

## *Gestão de Projetos: Os Desafios que Assombram Um Projeto Piloto*

 *Leonor Azevedo*

*leonorazevedo62@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0007-5676-0331>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

**P. PORTO**  
ISCAP

Revista Técnica de  
Tendências em  
Comunicação  
Empresarial

### **Resumo**

A dinâmica e as céleres mudanças provocadas pelo mercado atual exigem a criação de projetos inovadores. Por consequência, será a forma como são geridos que definirá o seu sucesso e impulsionará uma posição sólida, visando a diferenciação e competitividade feroz, que acresce diariamente.

No presente artigo, pretende-se abordar a gestão de projetos, aprofundando os projetos-piloto e os desafios que estes são obrigados a ultrapassar na sua migração para estratégias bem-sucedidas a longo prazo.

Os desafios mencionados estão relacionados, principalmente, com as dúvidas e incertezas emergentes na implementação e decorrer dos projetos. Estas traduzem-se num obstáculo, uma vez que envolvem diversas variáveis e métricas a ter em consideração.

Deste modo, o conteúdo deste artigo pretende motivar a reflexão dos leitores, sobre a questão “*Projetos Piloto: A chave para o sucesso ou mais um bicho de sete cabeças*”. Para isso, será explorada uma análise teórica do tema e, posteriormente, será apresentada uma reflexão crítica acerca do mesmo, resultante das conclusões adquiridas e da minha experiência profissional, no contacto com um projeto piloto.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Projetos Piloto, Rollout, Desafios, Sucesso;

### **Abstract**

The dynamic and rapid changes brought about by today's market demand the creation of innovative projects. Consequently, it will be the way they are managed that will define their success and drive a strong position, aiming for differentiation and fierce competitiveness, which increases daily.

In this article, we aim to address project management, delving into pilot projects and the challenges they must overcome in their migration to successful long-term strategies.

The mentioned challenges are mainly related to the doubts and uncertainties that arise in the implementation and progress of the projects. These translate into an obstacle since they involve several variables and metrics to consider.

Thus, the content of this article aims to motivate readers' reflection on the question "*Pilot Projects: The key to success or just another daunting task*" For this purpose, a theoretical analysis of the topic will be explored, followed by a critical reflection on it, resulting from the conclusions drawn and my professional experience in contact with a pilot project.

**Keywords:** Project Management, Pilot Projects, Rollout, Challenges, Success;

## Gestão de Projetos

De acordo com Roberto Gil Espinha (2018), a gestão de projetos diz respeito aos conhecimentos e recursos essenciais para colocar um projeto em prática, bem como para o monitorizar continuamente, isto é, controlar todas as atividades desde a gestão de conflitos às respostas a mudanças externas.

Atualmente, esta área da gestão é extremamente crítica para que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, atinjam o seu êxito.

A gestão de projetos traçará o percurso dos mesmos, pois será responsável por sincronizar cada ação com os objetivos organizacionais, definir prazos, orçamentos, a forma e meios comunicativos adequados, executar uma análise e avaliação contínua, que permite recolher dados essenciais para as decisões e/ou mudanças necessárias e, desta forma, melhorar continuamente as várias vertentes que constituem um projeto.

Num mundo onde a concorrência entre organizações se apresenta progressivamente feroz e num mercado cada vez mais saturado, é imperativo para as entidades apostarem nesta área da gestão, assim como em pessoas e recursos para a desempenhar. Somente desta forma, é possível ganharem destaque no setor onde concorrem e atingirem as suas ambições.

Como estima a Team Stage (2023), as organizações que subestimam a gestão de projetos detêm de 50% de probabilidades a mais dos seus projetos falharem. É essencial uma gestão minuciosa, que permita assegurar a conclusão dos objetivos estipulados para o projeto, superando os potenciais imprevistos.

Um projeto ocorre por uma sequência de etapas, com prazos definidos para o seu início e fim (PMI, 2021). Assim, liderar um projeto exige mais do que sugerir ideias inovadoras e traçar objetivos ambiciosos.

É necessário ir além e prestar atenção a cada detalhe, ainda que inicialmente possa parecer insignificante para alcançar o fim pretendido. É neste pequeno grande detalhe que as prestigiosas ideias se desvanecem, no percurso em direção a iniciativas de sucesso.

A gestão de projetos é uma função ainda desvalorizada. É indispensável articular todos os pormenores, desde as potenciais ameaças aos recursos orçamentais. A partir destas limitações, adequar os objetivos idealizados àquilo que é realmente exequível, já que a falta de alinhamento entre estes é uma das principais razões para o fracasso dos projetos (TeamStage, 2023).

A gestão executada por de trás dos projetos pode ser a chave do seu sucesso ou insucesso.

Figura 1- Gestão de Projetos e as várias vertentes



Nota. Retirada de G2 | IStock

## Os Desafios de um Projeto Piloto

De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021), um projeto define-se por um esforço implementado que visa um determinado resultado. Contudo, a realidade é que o resultado ambicionado fica, grande parte das vezes, apenas pelo planeamento das cobiçadas metas a cumprir, pois antes destas serem atingidas os projetos são eliminados. Tal como estimado, 70 % de todos projetos falham (TeamStage, 2023).

Está provado que o fracasso dos projetos é um problema organizacional que se verifica mundialmente. Assim, levanto uma reflexão sobre a questão *“Projetos Piloto: A chave para o sucesso ou mais um bicho de sete cabeças”*, o que leva a repensar no motivo da baixa adesão aos projetos piloto como uma solução mais utilizada para testar a viabilidade das estratégias que se pretendem iniciar.

A definição de projeto piloto aproxima-se muito àquilo que entendemos por projeto. No entanto, esta iniciativa de experimentação é caracterizada pela sua implementação num determinado período, com datas de início e fim previstas, de forma a testar a viabilidade de uma solução de sistema, que tenha por fim oferecer algo inovador em relação ao que já existe. Neste esforço temporário é possível colocar em prática ideias, processos, assim como outros recursos, posteriormente, monitorizá-los e, com base nos seus resultados, transformar o projeto piloto em *rollout*, isto é, em estratégias definitivas e reais (Fiuza, 2019). Segundo a RunSmart (2021), um *rollout* corresponde à adaptação dos projetos, após um processo de expansão empresarial, físico ou organizacional.

A adoção de um projeto de experimentação irá permitir esclarecer dúvidas que surgem quando se pensa em lançar algo inovador, bem como, articular e ajustar ações, aplicando medidas corretivas. Por outras palavras, seria uma mais-valia para o sucesso das iniciativas definitivas das organizações.

Embora seja cada vez mais frequente a utilização deste tipo de método inovador, a realidade é que ainda é uma estratégia pouco utilizada, tendo em conta os benefícios que demonstra superficialmente. Assim, remetendo à questão mencionada anteriormente, acerca das razões para a baixa adesão aos projetos piloto, como uma *solução mais utilizada para testar a viabilidade das estratégias que se pretendem iniciar*, após a minha experiência pessoal e contacto com um projeto piloto, a minha reflexão sobre a resposta tornou-se mais clara.

Existem diversos desafios que assombram a transição dos projetos piloto para projetos reais e definitivos e o maior obstáculo encontra-se na fase final. Saber lidar com a incerteza e interpretar incorretamente os resultados do piloto pode ser a origem de um projeto fracassado.

A vertente financeira é mencionada como uma das principais métricas para avaliar o sucesso do projeto de experimentação. Mas, é preciso ir além e analisar outras áreas essenciais, nomeadamente em ações onde o retorno lucrativo não é o principal objetivo, como projetos de responsabilidade social. Além disso, os lucros resultantes, deste tipo de estratégias temporárias, exigem tempo, já que são pioneiras.

A dimensão financeira apresenta-se ainda, como uma grande dificuldade que assombra constantemente a continuidade do projeto piloto, dado que se procura obter os resultados pretendidos com um orçamento sem elevados níveis de incerteza, que não coloque a organização em perigo. Logo, são exigidos resultados imediatos em pouco tempo, com baixos custos. A mesma questão se verifica como uma grande dificuldade quando os projetos provisórios são transferidos a definitivos, já que estes últimos exigem maiores recursos financeiros.

O nascimento de um projeto piloto é suportado por um conjunto de profissionais, que serão os responsáveis pelo mesmo, durante o período estipulado para aferir a viabilidade futura da estratégia. Contudo estes são, na maioria das vezes, um número reduzido para todas as particularidades e obrigações que uma ação tão instável como esta exige. Esta adversidade é agravada quando o empreendimento se torna definitivo, já que este pode ter grandes e graves repercussões no futuro da entidade. Desta forma, são necessários mais recursos humanos para responder às várias obrigações e para alcançar as metas organizacionais propostas, nomeadamente a expansão do projeto.

O desejo de expandir a estratégia, após a sua aprovação, é, muitas das vezes, uma barreira que as organizações têm de superar. Embora, um projeto piloto inicie como um protótipo que será testado numa dimensão mais reduzida, na sua migração para *rollout*, os planos ganham mais força, juntamente com a ganância de crescimento dos líderes organizacionais. Encontrar recursos suficientes que assegurem essa expansão exige maiores esforços financeiros, humanos, comunicativos e tecnológicos, assim como estudos e, principalmente, uma gestão exemplar que coordene as metas ambicionadas com as táticas adotadas para chegar a novas geografias, pessoas ou até funcionalidades.

É ainda, de ressaltar o aumento significativo de exigência. Durante o período de teste da proposta piloto é frequente que exista flexibilidade nos requisitos de execução. No entanto, quando este dá vida a uma solução que irá ser profundamente explorada e efetiva, surgem condições que necessitam de ser asseguradas, como o controlo económico, já que os custos dedicados à ação serão bastante superiores.

## **A Comunicação como “Aminimiga” dos Projetos Piloto**

Como já referido, os projetos piloto tratam-se de inovações. O “novo” tem o poder de transmitir a ansiedade e gerar resistência por parte da sociedade, em aderir a determinado conceito, traduzindo-se num obstáculo significativo.

*“Como podemos motivar o sucesso de um projeto, através da construção de relações significativas com as pessoas?”*

Dar a conhecer a iniciativa pode ser mais complexo do que se poderia imaginar, tendo em conta a globalização que vivemos e as alternativas digitais que dispomos. É fundamental motivar o contacto, estimular a confiança e, acima de tudo, ter a capacidade de contornar a renitência da população e fazer a diferença, num mundo saturado de informação, em que vivemos. Somente desta forma, é possível construir relações estáveis e favoráveis com o público-chave.

Esta é uma das etapas que mais perturba o desenvolvimento dos projetos piloto. As empresas falham em menosprezar a comunicação das novas iniciativas, por acreditarem que

o facto de já estarem estabelecidas no mercado e possuírem algum reconhecimento, é suficiente para conquistar a aderência das pessoas às novas propostas piloto.

Nasce assim, a extrema importância de apostar numa forte e eficaz comunicação que transpareça a essência do novo projeto e providencie uma boa reputação, capaz de convencer o público-alvo. De acordo com Marujo (2008), “a comunicação exige a existência de um emissor, de uma mensagem, de um recetor, de um canal, de um código, de um contexto e de um ou mais temas que constroem a mensagem”. Isto é, um processo social que visa transmitir uma mensagem.

A comunicação e o Marketing podem ser as ferramentas chave para conquistar os mais cétricos.

Contudo, não basta comunicar o projeto no Instagram, já assoberbado de informações falsas e publicidades enganosas. É essencial planejar minuciosamente as táticas comunicativas. O planeamento deve passar por perceber quais os objetivos da mensagem, o público-alvo que se pretende atingir, qual será o formato e a frequência da comunicação, bem como qual o canal adequado para o fazer. Posteriormente, avaliar o feedback adquirido e otimizar os momentos comunicativos, pois segundo Gustavo Luiz (2022), um dos principais motivos para o fracasso das ações organizacionais é não considerar as opiniões do seu grupo-alvo.

Este processo deve ser executado em consonância com os objetivos do projeto piloto e, naturalmente os propósitos organizacionais.

#### *Projeto Piloto: [AppToTest](#)*

Deste modo, apresento a minha experiência pessoal, como exemplo. Trabalho com um projeto piloto no âmbito do combate ao VIH-Sida, colocado em prática através de uma aplicação movel, a AppToTest.

A AppToTest é uma estratégia inovadora que procura ampliar a oferta de dispositivos de autotestes do VIH para cidadãos portugueses em idade superior aos 18 anos e, consequentemente, reforçar a estratégia nacional de combate ao VIH-SIDA, de uma forma gratuita e anónima. Assim, permite que as pessoas possam conhecer o seu estado serológico e tomar boas decisões no que diz respeito à sua saúde e da sua comunidade.

Esta iniciativa tem sido confrontada com várias das problemáticas já mencionadas. Contudo, na minha opinião, os maiores entraves para o seu crescimento, bem como para o alcance das metas traçadas inicialmente são as questões financeiras, principalmente por se tratar de um projeto de responsabilidade social e sem fins lucrativos torna-se complexo suportar os custos e encontrar parceiros financiadores para a continuidade do projeto. A comunicação torna-se também árdua, pois sendo uma estratégia tão inovadora é realmente difícil ultrapassar os receios das pessoas. Além disso, baseia-se numa ação digital, o que motiva diversas adversidades tecnológicas a contornar.

As incertezas vividas diariamente dificultam, também, o planeamento e implementação de estratégias de crescimento para o projeto, já que o seu futuro é incerto.

Estas razões têm como consequência a ameaça constante do fim do piloto, pois este, luta diariamente para atingir os resultados estipulados, como por exemplo alcançar a meta de distribuição de 600 autotestes para o VIH em 2023, e para corresponder às expectativas dos financiadores, assim como se tornam um grande obstáculo para a sua expansão geográfica, o que seria uma mais-valia para o fim do VIH e, consequentemente, para a saúde pública, e para o cumprimento das metas definidas.

A AppToTest é um exemplo de um projeto piloto que se encontra na corrida contra o tempo, pois vive assombrado pelas várias dificuldades que têm de vencer para ter continuidade e se tornar numa iniciativa definitiva.

É fundamental explorar novas soluções que contornem as adversidades mencionadas e, como participante ativa no projeto, acredito que o segredo possa estar em reforçar a comunicação, tanto no digital através dos influenciadores envolvidos no tema, assim como nos meios tradicionais, através da distribuição de material de comunicação offline em pontos estratégicos, como propagar Flyres, em eventos direcionados à faixa etária mais jovem. De acordo com um estudo da Health Behaviour in School-aged Children, realizado juntamente com Organização Mundial de Saúde (OMS & HBCS, 2022), cada vez mais são frequentes as relações sexuais desprotegidas entre os adolescentes. Assim, apostar em abordagens, como a distribuição de preservativos e ações educativas sobre a importância do rastreio do VIH, intensificando a ideia de que o podem fazer de forma gratuita e confidencial, pode ser o gatilho para conquistar os mais jovens. Deste modo, é possível reforçar o combate ao VIH, assim como a utilização da AppToTest, já que este público pode ser um segmento chave no crescimento do projeto.

## Conclusão

Cada organização é diferente e tem propósitos que diferem, logo o conjunto de métricas que cada uma estabelece para aferir a viabilidade das suas propostas piloto irão ser bastante individuais. Enquanto umas irão valorizar o requisito financeiro, outras irão priorizar o contributo social que o projeto oferece. No entanto, todas procuram algo em comum, resultados promissores, que garantam o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, remetendo para a questão realizada inicialmente, *“Projetos Piloto: A chave para o sucesso ou mais um bicho de sete cabeças?”*, de acordo com uma estimativa realizada pela 500 Startups, apenas metade das empresas transforma, no máximo, 10% das iniciativas piloto em estratégias definitivas (2022).

Estes dados motivam a minha reflexão sobre a pouca utilização dos projetos piloto, assim como das vantagens de as organizações adotarem este método de experimentação. De facto, a percentagem de pilotos que, mais tarde, migraram a *rollouts* é bastante desencorajadora, o que se torna compreensível devido aos desafios já referidos. No entanto, o principal motivo do fracasso deste tipo de projetos encontra-se na gestão organizacional que é executada por trás dos mesmos, pois **não será o desleixo e a desvalorização, fruto da crença de se tratar de iniciativas de teste, que dá origem a este insucesso?**

Após a realização de uma análise teórica sobre o tema, bem como a minha própria experiência com um projeto piloto, termino convicta que este método experimental, se bem utilizado, pode ser o segredo para o sucesso.

Através da adoção de uma proposta piloto é possível identificar potenciais problemas e, desta forma, preparar soluções, evitando custos e erros desnecessários, analisar os benefícios financeiros, ganhar acesso a diversos feedbacks acerca da iniciativa, permitindo a sua otimização, testar a eficácia das ações que se deseja integrar nas estratégias globais da empresa, analisar todas estas questões e, por fim, implementar um plano permanente eficaz que vá ao encontro da identidade organizacional e dos seus objetivos.

Porém, para que um projeto piloto seja realmente funcional, é imprescindível que seja implementado e gerido como se tratasse de uma ação definitiva para a organização, pois este pode ser uma mais-valia para a empresa obter conclusões relevantes ou, pelo contrário, ser o responsável pelo seu fim.

Projetos piloto são mais que ideias inovadoras que podemos testar. Requerem consistência, capacidade de análise assim como de adaptação, e perseverança. As falhas de um piloto podem, e devem, ser vistas como uma oportunidade, devemos interpretá-las e corrigi-las antes da implementação completa da iniciativa. Assim, é essencial focar no propósito, ajustar os métodos e persistir em direção ao fim pretendido.

É fundamental colocar um ponto final na crença de que este tipo de projetos pode ser gerido de forma menos exigente.

**O piloto só ganhará asas se lhe derem as ferramentas para aprender a voar.**



## Referências

- Carlomagno Maximiliano. (janeiro, 2023). Os desafios da transição de projetos piloto para rollout. MitSloan. <https://www.mitsloanreview.com.br/post/os-desafios-da-transicao-de-projetos-piloto-para-rollout>.
- Espinha Roberto Gil. (novembro, 2018). Gestão de projetos: O que é boas práticas do mercado. Artia. <https://artia.com/blog/gestao-de-projetos-o-que-e-para-que-serve/>.
- Fiuza Sergio. (abril, 2019). Como fazer um projeto piloto. Quero Educação. <https://gestao.quero.com/blog/como-fazer-um-projeto-piloto/>.
- Luiz Gustavo. (novembro, 2022). 7 Principais erros na gestão de projetos. Engenharia Cotidiana. <https://engenhariacotidiana.com/7-principais-erros-de-gestao-de-projetos/>.
- Marujo Maria Noémi. (2008). Turismo e Comunicação. RVJ Editores. <http://hdl.handle.net/10174/4237> .
- Organização Mundial de Saúde & Health Behaviourin School - Aged Children. (2022). A Saúde Dos Adolescentes Portugueses Em Contexto De Pandemia. [https://aventurasocial.com/wp-content/uploads/2022/12/HBSC\\_Relato%CC%81rioNacional\\_2022.pdf](https://aventurasocial.com/wp-content/uploads/2022/12/HBSC_Relato%CC%81rioNacional_2022.pdf).
- PMI. (2021). PMBOOK Guide. Seventh Edition And The Standard For Project Management . Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>.
- Project Management Statistics: Trends and Common Mistakes in 2023. (2023). TeamStage. <https://teamstage.io/project-management-statistics/#project-management-statistics-trends>.
- RunSmart. (março,2021). O que é Rollout e como funcionam os projetos do NetSuite. <https://runsmart.cloud/blog/2021/03/02/o-que-e-rollout/>.