CONFIGURAÇÕES DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS E A ENTREGA DE VALOR EM PROJETOS ÁGEIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA DE CONJUNTOS FUZZY

CONFIGURATIONS OF STAKEHOLDER MANAGEMENT CHALLENGES AND VALUE DELIVERY IN AGILE PROJECTS: A FUZZY-SET QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

CIBELY CASSIA DE PAIVA ROCHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CHRISTIANO COSTA ROCHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JOSÉ ROMUALDO DA COSTA FILHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
FAPI Uninove

CONFIGURAÇÕES DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS E A ENTREGA DE VALOR EM PROJETOS ÁGEIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA DE CONJUNTOS FUZZY

Objetivo do estudo
Examinar quais combinações de desafios da gestão de stakeholders se associam ao comprometimento ou à sustentação da entrega de valor em projetos ágeis e verificar se as configurações que comprometem a entrega são assimétricas em relação às que a sustentam.

Relevância/originalidade
A literatura examina esses desafios isoladamente, sob lógica aditiva. O estudo é original ao tratá-los como configurações causais combinadas, deslocando a discussão de qual desafio pesa mais para quais combinações se associam a qual resultado e por quê.

Metodologia/abordagem
Aplicou-se a análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy (fsQCA) a 32 entrevistas semiestruturadas com profissionais de projetos ágeis, como camada configuracional sobreposta à análise de conteúdo, calibrando seis desafios e um resultado, com análises de necessidade, suficiência e robustez.

Principais resultados
Comunicação limitada, desalinhamento de expectativas e resistência à mudança são, em conjunto, quase necessários ao comprometimento da entrega. A entrega sustentada decorre de múltiplos caminhos, cada um pela ausência de um único desafio. Os dois lados são assimétricos.

Contribuições teóricas/metodológicas
Reformula os desafios da gestão de stakeholders como configurações causais, incorporando equifinalidade e assimetria à explicação e conectando resultados configuracionais à teoria da saliência. Demonstra o valor da fsQCA combinada à análise de conteúdo para fenômenos conjunturais em projetos.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece aos gestores uma leitura configuracional dos projetos: monitorar os desafios como conjuntos, e não como itens isolados; concentrar esforços onde uma única barreira basta; e reconhecer que prevenir o fracasso difere de produzir a entrega sustentada.

Palavras-chave: gestão de stakeholders, projetos ágeis, análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy, entrega de valor, análise configuracional

CONFIGURATIONS OF STAKEHOLDER MANAGEMENT CHALLENGES AND VALUE DELIVERY IN AGILE PROJECTS: A FUZZY-SET QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

Study purpose
To examine which combinations of stakeholder management challenges are associated with compromised or sustained value delivery in agile projects, and to test whether the configurations that compromise delivery are asymmetric to those that sustain it.

Relevance / originality
The literature examines these challenges in isolation under an additive logic. The study is original in treating them as combined causal configurations, shifting the question from which challenge matters most to which combinations relate to which outcome, and why.

Methodology / approach
Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) was applied to 32 semi-structured interviews with agile practitioners, as a configurational layer over content analysis, calibrating six challenges and one outcome, with necessity, sufficiency and robustness analyses.

Main results
Limited communication, misaligned expectations and resistance to change are jointly quasi-necessary for compromised delivery. Sustained delivery follows multiple paths, each defined by the absence of a single challenge. The two sides are asymmetric, not mirror images.

Theoretical / methodological contributions
It reframes stakeholder management challenges as causal configurations, bringing equifinality and asymmetry into the explanation and linking configurational results to stakeholder salience theory. It demonstrates the value of fsQCA combined with content analysis for conjunctural project phenomena.

Social / management contributions
It offers managers a configurational reading of projects: monitor challenges as sets rather than isolated items; focus effort where removing a single barrier suffices; and recognize that preventing failure differs from producing sustained delivery.A

Keywords: stakeholder management, agile projects, fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA), value delivery, configurational analysis

CONFIGURAÇÕES DOS DESAFIOS DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS E A ENTREGA DE VALOR EM PROJETOS ÁGEIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA DE CONJUNTOS FUZZY

1 Introdução

A gestão de stakeholders ocupa lugar central no gerenciamento de projetos ágeis, pois equipes e stakeholders interagem continuamente ao longo do ciclo de desenvolvimento, e não em marcos contratuais fixos (Aaltonen et al., 2024). O modo como essa relação é conduzida influencia se um projeto sustenta a entrega de valor, o que torna os desafios da gestão de stakeholders em contextos ágeis um tema de interesse permanente para a pesquisa e a prática (Hoda, Noble & Marshall, 2011).

A pesquisa sobre esses desafios avançou de forma fragmentada, uma corrente de cada vez. A comunicação limitada enfraquece o entendimento compartilhado de que depende a entrega iterativa, e o desalinhamento de expectativas faz divergir as visões sobre escopo, ritmo e critérios de aceitação (Rosenkranz et al., 2013; Pikkarainen et al., 2008). Uma priorização contestada desestabiliza o backlog, enquanto a resistência ao modo adaptativo retarda sua adoção (Beringer, Jonas & Koch, 2013; Madampe, Hoda & Grundy, 2023). A confiança frágil e o mapeamento inadequado de stakeholders completam o conjunto, a primeira por corroer a colaboração e o segundo por deixar atores relevantes fora do processo (Verwijs & Russo, 2023; Eskerod & Larsen, 2018).

Ao longo dessas correntes, os desafios costumam ser tratados como fatores separados que degradam o resultado por si sós e de modo aditivo, sob uma lógica correlacional implícita. Os relatos da prática, contudo, descrevem-nos como entrelaçados, pois as lacunas de comunicação alimentam o desvio de expectativas, a priorização contestada tensiona a confiança e o mapeamento deficiente subjaz a vários deles ao mesmo tempo. O que permanece pouco examinado é como os desafios se combinam, ainda que a própria literatura fragmentada aponte para um fenômeno de natureza configuracional, e não aditiva (Conboy & Morgan, 2011).

Essa lacuna, entre o modo como o campo representa o fenômeno e o modo como ele se comporta, fundamenta o estudo. Em vez de estimar o efeito médio de cada desafio, a pesquisa pergunta quais combinações de desafios são suficientes para o comprometimento da entrega de valor em projetos ágeis e se essas combinações são assimétricas em relação às que a sustentam.

O estudo aborda a questão por meio da análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy de 32 entrevistas com profissionais que atuam em projetos ágeis, como uma camada configuracional sobreposta a uma leitura qualitativa dos mesmos relatos (Ragin, 2008). A lógica é abdutiva, de modo que as condições derivam da teoria e as proposições são lidas a partir das configurações que emergem, em vez de fixadas de antemão (Timmermans & Tavory, 2012). As configurações apontam para três desafios: comunicação limitada, desalinhamento de expectativas e resistência à mudança, que são quase necessários para o comprometimento da entrega, para mais de um caminho até a entrega sustentada e para uma assimetria entre os dois lados.

A contribuição pretendida é reformular os desafios da gestão de stakeholders em projetos ágeis como configurações causais e, assim, deslocar a discussão de qual desafio pesa mais para quais combinações se associam a qual resultado, e por que os caminhos para o comprometimento da entrega não são o espelho dos caminhos para a entrega sustentada. O estudo também oferece aos profissionais uma forma configuracional de ler seus projetos, tratando os desafios como conjuntos a monitorar, e não como uma lista de itens isolados a verificar.

2 Referencial teórico

A gestão de stakeholders é uma preocupação recorrente na literatura de projetos, em que a relação com os múltiplos detentores de interesse é tratada como determinante do desempenho (Freeman, 1984; Littau, Jujagiri & Adlbrecht, 2010). A vertente instrumental da teoria dos stakeholders vincula a qualidade dessas relações ao desempenho, de modo que a forma como os stakeholders são engajados é lida como condição de valor, e não como mera cortesia (Donaldson & Preston, 1995). Nem todos têm o mesmo peso, pois a saliência varia conforme poder, legitimidade e urgência, e a avaliação de quem importa é, ela própria, um ato gerencial contínuo (Mitchell, Agle & Wood, 1997). O trabalho ágil acentua esse ponto, porque equipes e stakeholders interagem ao longo das iterações, de modo que a saliência é reavaliada a cada sprint à medida que o produto toma forma (Aaltonen et al., 2024).

Esta revisão organiza-se em torno das tensões que perpassam a literatura sobre stakeholders no contexto ágil, e não de uma lista de desafios separados, pois o valor da relação se exerce no ponto em que demandas concorrentes se encontram. Três tensões recorrem: o entendimento compartilhado frente à interação contínua que não cessa de desestabilizá-lo; o ordenamento do trabalho por valor frente à resistência que a adaptação provoca; e a autonomia descentralizada das equipes frente à saliência mutável de quem deve ser incluído. Uma quarta questão, transversal, decorre das três: saber se o campo teorizou como o contexto do projeto molda esses desafios ou apenas registrou que o faz. Essa questão motiva a leitura configuracional ao final da seção.

2.1 Entendimento compartilhado frente à interação contínua

A primeira tensão situa-se entre uma promessa e seu custo. O ágil foi concebido para manter o entendimento alinhado pelo contato frequente, mas essa mesma frequência multiplica os pontos em que ele pode divergir, de modo que a comunicação é, a um só tempo, o remédio e o ponto recorrente de falha. No sentido favorável, a qualidade da linguagem dos requisitos e a forma de apresentar a informação moldam o quanto a imagem compartilhada se sustenta, e a transparência percebida associa-se a maior qualidade da entrega e à satisfação dos stakeholders (Rosenkranz et al., 2013; Bomström et al., 2023; Lee et al., 2024). No sentido adverso, quando o desenvolvimento ágil é distribuído ou offshore, a dispersão e a coordenação rarefeita corroem o contato contínuo que o método pressupõe, e reuniões e mensagens apenas em parte compensam (Sarker & Sarker, 2009; Stray & Moe, 2020; Marques & Marinho, 2023). As duas leituras são menos opostas que condicionais, pois a mesma prática que sustenta o alinhamento em uma equipe colocalizada pode falhar em uma equipe dispersa, sinal de que o contexto condiciona o desafio.

O desalinhamento de expectativas é a forma que a tensão assume quando a comunicação se rarefaz. Como as visões sobre escopo, ritmo e critérios de aceitação são renovadas ao longo das iterações, e não fixadas de uma só vez, elas se distanciam quando essa renovação falha, e desenvolvedores e stakeholders passam a sustentar versões do produto que os incrementos já não conciliam (Pikkarainen et al., 2008; Fagerholm et al., 2015). O remédio proposto na literatura, ampliar a colaboração para além de uma única voz do cliente e tornar os requisitos uma construção conjunta, reintroduz o custo, pois mais vozes enriquecem o entendimento, mas elevam a carga de coordenação que uma comunicação rarefeita não suporta (Conboy & Morgan, 2011; Inayat & Salim, 2015). Resta em aberto se a comunicação deve ser lida como causa dos demais desafios ou como o meio pelo qual eles transitam, questão que a leitura configuracional retoma.

2.2 Ordenar por valor frente à resistência que a mudança provoca

A segunda tensão gira em torno da cadência que confere valor ao ágil. Entregar primeiro o incremento de maior valor depende de um backlog ordenado por valor e da disposição de reordená-lo conforme as condições mudam, e ambos são contestados na prática. A priorização fica instável quando stakeholders internos pressionam por demandas que se sobrepõem à ordem

acordada, refazendo a sequência sob influência, e não por valor, e pressões de portfólio limitam o que uma equipe pode de fato reordenar (Beringer, Jonas & Koch, 2013; Stettina & Hörz, 2016). As próprias decisões pelas quais as equipes definem e revisam essa ordem são um sítio documentado de obstáculos, pois a tomada de decisão ágil é distribuída, limitada no tempo e, com frequência, feita com informação incompleta (Drury, Conboy & Power, 2012).

A resistência ao modo adaptativo é a contraparte que atua sobre a mesma cadência em sentido oposto. Parte da literatura trata a resistência como apego ao planejamento preditivo e ao escopo fixo, que retarda o ritmo iterativo, enquanto uma vertente mais crítica questiona se a adaptação é sempre genuína, lendo certa adoção do ágil como um modismo gerencial em que os rituais são incorporados sem a mudança subjacente na prática (Conboy, 2009; Cram & Newell, 2016). A tensão é aguda porque a adaptação é, a um só tempo, a solução que o método oferece e a fonte da resistência que encontra, de modo que a mesma condição pode aparecer como cura ou como obstáculo, conforme a mudança seja absorvida ou apenas encenada (Taylor, 2016; Madampe, Hoda & Grundy, 2023). Também aqui o efeito da resistência não é fixo isoladamente, mas depende do que mais está presente, marca de um fenômeno conjuntural, e não aditivo.

2.3 Autonomia descentralizada frente à saliência mutável

A terceira tensão reside entre a autonomia que o ágil concede às suas equipes e a instabilidade de quem deve ser incluído. O ágil descentraliza a autoridade para equipes auto-organizadas, cuja eficácia repousa sobre confiança, franqueza e espaço para decidir, condições relacionais que a literatura vincula diretamente aos resultados da equipe e da entrega (Hoda, Noble & Marshall, 2011; Strode, Dingsøyr & Lindsjørn, 2022; Verwijs & Russo, 2023). A confiança frágil retira justamente essas condições, pois a supervisão, as aprovações intermediárias e a relutância em compartilhar trabalho inacabado restringem a autonomia de que depende a auto-organização, de modo que os problemas afloram mais tarde e custam mais a absorver. Os papéis que intermedeiam a relação, o product owner e o gerente de projeto, carregam essa tensão, e sua própria definição é instável entre organizações, o que torna o lócus da autoridade um alvo móvel (Shastri, Hoda & Amor, 2021).

Contra essa autonomia ergue-se o problema da saliência, que, em contextos ágeis, não permanece estável. Identificar os atores relevantes e seus interesses é a tarefa clássica do mapeamento de stakeholders, para a qual a literatura de projetos desenvolveu instrumentos de avaliação de influência e impacto (Newcombe, 2003; Olander, 2007; Eskerod & Larsen, 2018). A dificuldade é que a saliência se desloca à medida que o produto evolui, de modo que um mapeamento fixado no início deixa atores recém-relevantes fora do processo e alimenta com informação incompleta a avaliação de quem importa, o que reconecta o mapeamento ao próprio princípio da saliência (Mitchell, Agle & Wood, 1997). A tensão, portanto, é que a abordagem ágil empurra as decisões rumo a equipes autônomas ao mesmo tempo em que não cessa de alterar de quem são os interesses que essas equipes precisam ler, de sorte que confiança e mapeamento são duas faces de uma mesma questão sobre quem participa e em que termos.

2.4 Dos desafios contextualizados a uma abordagem configuracional

Lido transversalmente às três tensões, vem à tona um padrão da própria literatura. Os desafios foram estudados majoritariamente em paralelo, cada um em sua corrente e sob uma lógica aditiva implícita, segundo a qual um desafio degrada o resultado por si só; ainda assim, os estudos observam repetidamente que o contexto importa: a distribuição altera a comunicação, o portfólio limita a priorização, a maturidade organizacional condiciona a resistência, e a estrutura multinível do trabalho ágil molda todos eles (Hoda & Murugesan, 2016; Sarker & Sarker, 2009). Trata-se de contextualização no sentido de que o campo reconhece as condições circundantes, mas não chega a teorizá-las, isto é, a especificar como condições de nível de

projeto e de natureza temporal moldam conjuntamente os desafios, em vez de apenas delimitá-los (Bamberger, 2008).

O mesmo tratamento aditivo carrega uma suposição implícita de simetria causal, segundo a qual a presença de um desafio piora o resultado e sua ausência a melhora, como imagens espelhadas; já uma lente configuracional parte da suposição oposta e permite examinar se as combinações que comprometem a entrega de valor são a negação daquelas que a sustentam. A literatura sugere ainda uma cadeia, na qual a comunicação limitada alimenta o desalinhamento de expectativas, que agrava a disputa de priorização e enfraquece a confiança, tendo o mapeamento inadequado como precondição e a resistência como amplificador. Essa é uma explicação sequencial, próxima de uma mediação, ao passo que as tensões revisadas apontam para a copresença, e não para a sequência, pois cada desafio muda de sentido conforme o que mais está presente ao seu lado.

Uma leitura configuracional aborda os dois pontos de uma só vez. Ela representa os desafios como condições que se combinam, admite que mais de uma combinação conduza ao mesmo resultado e permite que a combinação por trás de um resultado ruim difira da que está por trás de um bom, o que constitui a passagem de contextualizar os desafios a teorizar como operam em conjunto num dado contexto (Ragin, 2008; Fiss, 2011; Bamberger, 2008). Essas tensões são, portanto, examinadas, e não pressupostas, e as proposições são lidas a partir das configurações na Seção 5. As definições operacionais das seis condições estão no Dicionário do arquivo suplementar.

3 Metodologia

3.1 Abordagem e lógica de investigação

A pesquisa adota a fsQCA (Ragin, 2008) como camada analítica configuracional sobreposta a uma leitura qualitativa do mesmo material de entrevistas (Bardin, 2016). A lógica é abdutiva: parte de um referencial com seis condições e um resultado, deixa as configurações emergirem da minimização da tabela-verdade e interpreta cada uma reconectando-a à teoria, revisando as proposições quando o resultado surpreende (Timmermans & Tavory, 2012).

O método está alinhado com a questão de pesquisa por três razões. A questão diz respeito a combinações de desafios, e não ao efeito líquido de cada um, que é o que um método configuracional examina e um modelo correlacional não. Espera-se que o fenômeno seja equifinal e assimétrico, propriedades que a análise de conjuntos representa diretamente. E as condições são questões de grau, e não de presença ou ausência, para o que os conjuntos fuzzy, e não os crisp, foram concebidos.

Por ser abdutivo o delineamento, o estudo não enuncia proposições numeradas de antemão e carrega, em vez disso, expectativas teóricas provisórias que a análise está em condições de examinar: que nenhum desafio isolado responde sozinho pelo resultado, que mais de uma combinação pode conduzir ao mesmo resultado e que as combinações por trás do comprometimento da entrega podem não ser o espelho daquelas por trás da entrega sustentada. Essas expectativas sensibilizam a leitura das configurações sem fixar o resultado, e as proposições são desenvolvidas mais adiante.

3.2 Casos e dados

O material empírico reúne 32 entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam ou atuaram em projetos ágeis, em papéis de interação direta com stakeholders. O contexto ajusta-se à questão porque esses profissionais se situam no ponto em que a relação com os stakeholders se exerce ao longo das iterações, observando os desafios à medida que surgem e o modo como a entrega responde a eles, experiência que o estudo lê como casos.

Cada entrevista é tratada como um caso e identificada por um código, de E01 a E32, com nomes de pessoas, equipes e organizações removidos, de modo que a análise trabalha a partir de

relatos anonimizados. A unidade de análise situa-se entre o profissional, em sua experiência consolidada, e um projeto focal descrito em profundidade, registrando-se para cada caso o critério adotado. O arquivo suplementar contém as notas de caso, com o papel e a evidência por trás de cada escore.

Os participantes foram selecionados por amostragem intencional e por conveniência, com distribuição deliberada de papéis, de modo que os mesmos desafios pudessem ser lidos a partir de diferentes posições na relação com os stakeholders. Os critérios de inclusão foram dois anos ou mais de trabalho em projetos conduzidos com Scrum, Kanban, SAFe ou abordagens híbridas, um papel de interação direta na gestão de stakeholders e o consentimento registrado em termo livre e esclarecido. Por papel, os 32 participantes agrupam-se em gestão de projetos e de programas (13), product ownership e gestão de produto (8), liderança de tecnologia e arquitetura (9) e funções comerciais ou de assessoria (2), abrangendo tecnologia, serviços financeiros e consultoria ou academia.

O instrumento foi um roteiro semiestruturado em seis blocos: abertura, desafios da gestão de stakeholders, características da equipe ágil, a relação entre ambos, práticas e suas implicações, e validação de encerramento. O roteiro foi pré-testado com três especialistas e ajustado antes do uso. As entrevistas foram realizadas entre janeiro e junho de 2026, por videoconferência ou presencialmente, e duraram de 31 a 91 minutos, com média de 55. Cada uma foi gravada com consentimento, transcrita na íntegra e verificada quanto à fidelidade ao áudio, corpus a partir do qual a análise de conteúdo trabalha (Bardin, 2016).

3.3 Condições e resultado

As seis condições correspondem aos seis desafios, definidos aqui antes de se descrever a medida. A comunicação limitada (CL) é o grau em que a informação entre a equipe e os stakeholders deixa de fluir quando necessário. O desalinhamento de expectativas (ED) é o grau de divergência quanto a escopo, ritmo e critérios de aceitação. A priorização de requisitos (RP) é o grau em que a ordem do backlog é contestada ou instável. A resistência à mudança (RC) é o grau de oposição ao modo adaptativo de trabalhar, por parte dos stakeholders ou da equipe. A confiança frágil (FT) é o grau em que a colaboração é minada por supervisão excessiva ou autonomia reduzida. O mapeamento inadequado de stakeholders (SM) é o grau em que atores relevantes e seus interesses são deixados fora do processo. O resultado, a entrega de valor sustentada (VAL), é o grau em que o projeto sustenta a entrega de valor e é lido como bem-sucedido em sua gestão de stakeholders.

Cada construto foi pontuado em uma escala de 0 a 1 por caso, mediante análise de conteúdo da entrevista (Bardin, 2016), lendo-se o relato em busca da evidência de cada desafio e do resultado e atribuindo-se um grau de pertinência. Os escores são de primeira passagem, feitos por um único codificador, e o delineamento prevê dupla codificação antes de fixá-los. As definições completas, as âncoras e a evidência por trás de cada escore estão no Dicionário e nas notas de caso do arquivo suplementar. A análise de suficiência pode reduzir o número de condições para quatro ou cinco, dada a razão entre condições e casos.

3.4 Calibração

A calibração traduz os escores brutos em pertinência fuzzy pelo método direto (Ragin, 2008), com três âncoras por conjunto: pertinência plena, ponto de cruzamento de máxima ambiguidade e não pertinência plena. Uma função logística mapeia o valor bruto para a pertinência, com log-odds de mais e menos 2,94 nas âncoras de pertinência e de não pertinência. As âncoras a seguir são uma proposta, fundamentada na escala de codificação e na distribuição dos relatos, a ser refinada por dupla codificação independente. O ponto de cruzamento situa-se em 0,525, para evitar pertinências de exatamente 0,5.

Tabela 1. Âncoras de calibração propostas.

Conjunto	Não pertinência plena (e)	Ponto de cruzamento (c)	Pertinência plena (i)
Seis desafios (CL, ED, RP, RC, FT, SM)	0.40	0.525	0.75
Resultado VAL	0.40	0.525	0.65

Fonte: proposta pelos autores.

3.5 Análise

A análise segue três movimentos: uma análise de necessidade, condição a condição; uma análise de suficiência, por meio da minimização da tabela-verdade, reportando as soluções complexa, parcimoniosa e intermediária; e um retorno aos casos por trás de cada configuração, para validar o mecanismo interpretado. Consistência e cobertura são reportadas para o resultado e para sua negação. A robustez é então avaliada de três modos: sensibilidade a âncoras de calibração alternativas, a consistência PRI como medida mais estrita que a bruta, e um teste de limiar de frequência que varia o número mínimo de casos exigido para que uma configuração entre na solução (Seções 4.6 e 4.7). O arquivo suplementar reporta a pertinência calibrada de cada caso, as âncoras, os resultados de necessidade e de suficiência e os testes, de modo que a análise possa ser reproduzida.

4 Análise dos resultados e discussões

Os resultados a seguir aplicam a fsQCA aos escores de primeira passagem, calibrados com as âncoras da Tabela 1. A decisão sobre a unidade de análise e a dupla codificação permanecem em aberto e são tratadas como limites, e não como razão para reter os achados, que a análise e os testes de robustez sustentam. Todos os 32 casos entram em cada análise, na ordem da questão de pesquisa: o quadro descritivo, a necessidade, a tabela-verdade, as configurações de suficiência para cada resultado, a assimetria entre elas e os testes da solução.

4.1 Estatística descritiva e distribuição do resultado

Antes da análise configuracional, a Tabela 2 resume os escores brutos das seis condições e do resultado nos 32 casos, com média, desvio-padrão e amplitude. As condições concentram-se na região médio-superior da escala, com médias entre 0,56 e 0,64 e dispersão limitada, compressão que a calibração corrige. A priorização de requisitos apresenta a maior amplitude, e a confiança frágil, a menor média.

Tabela 2. Estatística descritiva dos escores brutos das condições e do resultado (32 casos).

Variável	Média	DP	Mínimo	Máximo
Comunicação limitada (CL)	0.63	0.11	0.40	0.80
Desalinhamento de expectativas (ED)	0.64	0.10	0.40	0.80
Priorização de requisitos (RP)	0.58	0.15	0.25	0.85
Resistência à mudança (RC)	0.64	0.12	0.35	0.80
Confiança frágil (FT)	0.56	0.12	0.30	0.80
Mapeamento inadequado de stakeholders (SM)	0.57	0.09	0.40	0.75
Entrega de valor sustentada (VAL)	0.52	0.11	0.30	0.75

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado bruto (VAL) varia de 0,30 a 0,75 nos 32 casos. Nove casos situam-se abaixo do ponto de cruzamento de 0,5 e 23 nele ou acima dele. A distribuição está resumida na Tabela 3.

Tabela 3. Distribuição do resultado bruto VAL nos 32 casos.

Escore VAL	Casos (n)	Identificadores dos casos
0.30	1	E20
0.35	5	E02, E13, E16, E17, E31
0.40	1	E03

Escore VAL	Casos (n)	Identificadores dos casos
0.45	2	E09, E29
0.50	5	E06, E08, E15, E22, E27
0.55	5	E01, E04, E21, E24, E28
0.60	9	E07, E10, E12, E14, E18, E19, E23, E26, E32
0.65	3	E11, E25, E30
0.75	1	E05
Total	32	

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Análise das condições necessárias

A Tabela 4 reporta a consistência e a cobertura de cada condição, e de sua negação, para o resultado e para sua negação, sobre os dados calibrados. Para o comprometimento da entrega (a negação de VAL), o desalinhamento de expectativas (0,981), a comunicação limitada (0,956) e a resistência à mudança (0,936) aproximam-se da necessidade, ao passo que a confiança frágil (0,747) e a priorização de requisitos (0,839) situam-se em patamar inferior. Nenhuma condição isolada é necessária para a entrega sustentada.

Esses três desafios surgem com clareza nos relatos, identificados pelo código do caso. Sobre a comunicação limitada, um participante afirmou que a comunicação é a parte mais difícil, pois há uma lacuna entre o que a empresa precisa como estratégia e o que de fato acontece na ponta (E16). Sobre o desalinhamento, outro descreveu o descompasso entre cliente e equipe: a expectativa é muito desafiadora, porque o cliente é extremamente burocrático no setor público, enquanto internamente o trabalho é ágil (E31). Sobre a resistência, um terceiro relatou muita resistência, decorrente da falta de entendimento de como a metodologia funciona (E13).

Tabela 4. Análise de necessidade sobre os dados calibrados: consistência e cobertura por condição.

Condição	Cons. ~VAL	Cob. ~VAL	Cons. VAL	Cob. VAL
CL	0.956	0.635	0.713	0.533
ED	0.981	0.626	0.752	0.542
RP	0.839	0.702	0.533	0.503
RC	0.936	0.593	0.743	0.531
FT	0.747	0.639	0.572	0.552
SM	0.859	0.687	0.580	0.523
~CL	0.297	0.479	0.512	0.929
~ED	0.282	0.503	0.481	0.965
~RP	0.406	0.435	0.683	0.827
~RC	0.260	0.473	0.430	0.883
~FT	0.476	0.497	0.626	0.736
~SM	0.404	0.460	0.653	0.839

Fonte: dados da pesquisa, calibrados.

4.3 Tabela-verdade

A Tabela 5 lista as configurações preenchidas de um modelo reduzido de quatro condições (CL, ED, RC, FT, as mais próximas da necessidade para o comprometimento da entrega), com o número de casos e a consistência para cada resultado. Dezoito dos 32 casos recaem na configuração com os quatro desafios presentes, o que ainda sinaliza diversidade limitada. Essa configuração é mais consistente com o comprometimento da entrega (0,734) do

que com a entrega sustentada (0,547), e os cantos de baixo desafio são claramente consistentes com a entrega sustentada.

Tabela 5. Tabela-verdade, linhas preenchidas do modelo reduzido (CL ED RC FT), dados calibrados.

Configuração	n	Cons. ~VAL	Cons. VAL	Casos
1 1 1 1	18	0.734	0.547	E02, E03, E06, E08, E09, E13, E16, E17, E18, E20, E21, E22, E26, E28, E29, E30, E31, E32
1 1 1 0	5	0.789	0.666	E01, E14, E15, E25, E27
0 0 1 0	3	0.647	0.963	E04, E07, E11
0 1 1 1	2	0.681	0.873	E19, E24
1 1 0 0	1	0.674	0.931	E23
1 0 0 1	1	0.730	0.969	E10
1 0 0 0	1	0.668	0.975	E12
0 0 0 0	1	0.642	0.976	E05

Fonte: dados da pesquisa, calibrados. Ordem das condições: CL ED RC FT.

4.4 Suficiência: configurações

Para ler as soluções no nível da configuração, os caminhos são apresentados como diagramas, com um círculo cheio para uma condição presente, um círculo vazio para uma condição ausente e uma célula em branco para uma que não participa do caminho. Cada diagrama é seguido de uma leitura em linguagem corrente de cada rota.

Para a entrega sustentada, a solução complexa retorna quatro rotas, resumidas na Tabela 6. O núcleo, que sobrevive na solução parcimoniosa, é a ausência de comunicação limitada ou de resistência à mudança, de modo que essas duas ausências concentram a maior parte da explicação, enquanto as demais condições compõem o contexto de cada rota.

Tabela 6. Configurações suficientes para a entrega de valor sustentada (VAL), solução complexa, dados calibrados.

Condição	Rota A	Rota B	Rota C	Rota D
Comunicação limitada (CL)	●	●	○	○
Desalinhamento de expectativas (ED)	○		●	○
Resistência à mudança (RC)	○	○	●	
Confiança frágil (FT)		○	●	○
Consistência bruta	0.98	0.94	0.87	0.97
Cobertura bruta	0.26	0.30	0.27	0.35

Fonte: dados da pesquisa, calibrados. Círculo cheio = presente, círculo vazio = ausente, em branco = não participa da rota. Consistência da solução 0,92, cobertura 0,59.

As rotas leem-se da seguinte forma.

Rota A: a comunicação é limitada, mas as expectativas estão alinhadas e não há resistência, e a entrega se sustenta.

Rota B: a comunicação é limitada, mas não há resistência e a confiança se mantém.

Rota C: a comunicação é aberta, e a entrega se sustenta mesmo com desalinhamento de expectativas, resistência e confiança frágil presentes em conjunto.

Rota D: a comunicação é aberta, as expectativas estão alinhadas e a confiança se mantém, um cenário amplamente de baixo desafio.

As Rotas C e D, ambas assentadas em comunicação aberta, concentram a maior cobertura. Entre os casos, E05 e E11 situam-se nas rotas de comunicação aberta, enquanto E12 e E23 situam-se nas rotas em que a resistência é baixa e a entrega se sustenta apesar da comunicação limitada.

Para o comprometimento da entrega, nenhuma configuração atinge o limiar de 0,80. O caminho mais forte, sob um limiar relaxado de 0,75 (Tabela 7), é a copresença de comunicação

limitada, desalinhamento de expectativas e resistência à mudança, com a confiança ainda não corroída. Casos como E20 e E02 são típicos dessa rota. A copresença dos três desafios associa-se ao comprometimento sem ser estritamente suficiente, pois alguns casos combinam todos os desafios e ainda assim sustentam a entrega, como E18 e E32.

Tabela 7. Configuração para o comprometimento da entrega de valor (~VAL) sob limiar relaxado de 0,75, dados calibrados.

Condição	Rota de desafios convergentes	Leitura
Comunicação limitada (CL)	●	presente
Desalinhamento de expectativas (ED)	●	presente
Resistência à mudança (RC)	●	presente
Confiança frágil (FT)	○	ainda não corroída
Consistência bruta	0.79	
Cobertura bruta	0.46	

Fonte: dados da pesquisa, calibrados. Círculo cheio = presente, círculo vazio = ausente. A redução parcimoniosa é a copresença de comunicação limitada e resistência à mudança com a confiança não corroída.

4.5 Assimetria e limites remanescentes

Os escores não calibrados haviam retornado cinco linhas da tabela-verdade consistentes, ao mesmo tempo, com o resultado e com sua negação. A calibração eliminou esse padrão: apenas uma linha de caso único permanece contraditória, e as configurações agora separam os dois resultados. Sobre esses dados, os dois lados não são imagens espelhadas. A entrega sustentada decorre da ausência de um único desafio (comunicação limitada ou resistência à mudança), ao passo que o comprometimento da entrega exige a copresença de três desafios e, ainda assim, permanece abaixo do limiar de consistência padrão. Essa assimetria é lida como um achado e desenvolvida em proposição na Seção 5.

Os dois casos que carregam todos os desafios e ainda assim sustentam a entrega apontam para algo que as seis condições não captam. Um participante descreveu manter a relação coesa por meio de influência, e não de posição, observando que essa influência precisa ser exercida porque a autoridade formal já não existe, o que exige considerável habilidade (E18). Outro descreveu conduzir a relação em torno de um princípio deliberado de entrega, trazendo-o para as conversas, o planejamento e a relação com os stakeholders (E32). Esses relatos leem-se como uma capacidade gerencial fora do modelo atual, retomada como proposição na Seção 5.

Três limites qualificam esses resultados. As âncoras são uma proposta e os achados deslocam-se conforme seu posicionamento, o que exige uma análise de sensibilidade entre conjuntos de âncoras. Dezoito dos 32 casos ainda compartilham um mesmo canto, de sorte que a diversidade limitada persiste e aponta para a decisão sobre a unidade de análise e, possivelmente, para escores mais finos. A consistência do caminho de comprometimento da entrega permanece abaixo de 0,80, razão pela qual é reportado como indicativo. As Tabelas 4 a 7 serão recalculadas após a fixação da unidade de análise e a validação das âncoras.

As duas subseções seguintes reportam os testes de robustez da solução. A primeira varia as âncoras de calibração, e a segunda aplica a consistência PRI e um teste de limiar de frequência.

4.6 Sensibilidade às âncoras de calibração

Como as âncoras são uma proposta, a análise foi repetida sob cinco esquemas de âncoras que deslocam o ponto de cruzamento e a dispersão. S1 é a linha de base (cruzamento 0,525). S2 reduz o cruzamento para 0,475, S3 o eleva para 0,575, S4 amplia a dispersão (âncoras 0,35 e 0,80) e S5 a estreita (âncoras 0,45 e 0,70). A Tabela 8 reporta a consistência de necessidade para o comprometimento da entrega por esquema, e a Tabela 9 reporta a estabilidade da solução.

Tabela 8. Sensibilidade da necessidade para o comprometimento da entrega (~VAL): consistência por esquema.

Esquema (cruzamento)	ED	CL	RC	SM	RP	FT
S1 (0,525)	0.98	0.96	0.94	0.86	0.84	0.75
S2 (0,475)	0.98	0.96	0.95	0.91	0.90	0.83
S3 (0,575)	0.84	0.80	0.84	0.66	0.64	0.56
S4 (amplo)	0.99	0.96	0.94	0.87	0.86	0.78
S5 (estreito)	0.97	0.95	0.94	0.85	0.81	0.71

Fonte: dados da pesquisa, calibrados.

Tabela 9. Sensibilidade das soluções entre os esquemas de âncoras.

Esquema	Canto dominante (n)	Entrega sustentada (VAL), parcimoniosa	Comprometimento da entrega (~VAL), caminho mais forte
S1	18	~CL + ~RC	CL*RC*~FT (cons. 0,79)
S2	23	~CL + ~RC	nenhuma atinge 0,75 (máx. 0,69)
S3	8	três caminhos (mais complexa)	CL*RC, ED, FT (a estrutura se altera)
S4	18	~CL + ~RC	CL*RC*~FT + ~RC*FT
S5	18	~CL + ~RC	nenhuma atinge 0,75 (máx. 0,74)

Fonte: dados da pesquisa, calibrados.

Dois padrões se mantêm entre os esquemas. O desalinhamento de expectativas, a comunicação limitada e a resistência à mudança são quase necessárias para o comprometimento da entrega em quatro dos cinco esquemas, acima de 0,94, ao passo que a confiança frágil e a priorização permanecem em patamar inferior, de modo que a ordenação de necessidade é estável. A solução parcimoniosa para a entrega sustentada é a ausência de comunicação limitada ou de resistência à mudança em quatro dos cinco esquemas. Dois padrões são sensíveis. Nenhuma configuração é suficiente para o comprometimento da entrega no limiar de 0,80 sob qualquer esquema, o que reforça a leitura da assimetria. E a concentração de casos depende do ponto de cruzamento: um cruzamento baixo coloca 23 dos 32 casos no canto de todos presentes, enquanto um cruzamento alto reduz esse número para 8, mas enfraquece o sinal de necessidade, de modo que o posicionamento da fronteira de presença do desafio é, ele próprio, uma escolha substantiva atrelada à unidade de análise.

4.7 Testes de robustez: consistência PRI e limiares de frequência

Dois testes adicionais acompanham a análise de sensibilidade. O primeiro é a consistência PRI (redução proporcional da inconsistência), que penaliza os casos pertencentes ao mesmo tempo ao resultado e à sua negação, leitura mais estrita que a bruta (Tabela 10). A configuração de todos presentes cai de uma consistência bruta de 0,73 para uma PRI de 0,61 para o comprometimento da entrega, e para 0,34 para a entrega sustentada, o que afirma que esse canto não pertence de forma limpa a nenhum dos resultados. No nível da solução, a parcimoniosa para a entrega sustentada mantém-se sob a medida mais estrita (bruta 0,89, PRI 0,83), enquanto a rota mais forte para o comprometimento enfraquece (bruta 0,79, PRI 0,61), o que reforça a assimetria entre os dois lados.

Tabela 10. Consistência bruta e consistência PRI por configuração (modelo CL ED RC FT), dados calibrados.

Configuração	n	Cons. ~VAL	PRI ~VAL	Cons. VAL	PRI VAL
1 1 1 1	18	0.734	0.612	0.547	0.340
1 1 1 0	5	0.789	0.613	0.666	0.387
0 0 1 0	3	0.647	0.096	0.963	0.904
0 1 1 1	2	0.681	0.285	0.873	0.715
1 1 0 0	1	0.674	0.175	0.931	0.825
1 0 0 1	1	0.730	0.104	0.969	0.896

Configuração	n	Cons. ~VAL	PRI ~VAL	Cons. VAL	PRI VAL
1 0 0 0	1	0.668	0.069	0.975	0.931
0 0 0 0	1	0.642	0.064	0.976	0.936

Fonte: dados da pesquisa, calibrados. Ordem das condições: CL ED RC FT.

O segundo teste eleva o número mínimo de casos exigido para que uma configuração entre na solução. A Tabela 11 mostra o efeito. O caminho para o comprometimento da entrega e a ordenação de necessidade mantêm-se em todos os limiares, pois repousam sobre configurações com vários casos. As rotas equifinais para a entrega sustentada, várias das quais repousam sobre um único caso, perdem cobertura à medida que o limiar se eleva, de sorte que são lidas como indicativas. O núcleo do resultado não depende de configurações de caso único, ao passo que a amplitude das rotas equifinais depende.

Tabela 11. Teste de limiar de frequência para as soluções de suficiência (modelo CL ED RC FT).

Casos mínimos	Linhas retidas	Rotas para entrega sustentada (VAL), cons. ≥ 0,80	Rotas para comprometimento (~VAL), cons. ≥ 0,75
1 caso	8	6 rotas, cobertura 0,56	1 rota
2 casos	4	2 rotas, cobertura 0,39	1 rota
3 casos	3	1 rota, cobertura 0,28	1 rota

Fonte: dados da pesquisa, calibrados.

5 Proposições emergentes das configurações

Seguindo a lógica abdutiva, as configurações vieram primeiro e as proposições são lidas a partir delas. A Figura 1 resume o modelo: as condições próximas da necessidade para o comprometimento da entrega, a rota de copresença até esse comprometimento, as rotas equifinais até a entrega sustentada, a assimetria entre os dois lados e os casos surpreendentes que combinam os desafios e ainda assim sustentam a entrega. Cada proposição é argumentada a partir do achado que a fundamenta e oferecida para ser examinada, pois repousa sobre a calibração proposta na Seção 3 e sobre o conjunto de casos discutido nos limites.

Figura 1. Modelo configuracional dos desafios e da entrega de valor, com as proposições emergentes.

Fonte: os autores, a partir das configurações calibradas.

5.1 P1, quase necessidade conjunta

Para o comprometimento da entrega, o desalinhamento de expectativas (0,98), a comunicação limitada (0,96) e a resistência à mudança (0,94) atingem a quase necessidade, ao passo que a confiança frágil (0,75) e a priorização de requisitos (0,84) permanecem em patamar inferior, e a ordenação se mantém em quatro dos cinco esquemas de âncoras.

Esses três são as tensões relacionais que retiram o entendimento compartilhado e a disposição de adaptar-se de que depende a entrega iterativa, de modo que sua presença conjunta é o terreno sobre o qual o comprometimento da entrega tende a se assentar. Proposição: em projetos ágeis, a comunicação limitada, o desalinhamento de expectativas e a resistência à mudança tendem a ser, em conjunto, necessários para o comprometimento da entrega de valor.

5.2 P2, causação conjuntural

Nenhuma condição isolada é suficiente para o comprometimento da entrega; a rota mais forte é a copresença de comunicação limitada, desalinhamento de expectativas e resistência à mudança, com a confiança ainda não corroída, a uma consistência de 0,79. Os desafios atuam em conjunto, e é sua conjunção que empurra a entrega rumo ao comprometimento. Proposição: o comprometimento da entrega de valor decorre da copresença de comunicação limitada, desalinhamento de expectativas e resistência à mudança, e não de qualquer um deles isoladamente.

5.3 P3, equifinalidade da entrega sustentada

A entrega sustentada tem mais de uma rota. A solução parcimoniosa retorna duas, a ausência de comunicação limitada ou a ausência de resistência à mudança, e a solução complexa acrescenta outras rotas assentadas em comunicação aberta, com cobertura de 0,59. Remover a barreira de comunicação abre um caminho e remover a resistência abre outro, e cada um basta por si só. Proposição: a entrega de valor sustentada resulta de mais de uma rota, cada qual definida pela ausência de um único desafio central.

5.4 P4, assimetria causal

A rota para o comprometimento da entrega é a copresença de três desafios, ao passo que as rotas para a entrega sustentada são, cada uma, definidas pela ausência de um desafio, de modo que um lado não é a negação do outro. A ausência das causas de um resultado ruim não atua como causa de um resultado bom, assimetria que uma leitura configuracional prevê e que uma aditiva deixaria escapar. Proposição: as configurações associadas ao comprometimento da entrega de valor não são a negação das configurações associadas à entrega de valor sustentada.

5.5 P5, a copresença não é suficiente

A configuração com todos os desafios presentes atinge consistência de apenas 0,73 para o comprometimento da entrega e permanece abaixo do limiar de 0,80, pois casos como E18 e E32 combinam os desafios e ainda assim sustentam a entrega. Esses casos surpreendentes apontam para uma condição fora do modelo atual, uma capacidade gerencial ou relacional que mantém a entrega coesa, anomalia que a abdução trata como pista para a teoria. Proposição: a copresença dos desafios não é suficiente para o comprometimento da entrega de valor; algumas configurações combinam os desafios com uma capacidade gerencial que sustenta a entrega.

6 Discussão e considerações finais

Este estudo perguntou quais combinações de desafios da gestão de stakeholders se relacionam com o comprometimento ou com a sustentação da entrega de valor em projetos ágeis, e se os dois são assimétricos. A análise configuracional retornou uma resposta estruturada, resumida no modelo da Seção 5. Esta seção interpreta cada achado, conecta-o à

literatura e, em seguida, extrai as contribuições teóricas e práticas, antes de enunciar os limites e os caminhos adiante.

6.1 Interpretação dos achados

O primeiro achado é que a comunicação limitada, o desalinhamento de expectativas e a resistência à mudança são, em conjunto, quase necessários para o comprometimento da entrega, ao passo que a confiança frágil e a priorização situam-se em patamar inferior. Lidos à luz da teoria dos stakeholders, esses três governam se interesses heterogêneos permanecem alinhados ao longo das iterações, de modo que sua presença conjunta retira o entendimento compartilhado de que a entrega ágil depende (Freeman, 1984; Aaltonen et al., 2024). O resultado refina a lente da saliência, pois os desafios que mais importam são os que perturbam a leitura contínua de quem importa e por quê à medida que o produto evolui (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

O segundo achado situa o fenômeno no registro da causação conjuntural, e não dos efeitos independentes: o comprometimento da entrega decorre da copresença desses desafios, e não de qualquer um isolado (Ragin, 2008; Fiss, 2011). O terceiro é a equifinalidade da entrega sustentada, em que a ausência de comunicação limitada ou a de resistência à mudança abrem, cada uma, um caminho por si só. Em conjunto, essas leituras afastam a lógica aditiva que o campo vinha carregando, na qual cada desafio é tratado como alavanca separada sobre o resultado (Conboy & Morgan, 2011).

O quarto achado é a assimetria entre os dois lados. As rotas para o comprometimento da entrega não são a negação das rotas para a entrega sustentada, pois um lado repousa sobre a copresença de vários desafios e o outro sobre a ausência de um único, propriedade que um modelo aditivo não representa e que uma leitura configuracional traz à vista (Fiss, 2011).

O quinto achado é aquele que os dados não levavam a esperar. A configuração com todos os desafios presentes não assegura o comprometimento da entrega, pois casos como E18 e E32 os carregam e ainda assim entregam. A leitura é a de que uma capacidade gerencial, fora das seis condições atuais, mantém a entrega coesa sob pressão, anomalia que um delineamento abdutivo trata como pista para a rodada seguinte, e não como ruído (Timmermans & Tavory, 2012).

6.2 Contribuição teórica

A contribuição é incremental, no sentido de estender uma linha existente, e não de subvertê-la. A literatura sobre gestão de stakeholders em projetos ágeis examinou os desafios uma corrente de cada vez, sob lógica aditiva implícita, e o estudo estende essa linha ao reformular os desafios como configurações causais e ao trazer a equifinalidade e a assimetria para a explicação (Conboy & Morgan, 2011; Fiss, 2011). A mudança que se introduz é um deslocamento da questão, de qual desafio pesa mais para quais combinações se relacionam com qual resultado, e como as combinações por trás de uma entrega ruim diferem das de uma entrega boa.

O estudo também conecta dois corpos de trabalho que permaneciam apartados, ao ler os resultados configuracionais à luz da saliência dos stakeholders: as condições próximas da necessidade para o comprometimento da entrega são interpretadas como perturbações na avaliação contínua de poder, legitimidade e urgência no interior das equipes ágeis (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Freeman, 1984). O modelo da Seção 5, com suas cinco proposições, é a forma que a contribuição assume, oferecido como proposições a serem examinadas, e não como relações confirmadas, em consonância com o delineamento abdutivo.

6.3 Contribuições para a prática

O público dessas contribuições é o conjunto de papéis que sustentam a relação com os stakeholders no trabalho ágil: gerentes de projeto e de programa, agile coaches e scrum masters,

product owners e líderes de escritórios de gerenciamento de projetos. Os achados destinam-se a dois usos, como forma de pensar os desafios e como diagnóstico que orienta onde agir.

A primeira recomendação decorre da quase necessidade e é preventiva. Como a comunicação limitada, o desalinhamento de expectativas e a resistência à mudança tendem a surgir em conjunto onde a entrega está comprometida, vale monitorá-los como um conjunto, e não como itens separados de uma lista de verificação, tratando seu acúmulo conjunto como sinal precoce de risco. A segunda decorre da equifinalidade e orienta-se ao ganho. A entrega sustentada não exige corrigir todos os desafios de uma só vez, pois abrir a comunicação ou reduzir a resistência podem, cada um, bastar por si só, o que permite concentrar a atenção limitada na barreira em melhores condições de ser removida. A terceira decorre da assimetria. Prevenir o fracasso e produzir o sucesso não são a mesma tarefa, de modo que remover as condições que comprometem a entrega não basta, por si só, para produzir a entrega sustentada, e uma equipe que resolveu seus problemas ainda precisa construir as condições que conduzem o valor adiante.

A quarta recomendação decorre dos casos surpreendentes. Algumas equipes sustentam a entrega ainda que carreguem todos os desafios, o que aponta para uma capacidade gerencial que vale nomear e desenvolver, expressa como a prática de manter coesa a relação com os stakeholders por meio de facilitação ativa, mesmo sob condições adversas. O resultado esperado é uma alocação mais deliberada da atenção gerencial, voltada para a combinação de desafios que cada projeto de fato apresenta. Essas recomendações repousam sobre um único conjunto de casos, de modo que são oferecidas como orientação informada, e não como prescrições estabelecidas.

6.4 Limitações

Vários limites delimitam essas leituras. Os escores são de primeira passagem e as âncoras são uma proposta, de modo que os achados se deslocam conforme seu posicionamento, como mostra a análise de sensibilidade, e o resultado para o comprometimento da entrega permanece abaixo do limiar padrão e é lido como indicativo. O conjunto é de 32 entrevistas, com diversidade limitada, pois muitos casos compartilham um mesmo canto do espaço de propriedades, e a unidade de análise ainda não está fixada entre o profissional e um projeto focal. As condições abrangem seis desafios da literatura e, como mostram os casos surpreendentes, uma capacidade gerencial não medida pelo modelo pode carregar parte da explicação. Os achados estão, portanto, atrelados a este contexto, e não são gerais.

6.5 Pesquisas futuras

Três direções decorrem desses limites. A primeira é fixar a unidade de análise e refinar a calibração por dupla codificação independente dos casos, recalculando então as configurações. A segunda é acrescentar como condição a capacidade gerencial sugerida pelos casos surpreendentes e testar se ela explica os casos que carregam todos os desafios e ainda assim entregam. A terceira é examinar a cadeia que o campo propôs, na qual a comunicação alimenta o desvio de expectativas e a priorização tensiona a confiança, frente à lógica de copresença aqui encontrada, para ver se uma explicação sequencial ou uma configuracional ajusta-se melhor à evidência. Cada direção apoia-se em um limite específico do estudo, e não em um apelo genérico por mais pesquisa.

Referências

Aaltonen, K., Derakhshan, R., Di Maddaloni, F., & Turner, R. (2024). Stakeholder engagement in temporary organizations. *International Journal of Project Management*. Advance online publication.

Bamberger, P. A. (2008). Beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal, 51*(5), 839–846. https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789703

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (Original work published 1977)

Beringer, C., Jonas, D., & Koch, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management, 31*(6), 830–846.

Bomström, H., Kelanti, M., Annanpera, E., Liukkunen, K., Kilamo, T., Sievi-Korte, O., & Systa, K. (2023). Information needs and presentation in agile software development. *Information and Software Technology, 162*, 107132.

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research, 20*(3), 329–354. https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236

Conboy, K., & Morgan, L. (2011). Beyond the customer: Opening the agile systems development process. *Information and Software Technology, 53*(5), 535–542.

Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems, 25*(2), 154–169. https://doi.org/10.1057/ejis.2015.13

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Drury, M., Conboy, K., & Power, K. (2012). Decision making in agile development: A focus group study of decisions and obstacles. *Information and Software Technology, 54*(9), 908–926.

Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management, 36*(1), 161–169.

Fagerholm, F., Ikonen, M., Kettunen, P., Münch, J., Roto, V., & Abrahamsson, P. (2015). Performance alignment work: How software developers experience performance expectations in agile teams. *Information and Software Technology, 64*, 132–147.

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal, 54*(2), 393–420. https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software, 117*, 245–257. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049

Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing agile teams. *Information and Software Technology, 53*(5), 613–643.

Inayat, I., & Salim, S. S. (2015). A framework to study requirements-driven collaboration among agile teams: Findings from two case studies. *Computers in Human Behavior, 51*, 1367–1379. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.10.040

Lee, Y., Lee, Z., Chau, P. Y. K., & Deng, X. (2024). Investigating the impact of perceived process transparency on software development quality and stakeholder satisfaction in agile projects. *Information & Management, 61*(3), 103923.

Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal, 41*(4), 17–29.

Madampe, K., Hoda, R., & Grundy, J. (2023). A framework for emotion-oriented requirements change handling in agile software engineering. *IEEE Transactions on Engineering Management, 49*(9), 3325–3343.

Marques, R. F., Jr., & Marinho, M. (2023). Challenges of remote stakeholder communication in distributed agile teams. *Journal of Systems and Software, 195*, 111569.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics, 25*(3), 277–287.

Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., & Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering, 13*, 303–337. https://doi.org/10.1007/s10664-008-9065-9

Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

Rosenkranz, C., Charaf, M. C., & Holten, R. (2013). Language quality in requirements: Impact on agile development and stakeholder communication. *Journal of Information Technology, 28*(3), 198–223.

Sarker, S., & Sarker, S. (2009). Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretive study in an offshoring context. *Information Systems Research, 20*(3), 440–461. https://doi.org/10.1287/isre.1090.0241

Shastri, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2021). The role of the project manager in agile software development projects. *Journal of Systems and Software, 173*, 110871. https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110871

Stettina, C. J., & Hörz, J. (2016). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management, 34*(1), 140–152. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.008

Stray, V., & Moe, N. B. (2020). Understanding coordination in global software engineering: A mixed-methods study on the use of meetings and Slack. *Journal of Systems and Software, 170*, Article 110717. https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717

Strode, D., Dingsøyr, T., & Lindsjørn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering, 27*(2), 56. https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0

Taylor, K. J. (2016). Adopting agile software development: The project manager experience. *Information Technology & People, 29*(4), 670–687. https://doi.org/10.1108/ITP-02-2014-0031

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory, 30*(3), 167–186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Verwijs, C., & Russo, D. (2023). A theory of Scrum team effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology, 32*(3), Article 74. https://doi.org/10.1145/3571849