do trabalho.
 - C. Pedir que todos respirem fundo e se acalmem para que a questão seja resolvida com profissionalismo.
 - D. Reunir informações dos dois lados e tomar uma decisão justa sobre o que será melhor para o projeto.

7. Uma equipe ágil relativamente nova está com dificuldades para estimar o esforço necessário para desenvolver suas histórias. O gerente de projetos sugeriu que tentem usar o Poker do planejamento. Por que o gerente de projetos recomendaria Poker do planejamento como uma técnica de estimativa para essa equipe?
 - A. Porque torna as estimativas mais precisas engajando o maior número de partes interessadas.
 - B. É uma maneira eficiente de estimar que vai desenvolver a habilidade da equipe de dimensionar histórias.
 - C. Torna as estimativas mais abrangentes levando todos os riscos em consideração.
 - D. É a forma mais rápida de estimar porque não exige nenhuma conversa.

8. Seu projeto envolve fazer mudanças em um site voltado para o cliente a fim de aumentar a receita e melhorar a experiência do cliente, com base no feedback dos clientes. As mudanças estão sendo entregues em vários lançamentos (releases). Como você pode mensurar o valor de negócios entregue durante o projeto?
- A. Após cada lançamento, revisar os números de receita e níveis de satisfação do cliente, comparando-os com metas predefinidas.
 - B. Quando todos os lançamentos estiverem concluídos, comparar a receita pós-projeto com a receita pré-projeto.
 - C. Dividir a receita adicional esperada pelo número de lançamentos e verificar se cada lançamento entrega sua proporção da melhoria.
 - D. Após cada lançamento, fazer uma pesquisa de satisfação do cliente e rastrear os resultados ao longo do tempo.
9. Os membros da equipe designados para o seu novo projeto ágil estão trabalhando em dois locais. Um grupo consiste em funcionários corporativos na sede. O outro grupo está no exterior e foi contratado por seis meses. Nessa equipe, há uma diferença de fuso horário de 10 horas e diferentes idiomas são falados (embora espera-se que os membros da equipe se comuniquem em inglês). Qual é a melhor maneira de coordenar o trabalho?
- A. Marcar uma reunião diária em pé regular em um horário mutuamente conveniente usando um número de teleconferência.
 - B. Pedir às pessoas em cada local para realizar uma reunião diária em pé regular com seu grupo.
 - C. Convidar o coach do grupo no exterior para participar da reunião diária em pé na sede por videoconferência.
 - D. Deixar os membros da equipe determinarem a melhor forma de se comunicarem uns com os outros.
10. Duas equipes localizadas em continentes diferentes estão trabalhando em diferentes aspectos do desenvolvimento do produto. O plano de comunicações estipula que as equipes farão uma teleconferência conjunta de "reunião diária em pé". Qual é a melhor forma para o gerente de projetos monitorar a eficiência dessa comunicação e coordenação?
- A. Perguntar periodicamente aos membros da equipe se os componentes do produto estão se ajustando como planejado.
 - B. Ouvir as reuniões diárias em pé uma vez por semana para monitorar a conversas.
 - C. Reunir-se com os coaches das duas equipes toda semana para verificar seu progresso.
 - D. Confiar que o plano está funcionando e confiar nos coaches das equipes para notificar você caso surjam problemas.

11. A equipe de desenvolvimento de seu projeto tem feito revisões ao final de cada iteração há vários meses. Como o gerente de projetos você está satisfeito com o progresso. No entanto, você fica sabendo que o patrocinador do projeto disse a outra parte interessada que "nada está sendo feito usando a abordagem ágil". O que você deve fazer?
- A. Pedir ao proprietário do produto para informar o desempenho do projeto ao patrocinador.
 - B. Convidar o patrocinador para participar da próxima revisão de iterações da equipe.
 - C. Instruir o patrocinador sobre a abordagem incremental ágil.
 - D. Pedir à equipe para começar a mostrar o software funcional que tem valor de negócios em vez de apenas protótipos.
12. Seu projeto está desenvolvendo um novo aplicativo móvel voltado a clientes de negócios. A equipe desenvolveu um protótipo funcional que você e o proprietário do produto gostaram. Entretanto, quando você o mostra ao patrocinador, ele reclama que o aplicativo não parece profissional como o da concorrência. Como você deve responder?
- A. Essa amostra apenas testa o conceito, recursos e tecnologia do produto, não é a versão final de lançamento (release).
 - B. Esse é apenas o produto viável mínimo. Ele será aprimorado no próximo lançamento.
 - C. O proprietário do produto confirmou que este protótipo inclui todos os recursos necessários.
 - D. Se quiser um aplicativo mais aperfeiçoado, precisaremos adicionar um especialista em design à equipe.
13. Ao gerenciar um projeto, a equipe diz a você que precisa do feedback de alguns dos principais especialistas no assunto que não estão designados para o projeto. O que você deve fazer?
- A. Pedir ao patrocinador para designar mais especialistas no assunto em tempo integral ao projeto.
 - B. Lembrar a equipe que pode obter todo o feedback de que precisa do proprietário do produto, em vez de ir para fora do projeto.
 - C. Convidar esses especialistas no assunto para participar das reuniões de demonstrações do produto da equipe e fornecer seu feedback.
 - D. Pedir à equipe para continuar, já que tem todo o conhecimento necessário para concluir o projeto.

14. Uma organização está caminhando em direção a um desenvolvimento orientado a mudanças, que consiste em equipes lideradas por um coach ágil. Essa abordagem é nova para a organização, e o papel do gerente de projetos com essas novas equipes não foi claramente definido. Uma gerente de projetos decide comparecer aos workshops de redação de histórias dos usuários de sua equipe. Por que ela acredita que essas sessões são um bom uso de seu tempo limitado?
- A. Ela quer desenvolver relacionamentos sólidos com a equipe e garantir que haja um entendimento compartilhado dos recursos do produto.
 - B. Ela quer desenvolver relacionamentos sólidos com as partes interessadas de negócios, enquanto o coach ágil gerencia a equipe de desenvolvimento.
 - C. Ela quer garantir que os requisitos vão entregar o escopo planejado e que será lançado a tempo, de acordo com o prazo do projeto.
 - D. Ela planeja documentar os requisitos em uma matriz de rastreabilidade para garantir que todo o trabalho esteja ligado aos objetivos do projeto.
15. As negociações com um cliente estão desafiadoras porque ele não entende a contratação ágil. O escopo do produto sendo desenvolvido para o cliente será determinado pelos recursos priorizados em cada sessão de planejamento de lançamentos. Como o gerente de projetos pode finalizar o contrato?
- A. Explicar com educação a abordagem ágil ao cliente.
 - B. Exigir que o cliente faça um treinamento ágil antes de continuar com as negociações.
 - C. Alterar a abordagem da equipe para preditiva para este cliente.
 - D. Negociar como se o projeto fosse do tipo preditivo.

1. Resposta A

Explicação Trata-se de uma diferença de opinião técnica sobre o design da solução que precisa ser resolvida entre os membros da equipe. É importante que eles aprendam a considerar opiniões diferentes e resolver esses tipos de desentendimentos por conta própria. O gerente de projetos pode conseguir ajudar os membros da equipe com isso oferecendo uma estrutura (como uma reunião) na qual eles possam discutir as diferenças e decidir o que fazer, mas essa opção não é oferecida aqui. As outras três respostas presumem que o problema subjacente é comportamental, interpessoal ou psicológico, o que não está correto. Este cenário reflete o processo "Gerenciar a equipe".

2. Resposta B

Explicação A abordagem de planejamento adaptativa ágil baseia-se em testes e demonstrações para descobrir os verdadeiros requisitos, que depois requerem replanejamento. Os planos iniciais da equipe são feitos com antecedência e, em seguida, são continuamente refinados, não só em resposta a solicitações de mudanças. Geralmente, há uma reunião de planejamento no início de cada iteração, não "reuniões de planejamento em ondas sucessivas" entre iterações. Além disso, equipes ágeis tendem a passar mais tempo planejando e replanejando do que equipes tradicionais.

3. Resposta C

Explicação A única dessas opções que descreve uma abordagem híbrida de ágil e tradicional é "estimar e planejar com pontos por história enquanto utiliza contratos tradicionais com fornecedores com base nas especificações do produto". O uso de gráficos de Gantt com uma EAP não inclui nenhum elemento ágil. Reuniões diárias em pé e um sistema passivo (pull) são práticas ágeis e de Lean. O agrupamento pode ser usado em ambas as abordagens.

4. Resposta A

Explicação Uma história do usuário é uma maneira de definir um requisito, frequentemente usando o seguinte formato: Como <papel>, eu desejo <funcionalidade/objetivo> para que <benefício/motivação de negócios>. As histórias de usuários podem ser desenvolvidas em sessões de facilitação ou como parte de outros métodos de coleta de requisitos.

5. Resposta C

Explicação Em uma abordagem orientada a mudanças, todos os novos requisitos (incluindo mudanças de escopo) são adicionados ao backlog e priorizados com relação a todos os outros itens no backlog (ou seja, o trabalho que ainda não foi feito). Essa priorização é feita pelo proprietário do produto ou equipe de valor, não pelo gerente de projetos. Simplesmente porque o patrocinador solicitou o recurso, não quer dizer que deve ser enviado automaticamente para a equipe fazer ou ser designado como maior prioridade no backlog. O proprietário do produto avaliará o valor de negócios esperado do recurso com relação ao seu custo e urgência, e comparado com os outros itens do backlog, assim como qualquer outro recurso.

Embora mudanças sejam sempre bem-vindas, elas precisam passar pelo processo de priorização e não são levadas imediatamente para desenvolvimento. O gerente de projetos não precisa dizer ao patrocinador quem está definindo as prioridades do projeto porque o patrocinador já deve entender a regra de proprietário do produto (e também pode soar grosseiro). Se necessário, uma abordagem melhor seria sugerir ao patrocinador para se reunir com o proprietário do produto para explicar a necessidade de negócios dessa solicitação antes de ser priorizada. Este cenário reflete o processo "Controlar o escopo".

6. Resposta A

Explicação Duas dessas respostas estão corretas, mas apenas uma delas aborda a disputa específica. Embora dependa do proprietário do produto definir as prioridades de trabalho, somente os membros da equipe podem determinar o que podem fazer em seguida. Se ainda estiverem aprendendo sobre a nova tecnologia, não seria produtivo (e seria uma perda de tempo) forçá-los a começar um trabalho que ainda não entendem. Na abordagem ágil, esse tipo de disputa não é decidido pelo gerente de projetos. Observe que na resposta correta, o gerente de projetos não está dizendo à equipe e ao proprietário do produto o que fazer. Está simplesmente estabelecendo quem tem a palavra final na disputa. Este é um exemplo de gerente de projetos atuando como o coordenador ou facilitador para as partes interessadas, em vez de gerenciá-las diretamente. Embora o proprietário do produto não esteja respondendo com profissionalismo, reuniões ágeis não priorizam a calma e a educação. Um forte desentendimento pode ser necessário para se chegar à melhor decisão. Este cenário reflete o processo "Desenvolver o cronograma".

7. Resposta B

Explicação Essa nova equipe ágil precisa desenvolver suas habilidades de dimensionar e estimar histórias, portanto, o melhor motivo para sugerir que experimentem o Poker do planejamento seria fornecer a ela uma forma eficaz de desenvolver essas habilidades. Pode levar a estimativas altamente precisas com o passar do tempo, mas não porque engaja um número maior de partes interessadas. Em vez disso, permite que a equipe estime com eficiência um grande número de histórias rapidamente e, em seguida, obtenha feedback rápido após cada iteração para verificar os resultados e melhorar as habilidades de estimativa. Embora o Poker do planejamento leve em consideração tudo o que os membros da equipe sabem sobre uma história, incluindo risco, essas estimativas não levam em consideração todos os riscos – podem haver riscos desconhecidos, ou riscos dos quais a equipe não está ciente. O Poker do planejamento não envolve conversa e diálogo sobre a complexidade de cada história e a variação entre estimativas divergentes. Este cenário reflete o processo "Estimar as durações das atividades".

8. Resposta A

Explicação O cenário diz que os objetivos de negócios são experiência do cliente aprimorada e aumento de receita, portanto, essas são as medidas de sucesso. A melhor opção é revisar essas métricas em comparação com metas predefinidas após cada iteração (essas metas podem ser documentadas no plano de gerenciamento da qualidade). Quando as necessidades de negócios forem atingidas, a organização pode até decidir interromper o projeto antecipadamente. Avaliar os resultados após todos os lançamentos serem feitos não medirá o valor que está sendo entregue em

incrementos ao longo do projeto. Dividir a receita esperada pelo número de lançamentos será enganador, pois cada lançamento incluirá recursos diferentes. Por exemplo, um lançamento pode se concentrar totalmente na satisfação do cliente e não gerar nenhuma receita adicional. Realizar pesquisas de satisfação do cliente após cada lançamento não medirá os aumentos esperados de receita. Este cenário reflete o processo "Controlar a qualidade".

9. Resposta A

Explicação Nesta situação, seria difícil para os grupos determinarem como se comunicar porque não se conhecem e estão separados por fusos horários e idiomas diferentes. Coordenar o trabalho por meio do coach não reflete a abordagem colaborativa ágil, nem capacita as equipes. Portanto, a melhor abordagem seria encontrar um horário todos os dias para que todos no projeto compartilhem o progresso e os obstáculos. Os dois grupos também devem ser instruídos sobre conscientização cultural. Este cenário reflete o processo "Planejar o gerenciamento dos recursos".

10. Resposta C

Explicação Todas essas respostas são maneiras pelas quais o gerente de projetos poderia monitorar a comunicação e coordenação. A melhor resposta é reuniões regulares com os coaches das equipes (que também devem estar no plano das comunicações). Presumir que tudo está bem até que chegue uma reclamação não é proativo. Uma reunião diária em pé por semana pode não oferecer uma noção clara da coordenação do trabalho. Conversar periodicamente com os membros da equipe pode deixar passar um problema. Este cenário reflete o processo "Monitorar as comunicações".

11. Resposta C

Explicação O mais provável é que esse patrocinador simplesmente não entenda o que deve esperar de um projeto ágil. Não é muito tarde para instruir o patrocinador sobre a abordagem incremental de desenvolvimento. Embora, certamente, você possa convidar o patrocinador para as revisões de iterações, isso não garantirá que ele entenda o que está acontecendo. O gerente de projetos é responsável por informar a situação às partes interessadas, não o proprietário do produto. Equipes ágeis demonstram o software funcional. Embora protótipos possam ser criados no início do projeto, essa equipe trabalha há vários meses sem indicação de que o trabalho não esteja sendo aceito. Este cenário reflete o processo "Monitorar as comunicações".

12. Resposta A

Explicação Parece que esse patrocinador não entende (ou não ouviu) o termo "protótipo". Pode ser necessário que o gerente de projetos ajude a instruir o patrocinador a respeito do uso ágil de protótipos para guiar o desenvolvimento incremental futuro. Um protótipo é um modelo funcional do produto usado para obter feedback e aprovar a abordagem básica. Uma versão mais aperfeiçoada do aplicativo será concluída para o lançamento. O "produto viável mínimo" é o menor conjunto de recursos utilizável, não é trabalho negligente ou incompleto que será "corrigido" adiante. Embora o proprietário do produto tenha a autoridade de confirmar o valor, o patrocinador pode se sobrepor ao proprietário do produto se quiser. O gerente de projetos precisa garantir que a equipe tenha as habilidades necessárias para desenvolver a solução antes do projeto começar, em

vez de usar isso como tática de negociação (como implícito aqui). Este cenário reflete o processo "Gerenciar as comunicações".

13. Resposta C

Explicação Observe que embora o cenário não revele se esse é um projeto orientado por um plano ou orientado a mudanças, as opções de resposta focam em práticas e terminologia ágeis. No exame, para determinar a melhor resposta você terá que avaliar a questão e as opções de resposta. Embora as equipes ágeis sejam projetadas para incluir todo o conhecimento necessário para concluir o trabalho no projeto, eles contam com o feedback do proprietário do produto e de outras das principais partes interessadas para garantir que estão indo na direção certa. Essas outras partes interessadas não precisam estar designadas em tempo integral ao projeto para fornecer seu feedback, elas simplesmente precisam participar das reuniões de demonstrações do produto. Pedir ao proprietário do produto para opinar em vez dos especialistas no assunto relevantes não forneceria o conhecimento necessário.

14. Resposta A

Explicação Os workshops de redação de histórias dos usuários são uma boa oportunidade para o gerente de projetos desenvolver relacionamentos com a equipe e entender como está lidando com o trabalho. Ela pode observar as interações entre a equipe e o proprietário do produto para garantir que tenham um entendimento compartilhado dos recursos do produto. Um coach ágil não gerencia a equipe de desenvolvimento, e os workshops de redação de histórias provavelmente não incluirão todas as principais partes interessadas (porque o proprietário do produto representa as necessidades de negócios). Matrizes de rastreabilidade dos requisitos geralmente não são usadas em projetos orientados a mudanças. Projetos ágeis gerenciam tempo e escopo em timeboxes de iterações e lançamentos (releases), permitindo que o escopo vá evoluindo dentro dessas restrições. Este cenário reflete o processo "Gerenciar o engajamento das partes interessadas".

15. Resposta A

Explicação Contratos ágeis são diferentes porque, em equipes ágeis, os custos e o tempo são fixos e o escopo varia. O gerente de projetos deve explicar essa abordagem ao cliente, enfatizando que o cliente não precisa decidir sobre o escopo completo ou a lista de recursos antecipadamente, mas sim se comprometer com um preço e um prazo para ser capaz de priorizar os recursos conforme que cada lançamento é terminado. O gerente de projetos não deve fazer o trabalho de uma equipe ágil de maneira preditiva apenas porque as negociações do contrato serão difíceis, nem redigir o contrato com um escopo fixo como seria em um projeto preditivo. O gerente de projetos pode sugerir treinamento, mas provavelmente não tornaria isso uma condição para fechar o negócio.

Exame de Prática Híbrida Extra

1. Um gerente de projetos foi demitido, e você foi selecionado para assumir o projeto híbrido dele. A equipe está usando uma abordagem de desenvolvimento orientada a mudanças, incremental. Os membros parecem estar trabalhando bem juntos, e você não tem certeza do motivo pelo qual o último gerente de projetos foi demitido. O que você deve perguntar para entender a situação real do trabalho?
 - A. Qual é a velocidade média da equipe?
 - B. Quantos lançamentos (releases) foram concluídos?
 - C. Quando o produto será entregue?
 - D. Quanto valor de negócios foi entregue?

2. Você é o gerente de projetos em um projeto de tecnologia da informação no qual você e o patrocinador já aprovaram o escopo. Enquanto almoça com um representante do cliente que trabalha com ele em um projeto de software, um especialista em informação de sua equipe descobre que uma simples alteração no monitor seria um grande acréscimo ao projeto. O especialista em informação instala a mudança sem efeitos negativos no cronograma do projeto e sem custos adicionais. Qual ação deve ser tomada?
 - A. O especialista em informação deve ser reconhecido por exceder as expectativas do cliente sem afetar o custo ou o cronograma do projeto.
 - B. O gerente de projetos deve adicionar uma atividade ao plano de gerenciamento do projeto sem nenhum tempo associado.
 - C. O especialista em informação deve ser informado que seu comportamento foi inaceitável, pois poderia ter afetado negativamente o projeto como um todo.
 - D. O gerente de projetos deve criar um formulário de controle de mudanças e solicitar que o cliente aprove a mudança, pois ela já foi feita.

3. Por que suas equipes híbridas-ágeis decidiram usar personas?
 - A. Personas podem ser utilizadas como substitutas para requisitos tradicionais.
 - B. Personas ajudam uma equipe a entender as pessoas que utilizarão o sistema e manter o foco nelas.
 - C. Personas definem as funções e responsabilidades dos membros da equipe.
 - D. Personas são avatares virtuais que podem substituir os membros da equipe que estiverem trabalhando fora do local.

4. Um gerente de projetos está usando uma abordagem de desenvolvimento híbrida para um projeto que envolve uma nova plataforma de tecnologia que a equipe nunca usou. A equipe usará práticas de desenvolvimento ágeis, mas alguns membros da equipe nunca estiveram em uma equipe ágil. As políticas de proteção de dados da organização exigirão uma fase de teste final detalhada antes que a plataforma possa ser disponibilizada aos clientes. O gerente de projetos está tentando decidir quais planos de gerenciamento de projeto serão úteis para esse projeto futuro. Qual plano será mais útil no planejamento de uma estratégia para lidar com a falta de experiência da equipe?
 - A. Plano de gerenciamento dos recursos
 - B. Plano de gerenciamento das aquisições
 - C. Plano de engajamento das partes interessadas
 - D. Plano de gerenciamento das comunicações
5. Os membros da equipe em um projeto híbrido não conseguem chegar a um acordo com relação ao design do módulo de contabilidade em um novo aplicativo. Eles finalmente percebem que têm entendimentos diferentes sobre as necessidades de negócios desse módulo. Eles lhe consultam, o gerente de projetos, para obter uma resposta. O que você deve dizer?
 - A. Vocês devem levar essa questão para o proprietário do produto.
 - B. Vou verificar o plano do projeto e depois volto a falar com vocês.
 - C. Vou marcar uma reunião com o vice-presidente de finanças para resolvermos essa questão.
 - D. Enviarei a vocês uma cópia do relatório do arquiteto da solução.
6. Você gerenciou e comunicou todas as mudanças em seu projeto híbrido. Ao começar a encerrar o projeto, você relata novas informações ao EGP e operações sobre mudanças de última hora que foram documentadas e prepara-se para sondar as partes interessadas sobre o projeto. Isso garantirá uma transição tranquila para operações e também qual das seguintes opções?
 - A. Assegurar comunicação tranquila entre os membros da equipe no restante do projeto.
 - B. Lidar com todas as novas solicitações de recurso que forem feitas durante o processo de encerramento.
 - C. Remover obstáculos para a conclusão do produto do projeto pela equipe.
 - D. Ajudar as partes necessárias a chegar a um consenso quanto ao sucesso do projeto.
7. O design de segurança de um projeto de software foi designado para os especialistas na equipe de arquitetura em vez de à equipe de desenvolvimento que está criando o software. Agora, a equipe de arquitetura perdeu várias datas de término de metas. A equipe de desenvolvimento não pode finalizar os recursos do produto sem o componente de segurança. O que o gerente de projetos deveria ter feito para evitar isso?
 - A. O gerente de projetos deveria ter identificado as dependências entre os trabalhos das equipes.
 - B. O design da solução devia ter sido concluído antes da equipe iniciar o desenvolvimento.
 - C. O design da solução devia ter sido concluído antes da equipe iniciar o desenvolvimento.
 - D. A solução devia ter sido desenvolvida em incrementos de trabalho implementáveis que entreguem valor.

8. Uma gerente de projetos que está liderando um projeto híbrido precisa desenvolver os requisitos de recursos para o projeto. Qual seria a melhor abordagem para ela usar neste trabalho?
- A. Pedir que a equipe de desenvolvimento diga a ela quais recursos serão necessários.
 - B. Pedir ao dono do produto para lhe fornecer uma lista com todos os requisitos de recursos antecipadamente.
 - C. Avaliar os requisitos de recursos para determinar o nível de planejamento detalhado que será necessário, e quando.
 - D. Tornar os gerentes funcionais das áreas organizacionais adequadas responsáveis por fornecer os requisitos de recursos.
9. Sua empresa usa abordagens preditivas e adaptativas dependendo das necessidades de cada projeto. Seu próximo projeto envolve atualizar o site da empresa para deixá-lo em conformidade com as novas regulamentações federais. Qual opção o gerente do projeto deve escolher e por quê?
- A. Ágil, pois essa abordagem funciona melhor em um ambiente de projeto digital.
 - B. Híbrida, pois abordagens ágeis e preditivas agregariam valor a este projeto.
 - C. Preditiva, pois não há muita incerteza técnica ou de escopo para este projeto
 - D. Qualquer abordagem funcionaria. Basta perguntar à equipe de desenvolvimento com qual ele fica mais à vontade
10. O gerente de projetos está gerenciando um projeto com alto grau de incerteza e precisa garantir que a equipe e outras partes interessadas importantes tenham uma visão compartilhada do que é exigido. Qual é a melhor forma de fazer isso?
- A. Preparar um plano detalhado que descreva todos os recursos exigidos e como eles funcionarão.
 - B. Preparar um termo de abertura ágil para esboçar a lógica e critérios de lançamento (release) críticos do projeto.
 - C. Fazer uma reunião de início para familiarizar a equipe com as principais partes interessadas.
 - D. Realizar reuniões semanais para mostrar a todas as partes interessadas o que a equipe está desenvolvendo.
11. Uma equipe de desenvolvimento híbrida planejou cinco lançamentos (releases) incrementais da solução que estão desenvolvendo. Depois da entrega do terceiro lançamento, o proprietário do produto convida o gerente de projetos para discutir sobre o futuro do projeto. O tópico é se o próximo lançamento será necessário. Qual é o motivo mais provável para o gerente de projetos ter sido convidado para participar dessa discussão?
- A. O proprietário do produto decidiu que os recursos que já foram entregues fornecem valor de negócios suficiente para encerrar o projeto.
 - B. O gerente de projetos terá de dar a má notícia ao patrocinador de que o projeto deve ser encerrado prematuramente.
 - C. Acabou o trabalho da equipe para o próximo lançamento, portanto, ela precisa de uma nova designação.
 - D. O proprietário do produto determinou que os recursos no lançamento cinco são muito difíceis de fazer com a equipe existente.

12. Depois da visão do produto de um sistema de aplicativo de reposição sendo desenvolvido em um projeto híbrido, o proprietário do produto informa que vários usuários estão reclamando que o antigo sistema nem sempre está disponível quando necessário. Como o proprietário do produto e a equipe são relativamente novos, o gerente de projetos oferece para ajudar. Para entender o nível de qualidade necessário para o novo sistema, qual ação o gerente de projetos deve recomendar ao proprietário do produto?
- A. Trabalhar com o analista de negócios para marcar oficinas de requisitos com as principais partes interessadas para obter os requisitos de qualidade.
 - B. Sugerir que o proprietário do produto decida sobre os requisitos de qualidade do produto.
 - C. Marcar grupos de foco com alguns usuários aleatórios para discutir sobre suas expectativas de qualidade para o produto.
 - D. Pedir que a equipe passe a primeira iteração estudando os problemas no sistema antigo.
13. Uma nova equipe híbrida está usando uma abordagem ágil para desenvolvimento. Os membros da equipe não estão localizados juntos fisicamente. A equipe tem discutido como pode definir um processo de comunicação virtual para compartilhar suas histórias dos usuários e critérios de aceitação, honrando também o valor ágil de software funcional acima de documentação abrangente. Como o gerente de projetos pode dar suporte à equipe neste processo?
- A. Recomendar que a equipe use o processo e documentação de gerenciamento dos requisitos tradicionais.
 - B. Fornecer ferramentas para comunicação colaborativa e incentivar a equipe a experimentar e desenvolver o processo.
 - C. Apresentar uma matriz de rastreabilidade dos requisitos de exemplo para a equipe.
 - D. Adquirir uma ferramenta de gerenciamento dos requisitos para a equipe.
14. Sua equipe de desenvolvimento híbrido de produto planeja concluir um conjunto de entregas de funcionalidades em cada lançamento (release). No entanto, um gerente de lançamento na TI controla a data de entrega real, e a TI pediu por um aviso de pelo menos um mês para lançamentos futuros. Como sua equipe deve lidar com os requisitos do gerente de lançamento?
- A. Depois da conclusão de cada lançamento, inserir uma iteração de fortalecimento de quatro semanas para cobrir o aviso exigido para o gerente de lançamento.
 - B. Dar ao gerente de lançamento um aviso de um mês para todos os recursos planejados antes de cada lançamento. Se um recurso não for concluído, retirá-lo no último minuto.
 - C. Convidar o gerente de lançamento para as revisões de iteração antes de cada lançamento para que possa ver no que a equipe está trabalhando.
 - D. Depois que um lançamento for concluído, iniciar o próximo lançamento em outro ambiente enquanto o aviso de um mês passa.

15. Uma equipe virtual está usando uma abordagem híbrida para o desenvolvimento de software pela primeira vez. O gerente de projetos, proprietário do produto e analista de negócios estão em um país e os desenvolvedores e testadores estão em um país diferente. A equipe concordou em usar um repositório baseado em nuvem para compartilhar as histórias dos usuários, critérios de aceitação e status da tarefa. Um dos desenvolvedores notificou o gerente de projetos que novas histórias dos usuários não estão sendo adicionadas ao repositório compartilhado. O que o gerente de projetos deve fazer?
- A. Sugerir que o desenvolvedor converse com o proprietário do produto sobre manter o repositório compartilhado atualizado.
 - B. Explicar ao proprietário do produto que as novas histórias precisam ser adicionadas a esse repositório do projeto.
 - C. Designar a responsabilidade de manter o repositório atualizado ao analista de negócios.
 - D. Nada. Como o proprietário do produto e o analista de negócios estão no mesmo local, eles não precisam usar a ferramenta baseada em nuvem.

Respostas para Exame Extra de Prática Híbrida

1. Resposta D

Explicação Em uma abordagem de desenvolvimento orientada a mudanças, o valor de negócios entregue é a medida mais importante de sucesso. Você não perguntaria quando o produto será entregue porque será entregue em incrementos. A velocidade da equipe não te diria muito sobre a situação do trabalho porque os pontos de história (story points) são uma medida única para cada equipe e não necessariamente uma medida de entrega. O número de lançamentos (releases) concluídos não te dirá muito por si só. Você precisaria de informações adicionais sobre o escopo e metas gerais do projeto. Esse cenário reflete o processo "Orientar e gerenciar o trabalho do projeto".

2. Resposta C

Explicação Um gerente de projetos deve assegurar que o cliente receba aquilo que pediu. Nada mais, nada menos. Embora neste caso a mudança não tenha tido efeito negativo no custo ou no cronograma, ela pode ter afetado negativamente outras áreas do projeto, como a qualidade. Não houve oportunidade de concluir o processo Realizar o controle integrado de mudanças antes que a mudança fosse feita. No entanto, o controle integrado de mudanças ainda é necessário para avaliar outros possíveis impactos no projeto.

3. Resposta B

Explicação Personas são guias rápidos ou lembretes dos principais grupos de pessoas que utilizarão o sistema e o que elas valorizam. Personas ajudam a equipe a obter ideias sobre os usuários e manter o foco nas necessidades deles. As outras opções estão incorretas. Isso ratifica a tarefa Coletar os requisitos do PMBOK®.

4. Resposta A

Explicação Neste cenário, os membros da equipe não têm experiência com a plataforma de tecnologia, alguns nunca estiveram em uma equipe ágil, e, durante o trabalho, precisarão se concentrar nas políticas da empresa para a segurança dos dados. Portanto, é provável que alguns membros da equipe precisarão de treinamento. As necessidades de treinamento são abordadas no plano de gerenciamento dos recursos, incluindo documentar a estratégia para treinamento e avaliar as necessidades de treinamento da equipe. O plano de gerenciamento das aquisições pode incluir uma estratégia de contrato e requisitos para treinamento em ágil ou na plataforma de tecnologia, mas não é onde a estratégia para todas as necessidades de treinamento seria encontrada. O plano de engajamento das partes interessadas se concentra principalmente na estratégia para mover partes interessadas (incluindo a equipe do projeto) para o nível de engajamento desejado. O plano de gerenciamento das comunicações incluiria as comunicações específicas enviadas aos membros da equipe para informá-los do treinamento. Este cenário reflete o processo "Planejar o gerenciamento dos recursos".

5. Resposta A

Explicação Embora este seja um projeto híbrido, termos ágeis estão sendo usados para descrever essa parte do projeto, portanto, devemos aplicar práticas ágeis à questão. Neste caso, a equipe precisa levar essa questão para o proprietário do produto, que é responsável por definir as necessidades de negócios para a equipe. O proprietário do produto deve ser alguém com experiência nas necessidades de negócios e também pode trabalhar com outros usuários de negócios ou especialistas no assunto. Embora o plano do projeto, o arquiteto da solução e o vice-presidente de finanças possam ter informações ou opiniões sobre essa questão, é papel do proprietário do produto integrar todos esses recursos e interagir com a equipe para garantir que o trabalho esteja entregando valor. Este cenário reflete o processo "Gerenciar a equipe".

6. Resposta D

Explicação Gerenciar adequadamente mudanças, comunicações e artefatos do projeto não garantirá boas comunicações para a equipe, removerá obstáculos para a conclusão do produto, nem lidará com solicitações de recursos de última hora (que sendo tão tardias provavelmente ficarão para um novo projeto), mas ajudará a garantir um entendimento compartilhado que, por sua vez, durante o encerramento, ajudará as partes necessárias a chegar a um consenso sobre o sucesso do projeto.

Embora o processo mais intimamente relacionado à questão seja Encerrar o projeto ou fase no Gerenciamento da integração, ele também está relacionado à tarefa 10 do domínio Pessoas da ECO: Desenvolver um entendimento compartilhado.

7. Resposta A

Explicação Os projetos podem ter várias equipes e um projeto híbrido pode ter equipes preditivas e de projeto ágil com interdependências entre seu trabalho. Neste cenário, parece que a equipe de desenvolvimento não tinha as habilidades necessárias para desenvolver o design de arquitetura de segurança, portanto, teve que ser feito pela equipe de arquitetura. O gerente de projetos é responsável por descobrir as dependências entre o trabalho feito pelas diferentes equipes e integrá-los a um cronograma realista e alcançável. Em seguida, o gerente de projetos é responsável por controlar esse cronograma para saber quando o trabalho da equipe de arquitetura impactaria negativamente a equipe de desenvolvimento e o caminho crítico.

Foi isso que o gerente de projetos não fez. Normalmente, os designs de soluções ágeis surgem à medida que o trabalho é realizado, em vez de ser concluído logo no início, mas o projeto híbrido neste cenário tem duas equipes com dependências que precisam ser gerenciadas. Não sabemos se o software está sendo feito em incrementos de trabalho viáveis porque isso não está incluído no cenário. Este cenário reflete o processo "Desenvolver o cronograma".

8. Resposta C

Explicação Em um projeto híbrido, uma parte do trabalho pode ser feita com uma abordagem de desenvolvimento orientada por um plano e outra parte pode ser feita com uma abordagem orientada a mudanças. A gerente de projetos precisa entender as técnicas, tempo e nível de

estimativas que são necessários para cada parte do projeto e ajudar seu planejamento com isso em mente. Um nível diferente de detalhe e tempo pode ser necessário para o trabalho orientado por um plano e o trabalho orientado a mudanças.

Embora a gerente de projetos possa consultar a equipe, proprietário do produto e gerentes funcionais, essas partes interessadas não têm uma visão geral do projeto e não são responsáveis por determinar os requisitos de recursos. Enquanto algumas abordagens híbridas possam delegar um pouco desse planejamento para elas, a questão afirma que a gerente de projetos precisa fazer isso, portanto, a resposta certa é a que mostra a gerente de projetos analisando como gerenciar os recursos do projeto. Este cenário reflete o processo "Planejar o gerenciamento dos recursos".

9. Resposta B

Explicação Embora a abordagem ágil seja usada frequentemente em projetos digitais, isso não significa necessariamente que seja a melhor opção em todos os casos. O gerente de projetos deve conversar com a equipe e obter sua adesão, mas essa decisão importante não deve ser baseada no que ela quer fazer. Uma abordagem preditiva é boa para projetos com baixa incerteza técnica e de requisitos. No entanto, híbrida é a melhor resposta para este projeto já que poderia se beneficiar das abordagens ágil e preditiva. Uma abordagem ágil funcionaria melhor para desenvolver o site, mas é necessário um processo de planejamento mais tradicional de cronograma já que provavelmente haverá punição ou multa caso falhe em cumprir com as novas regulamentações no prazo.

10. Resposta B

Explicação A melhor opção para um projeto com um alto grau de incerteza seria usar práticas ágeis ou híbridas e preparar um termo de abertura ágil que esboce a lógica e os critérios de lançamento críticos do projeto. Neste tipo de projeto, geralmente não é possível descrever logo no início todos os recursos necessários e como eles vão funcionar. Normalmente a equipe recebe uma meta geral e os critérios que deve visar e, em seguida, descobre o que é possível por meio de um processo de experimentação. Embora reuniões de início e de revisão semanais seriam úteis, elas não garantem uma visão compartilhada do que é necessário.

11. Resposta A

Explicação Um dos benefícios de usar a abordagem ágil é que os recursos e incrementos de maior valor são entregues no início. Portanto, é provável que o proprietário do produto simplesmente percebeu que não precisam de todos os recursos solicitados originalmente e os lançamentos restantes podem ser eliminados. É improvável que tenha acabado o trabalho da equipe para os lançamentos restantes ou que os recursos restantes sejam muito difíceis de desenvolver. (A viabilidade do conjunto de habilidades da equipe deve ter sido estabelecida no início do projeto). A1 Embora pode ser que o gerente de projetos seja quem vai dar essa notícia para o patrocinador, é boa notícia, não má. Significa que os recursos alocados ao projeto podem ser liberados e alocados para outro trabalho. Este cenário reflete o processo "Orientar o trabalho do projeto".

12. Resposta A

Explicação A obtenção de requisitos envolve trabalhar com partes interessadas para aprender suas necessidades e expectativas. O proprietário do produto deve usar as habilidades do analista de negócios para coordenar esse trabalho. O proprietário do produto não deve decidir de forma independente. Grupos de foco podem ser úteis, mas geralmente são para clientes externos. A equipe não deve passar uma iteração estudando os problemas do sistema antigo. Este cenário reflete o processo "Coletar os requisitos".

13. Resposta B

Explicação Cada projeto é único, e a equipe que está usando métodos ágeis precisará encontrar a melhor forma de interagir por experimentação e ciclos de feedback. Ferramentas de comunicação colaborativas geralmente são tudo o que uma equipe precisa para testar uma abordagem, avaliar sua eficácia e melhorar o processo. Usar um processo de gerenciamento dos requisitos tradicional não permitiria à equipe aproveitar totalmente as práticas ágeis. Uma matriz de rastreabilidade que mostra como os requisitos estão ligados aos objetivos, componentes do software e casos de teste raramente é usada por equipes ágeis. Se a equipe pensa que uma ferramenta de gerenciamento dos requisitos colaborativa será útil, ela pedirá por uma. Este cenário reflete o processo "Planejar o gerenciamento da qualidade".

14. Resposta D

Explicação Quando um recurso for aceito e estiver pronto para lançamento, a equipe pode começar o próximo em um ambiente diferente, mesmo que os recursos do lançamento anterior não tiverem sido entregues ao cliente ainda. Contar ao gerente de lançamento sobre os recursos esperados e depois remover um deles logo antes do lançamento não seria uma boa prática e pode fazer com que a TI cancele todo o lançamento porque não foi concluído como esperado. Incluir o gerente de lançamento nas revisões de iteração não seria um bom uso de seu tempo. Essa pessoa está gerenciando os lançamentos para várias equipes. Se o trabalho do lançamento for aceito e estiver pronto para lançamento, por definição, uma iteração de fortalecimento de um mês não é necessária. (Se o recurso precisasse de mais trabalho, ainda não estaria pronto para lançamento). Este cenário reflete o processo "Sequenciar as atividades".

15. Resposta B

Explicação É mais difícil compartilhar informações em equipes ágeis virtuais do que equipes agrupadas. Um gerente de projetos deve fornecer à sua equipe ferramentas colaborativas como o repositório baseado em nuvem usado neste cenário. Esta questão é sobre histórias dos usuários e critérios de aceitação, que são responsabilidade do dono do produto, não do analista de negócios. Portanto, o gerente de projetos deve simplesmente lembrar o dono do produto do processo acordado. Essas informações devem ser compartilhadas também com os membros da equipe remota, que é o propósito de usar o repositório. Este cenário reflete o processo "Gerenciar o conhecimento do projeto".