

Uma Revisão Rápida sobre Reuniões de Retrospectiva em Times Ágeis Remotos

Wesley Gomes¹, Juliana França², Rafael de Mello²

¹Programa de Pós-Graduação em Informática
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

²Programa de Pós-Graduação em Informática
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

wesleymota@ic.ufrj.br, julianabsf@ic.ufrj.br, rafaelmello@ic.ufrj.br

Abstract. *Retrospective meetings are a central practice in agile software development, yet a consolidated body of evidence on how they are conducted and which challenges they face — particularly in remote contexts — remains absent from the literature. To address this gap, this study conducted a rapid review aimed at systematizing knowledge on retrospective practices and challenges in remote agile teams. Content analysis (Bardin, 2016) of 16 articles yielded 322 coded units across 31 categories. For RQ1, dominant categories were group dynamics techniques, continuous improvement culture, and action plan definition and management. For RQ2, prominent challenges were external barriers, failures in practice adoption, and from discussion to action. Results highlight the importance of structured facilitation, follow-up mechanisms, and psychological safety as key factors for effective retrospectives.*

Resumo. *As reuniões de retrospectiva constituem uma prática central no desenvolvimento ágil de software, porém ainda carece de uma síntese consolidada sobre como são conduzidas e quais desafios enfrentam — especialmente em contextos remotos. Para preencher essa lacuna, este estudo realizou uma Revisão Rápida (do inglês rapid review) com o objetivo de sistematizar o conhecimento sobre práticas e desafios de retrospectivas em times ágeis remotos. A análise de conteúdo (Bardin, 2016) de 16 artigos resultou em 322 unidades de registro distribuídas em 31 categorias. Para a RQ1, as categorias dominantes foram técnicas de dinâmicas de grupo, cultura de melhoria contínua e definição e gestão de planos de ação. Para a RQ2, destacaram-se barreiras externas, falhas na adoção e padronização da prática e da discussão à ação. Os resultados evidenciam a importância da facilitação estruturada, dos mecanismos de follow-up e da segurança psicológica como fatores-chave para a efetividade das retrospectivas.*

1. Introdução

No cenário dinâmico do desenvolvimento ágil de software, caracterizado pela colaboração intensa e ciclos iterativos curtos, as práticas adotadas pelos times estão em constante evolução. As reuniões de retrospectiva, ou simplesmente retrospectivas, são fundamentais dentro do *framework* Scrum (uma metodologia ágil de desenvolvimento de software iterativo e incremental) [Schwaber and Sutherland 2020], desempenhando um papel essencial

na reflexão sobre o desempenho da equipe, na identificação de desafios e na promoção de melhorias contínuas [Przybyłek and Kotecka 2017]. De acordo com a pesquisa State of Agile [Digital.ai 2021], as retrospectivas estão entre as três práticas ágeis mais utilizadas na indústria, sendo adotadas por 85% dos times. Essas reuniões permitem que as equipes avaliem o ciclo de desenvolvimento concluído, identifiquem pontos fortes e fracos e estabeleçam planos de ação para os próximos sprints [Scrum Alliance 2018].

Apesar de sua importância, a prática de reuniões de retrospectiva enfrentam diversos desafios. Pesquisadores e facilitadores apontam dificuldades recorrentes, como a falta de engajamento dos participantes, a dificuldade de expressar críticas construtivas e a limitação na implementação de mudanças efetivas [Przybyłek and Kotecka 2017]. Além disso, o contexto de trabalho remoto introduz novas barreiras, incluindo diferenças culturais, desafios de comunicação assíncrona e menor interação social entre os membros da equipe [Ó Conchúir et al. 2009].

Apesar de sua relevância prática e da produção científica crescente, não foram identificadas revisões sistemáticas da literatura focadas especificamente em mapear as práticas e os desafios das reuniões de retrospectiva, em especial em contextos remotos. Essa lacuna é relevante tanto do ponto de vista científico — pela ausência de uma síntese consolidada que permita comparar e generalizar achados dispersos — quanto profissional, dado que equipes e organizações carecem de evidências práticas para apoiar decisões sobre como conduzir retrospectivas eficazes. Além disso, uma investigação prévia [Galeno et al. 2024], conduzida por meio de entrevistas com mulheres desenvolvedoras de software, identificou desafios significativos enfrentados por profissionais juniores nessas reuniões, evidenciando que a senioridade é fator central na insegurança para expressar opiniões. Esses achados preliminares reforçaram a necessidade de ampliar o escopo da pesquisa com uma revisão sistemática mais abrangente.

Diante dessa lacuna, foi conduzida uma Revisão Rápida (do inglês *rapid review*), cuja adequação metodológica para geração ágil de evidências em engenharia de software está estabelecida na literatura [Cartaxo et al. 2018]. O principal objetivo desta Revisão Rápida é identificar e sistematizar, na literatura técnica, as práticas e os desafios relacionados às reuniões de retrospectiva em times ágeis remotos. Por meio dela, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa:

RQ1: Como são feitas as reuniões de retrospectiva em times ágeis de desenvolvimento de software?

RQ2: Quais são os desafios enfrentados nessas reuniões?

As contribuições deste estudo consistem em um panorama quantitativo e granular do estado da arte sobre retrospectivas ágeis, fundamentado em 322 unidades de registro organizadas em 31 categorias, que sistematiza evidências práticas para apoio à tomada de decisão na indústria e ao desenvolvimento de novas tecnologias de facilitação. Os achados revelam a necessidade de abordagens que equilibrem a facilitação estruturada com a flexibilidade, a urgência de cultivar a segurança psicológica para estimular a participação ativa e, criticamente, a importância de mecanismos de acompanhamento para garantir que as discussões se traduzam em ações de melhoria contínua.

Além desta Introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta os trabalhos relacionados sobre retrospectivas e Revisões Rápidas; a Seção 3

descreve a metodologia de pesquisa adotada; a Seção 4 apresenta os resultados da análise de conteúdo; a Seção 5 discute os achados e as ameaças à validade; e, por fim, a Seção 6 apresenta a conclusão e direcionamentos para trabalhos futuros.

2. Trabalhos Relacionados

Em relação às práticas de condução (RQ1), um foco recente na literatura é o uso de dados objetivos para tornar as retrospectivas mais eficazes, superando a dependência de percepções puramente subjetivas [Erdoğan et al. 2018, Milani et al. 2025]. Embora propostas sugiram a inserção de métricas no processo, a adoção prática esbarra na falta de diretrizes consolidadas [Fawzy et al. 2025].

No que se refere aos desafios (RQ2), a dinâmica social é crítica. Estudos indicam que a segurança para se expressar varia; a senioridade e a afinidade com a equipe são cruciais para a participação ativa, enquanto desenvolvedores juniores frequentemente relatam insegurança e autocensura [Galeno et al. 2024]. Complementarmente, [de Souza et al. 2024] revelaram que conversas informais são os canais mais relevantes para troca de *feedback* genuíno, e que a eficácia das retrospectivas está fortemente ligada à identidade social da equipe. Esses desafios sociais são amplificados em times remotos, onde a falta de interação presencial e a comunicação assíncrona dificultam a construção de confiança e o engajamento [Rizvi et al. 2015].

Apesar da relevância das retrospectivas, não foram identificadas revisões sistemáticas focadas especificamente em suas práticas e desafios em contextos remotos, lacuna que esta Revisão Rápida — cuja adequação metodológica para mapeamentos ágeis em engenharia de software está estabelecida na literatura [Cartaxo et al. 2018] — visa preencher.

3. Abordagem Metodológica

A presente Revisão Rápida foi conduzida com o objetivo de mapear e organizar o conhecimento existente sobre reuniões de retrospectivas em times ágeis remotos, buscando responder às questões de pesquisa propostas. As Revisões Rápidas são uma abordagem de estudo secundário inspirada na medicina baseada em evidências, projetada para fornecer síntese de conhecimento de maneira ágil e com menor custo, simplificando etapas das revisões sistemáticas tradicionais — como a limitação de bases de dados e a adoção de abstrações menos extensas [Cartaxo et al. 2018]. Embora isso possa reduzir a abrangência dos resultados, permite a identificação de achados relevantes para a tomada de decisão [Pena et al. 2025].

A análise de conteúdo dos artigos selecionados foi fundamentada no referencial teórico de [Bardin 2016], seguindo as três fases propostas pela autora: (1) *Pré-análise* (organização do material e elaboração do livro de códigos); (2) *Exploração do material* (codificação e agrupamento em categorias temáticas); e (3) *Tratamento e Interpretação* (quantificação das frequências e interpretação à luz das RQs). Essa abordagem permite que as categorias emirjam do corpus, garantindo validade interna e replicabilidade [Bardin 2016].

3.1. Processo de Busca de Artigos

A busca por artigos foi realizada na base de dados da SCOPUS, reconhecida com principal referência agregadora de diferentes publicações científicas na área da Computação.

Além disso, o mecanismo de busca da SCOPUS permite a sistematização do processo de busca utilizando apenas elementos originais do artigo. Nesta Revisão Rápida, utilizou-se um conjunto de strings refinadas para garantir a relevância dos estudos selecionados. Inicialmente, a seguinte string de busca foi aplicada sobre título, abstract e palavras chave:

("SOFTWARE DEVELOPMENT" OR "SOFTWARE TEAMS" OR "AGILE DEVELOPMENT") AND ("RETROSPECTIVE" OR "AGILE RETROSPECTIVE" OR "SCRUM RETROSPECTIVE").

Esta consulta resultou em 304 artigos. Para direcionar os resultados às questões de pesquisa, adicionaram-se termos de barreiras e práticas:

("SOFTWARE DEVELOPMENT" OR "SOFTWARE TEAMS" OR "AGILE DEVELOPMENT") AND ("RETROSPECTIVE" OR "AGILE RETROSPECTIVE" OR "SCRUM RETROSPECTIVE") AND ("CHALLENGES" OR "PRACTICES" OR "BARRIERS" OR "INCLUSION")

Os 137 registros retornados ainda incluíam retrospectivas fora do contexto de reuniões; realizou-se um refinamento com termos mais específicos:

("SOFTWARE DEVELOPMENT" OR "SOFTWARE ENGINEERING" OR "SOFTWARE TEAMS" OR "DEVELOPMENT TEAMS" OR "AGILE DEVELOPMENT") AND ("RETROSPECTIVE MEETINGS" OR "FEELING MEETINGS" OR "SCRUM RETROSPECTIVE" OR "AGILE RETROSPECTIVE") AND ("CHALLENGES" OR "PRACTICES" OR "BARRIERS" OR "INCLUSION")

Com esse refinamento, o número de artigos retornados foi reduzido para 33. Reconhece-se que o uso explícito de termos como *"challenges"* e *"practices"* pode ter excluído estudos que abordam esses aspectos implicitamente — viés tratado como ameaça à validade (cf. Seção 5.1).

3.2. Critérios de inclusão e exclusão

Para garantir a relevância, qualidade e consistência metodológica dos estudos selecionados, foram definidos critérios de inclusão e exclusão, como demonstrado na Tabela 1.

Após a aplicação desses critérios sobre a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram selecionados 18 artigos para leitura completa. Dois artigos foram posteriormente excluídos por não estarem disponíveis na íntegra, resultando em um corpus final de *16 artigos* incluídos na análise de conteúdo.

3.3. Processo de extração de dados

A extração de dados foi realizada por meio de uma planilha estruturada, registrando dados bibliográficos, metodológicos e analíticos de cada artigo — incluindo tipo de estudo, práticas e desafios mencionados e correspondência com as RQs.

4. Resultados

Esta seção apresenta os resultados da análise de conteúdo categorial realizada com o objetivo de responder às questões de pesquisa. A análise foi fundamentada nos princípios da análise de conteúdo categorial quantitativa, seguindo as etapas de conceituação, desenho e análise propostas por [Cartaxo et al. 2018] e detalhadas no manual Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação [Cardoso Sampaio and Lycarião 2021].

Tabela 1. Critérios de inclusão e exclusão

Critérios de inclusão	Publicações revisadas por pares e indexadas até 2024;
	Disponibilidade do texto completo e em inglês;
	Estudos que abordem retrospectivas ágeis no contexto de desenvolvimento de software;
	Trabalhos que apresentem evidências empíricas (estudos de caso, experimentos ou surveys) ou revisões sistemáticas;
	Estudos que discutam desafios, boas práticas ou soluções para retrospectivas ágeis.
Critérios de Exclusão	Estudos que não abordem retrospectivas ágeis especificamente;
	Trabalhos focados em metodologias ágeis de forma geral, sem análise detalhada das retrospectivas;
	Publicações duplicadas ou não disponíveis na íntegra;
	Artigos que apresentem dados insuficientes ou metodologia adequada para responder às questões de pesquisa.

4.1. Codificação e Categorização

Inicialmente, o processo de análise envolveu a identificação de *322 unidades de registro*. Essas unidades emergiram da leitura aprofundada do material analisado, isto é, os *16 artigos* selecionados, buscando identificar atributos salientes e essenciais relacionados às questões de pesquisa. A unidade de registro adotada foi a sentença mínima portadora de sentido relacionada a uma das questões de pesquisa. A codificação foi conduzida por um pesquisador principal, com revisão de uma amostra do corpus por um segundo pesquisador para fins de validação da consistência; conflitos foram resolvidos por discussão e consenso entre ambos. Não foi calculado índice formal de concordância (e.g., Kappa), sendo a consistência garantida pela estabilidade do livro de códigos ao longo do processo.

Posteriormente, as unidades foram agrupadas em *31 categorias granulares*. A formação das categorias seguiu o princípio de que unidades relacionadas em termos de conteúdo ou contexto deveriam ser agrupadas, permitindo descrever o fenômeno sob investigação de maneira mais abrangente. A definição e a descrição detalhada de cada categoria e seus respectivos códigos foram registradas em um referencial de codificação, materializado em um livro de códigos, conforme recomendado por [Bardin 2016] para garantir a replicabilidade e a confiabilidade da análise.

4.2. Organização e Compilação dos Dados

Os dados extraídos foram organizados em planilhas estruturadas¹, registrando-se os códigos, a referência no texto, a categoria associada e a questão de pesquisa correspondente. Posteriormente, um *script* em Python foi utilizado para compilar as categorias,

¹Disponível em: https://anonymous.4open.science/r/rapid-review-retrospective-0B1A/resultado_bardin.csv

agregar os dados e quantificar as frequências de ocorrência em cada artigo, servindo de base para a geração das visualizações e análises subsequentes.

4.3. Análise Qualitativa

O corpus de 16 artigos é composto por estudos de caso, *surveys*, entrevistas, métodos mistos e pesquisas-ação, refletindo a diversidade de abordagens empíricas presentes na literatura sobre retrospectivas ágeis. O estudo de [Przybyłek et al. 2022] destacou-se como a contribuição mais evidenciada para ambas as questões de pesquisa, seguido pelos estudos de [Matthies et al. 2019] e [Dingsøyr et al. 2018]. Em todos os 16 artigos analisados, foi identificada ao menos uma unidade de registro relacionada às questões de pesquisa. A análise qualitativa foi estruturada em dois eixos temáticos principais. O primeiro eixo, respondendo à *RQ1*, investiga as *práticas e metodologias* adotadas pelas equipes. O segundo eixo, endereçando a *RQ2*, mapeia os *desafios e barreiras*.

4.3.1. Práticas de condução das retrospectivas

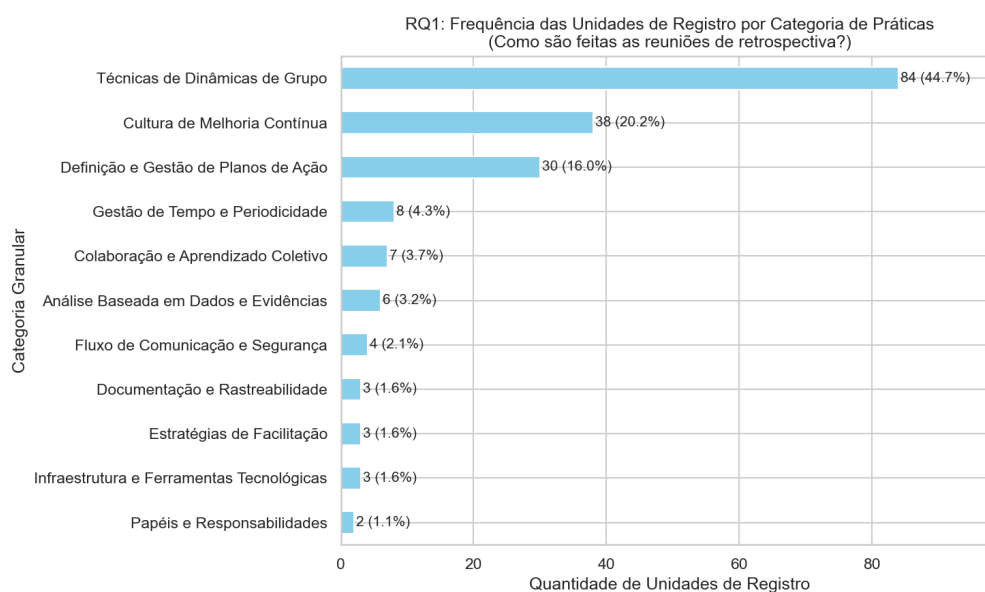


Figura 1. Frequência de Unidades de Registro por Categoria Granular — RQ1

Das 322 unidades de registro totais, 190 (59,0%) referem-se às práticas de condução (RQ1), distribuídas em 11 categorias granulares (Figura 1). Dentre elas, destacam-se:

Técnicas de dinâmicas de grupo (84 unidades, presente em 15 artigos). Reflete a centralidade da estruturação metodológica. O espectro varia de *frameworks* canônicos [Andriyani et al. 2017] a adaptações para diferentes camadas hierárquicas [Paasivaara and Lassenius 2016]. A busca por inovação é recorrente, como a tentativa de substituição por *open spaces*, embora ineficaz se desacompanhada de mecanismos de execução [Paasivaara and Lassenius 2016]. Quanto ao formato de condução, os estudos evidenciam a adoção recorrente do modelo de cinco fases proposto por Derby e Larsen: *set the stage, gather data, generate insights, decide what to do e*

close [Przybyłek et al. 2022, Matthies et al. 2019], com templates de perguntas como *Start-Stop-Continue*, *Went Well / Improve / Changes* e as três questões canônicas do Scrum Guide. Os estudos descrevem ainda uma diversidade de dinâmicas complementares: *Sailboat*, *Futurespective*, *Open the Box*, *Peaks and Valleys Timeline*, *Guess Who*, *Circles and Soup*, *6 Thinking Hats*, *Five Whys*, *Conversation Café* e *Mining the Timeline* [Matthies et al. 2019, Przybyłek et al. 2022]. Em relação à duração, a literatura reporta reuniões de 1 a 3 horas [Dingsøyr et al. 2018], iniciadas pela fase *set the stage* — um momento de abertura e aquecimento equivalente a um quebra-gelo — evidenciada em múltiplos estudos como fator de engajamento [Matthies et al. 2019, Przybyłek et al. 2022]. Informações operacionais como tamanho dos times, frequência e ferramentas digitais não foram reportadas de forma consistente, configurando uma lacuna do corpus.

Cultura de melhoria contínua (38 unidades, presente em 8 artigos). As retrospectivas são o motor do *kaizen* ágil [Przybyłek et al. 2022]. Constatou-se uma correlação positiva entre a maturidade do time e a qualidade das retrospectivas, sugerindo que a eficácia da prática é evolutiva [Gren et al. 2020].

Definição e gestão de planos de ação (30 unidades, presente em 12 artigos). Operacionalizando o *follow-up*, sublinha a geração de itens de ação como produto essencial [Przybyłek et al. 2022]. A continuidade do ciclo depende intrinsecamente do acompanhamento na retrospectiva seguinte [Paasivaara and Lassenius 2016].

4.3.2. Desafios enfrentados nas retrospectivas

Para os desafios, *132 unidades de registro (41,0%)* foram classificadas em 20 categorias granulares (Figura 2). Os desafios incluem:

Falhas na adoção e padronização da prática (19 unidades, presente em 8 artigos). A retrospectiva é uma prática de alta volatilidade, frequentemente a primeira a ser sacrificada sob pressão de entrega [Przybyłek et al. 2022].

Barreiras externas e problemas de escopo (16 unidades, presente em 7 artigos). Obstáculos transcendem frequentemente a esfera de governança da equipe. Problemas estruturais geram frustração pela impossibilidade de resolução local, levando à percepção de inutilidade da cerimônia [Paasivaara and Lassenius 2016].

Baixa qualidade e profundidade da análise (16 unidades, presente em 4 artigos). A superficialidade analítica é um entrave crítico, com a vasta maioria dos itens de ação carecendo de fundamentação [Matthies et al. 2019].

Inércia e falta de implementação das ações (11 unidades, presente em 8 artigos). Evidenciando o fenômeno *da discussão à ação*, revela um ciclo vicioso de desengajamento. A desconexão entre o discurso e a prática prejudica a credibilidade do processo [Paasivaara and Lassenius 2016], corroborada por métricas alarmantes de abandono de planos de ação [Andriyani et al. 2017].

Foco excessivo em reclamações (10 unidades, presente em 4 artigos). A reunião muitas vezes se transforma em um espaço apenas para desabafos, sem gerar discussões produtivas sobre como melhorar o trabalho em equipe [Przybyłek et al. 2022].

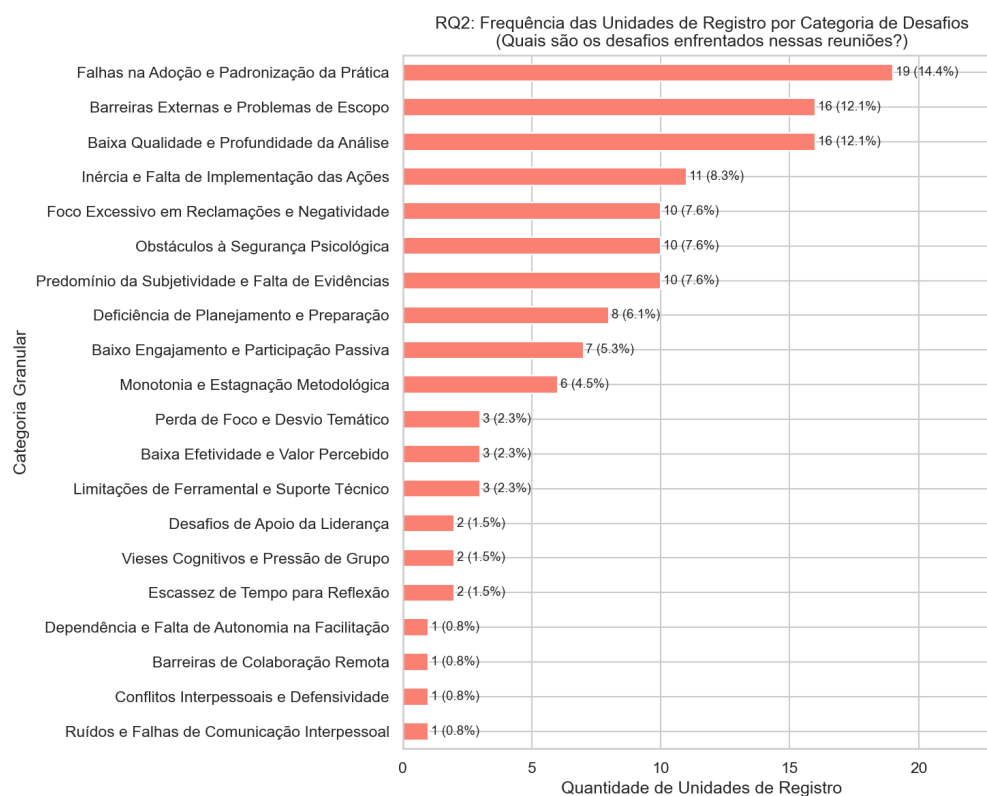


Figura 2. Frequência de Unidades de Registro por Categoria Granular — RQ2

Predomínio da subjetividade (10 unidades, presente em 3 artigos). A avaliação dos problemas e das melhorias costuma depender apenas da intuição e da percepção pessoal dos membros, sem o uso de dados concretos [Matthies et al. 2019].

Obstáculos à segurança psicológica (10 unidades, presente em 6 artigos). A participação é desigual: poucos membros dominam a conversa enquanto outros se calam. Em times remotos, as falhas de comunicação pioram esse isolamento [Deshpande et al. 2016].

Deficiência de planejamento e engajamento (15 unidades, presente em 5 artigos). A falta de preparo prévio faz com que a equipe sinta que está perdendo tempo [Matthies et al. 2019]. Isso leva a um baixo engajamento, especialmente quando a participação é voluntária [Paasivaara and Lassenius 2016].

5. Discussão

Os resultados permitem uma discussão sobre os principais desafios e práticas em times ágeis remotos, estruturada nos eixos a seguir.

Facilitação estruturada vs. não estruturada: o papel do facilitador Existe um equilíbrio difícil entre usar estruturas rígidas e formatos flexíveis. Técnicas padronizadas e dinâmicas de jogos ajudam a engajar a equipe [Przybyłek et al. 2022], mas repetir sempre a mesma estrutura torna a reunião monótona [Andriyani et al. 2017]. Por isso, variar os formatos de propósito funciona melhor do que não ter estrutura nenhuma. O papel

do facilitador é essencial nesse processo: times que escolhem um líder claro e garantem que todos tenham voz conseguem reflexões muito mais profundas [Matthies et al. 2019]. No trabalho remoto, o uso de boas ferramentas (como quadros digitais e votação anônima) é fundamental para garantir que todos participem [Deshpande et al. 2016].

Falta de segurança psicológica: engajamento e cultura organizacional A falta de segurança psicológica está diretamente ligada ao baixo engajamento e ao excesso de reclamações. O sinal mais claro disso é quando poucos falam e muitos ficam calados [Przybyłek et al. 2022], um problema que piora com a distância no trabalho remoto [Deshpande et al. 2016]. Se as pessoas não se sentem seguras para sugerir mudanças, a reunião vira apenas um muro de lamentações. Usar dinâmicas anônimas ajuda a resolver isso. Além disso, profissionais mais experientes costumam falar mais facilmente, então é preciso usar estratégias que ajudem os mais juniores a se sentirem confortáveis para participar [Galeno et al. 2024].

Da discussão à ação: a lacuna entre decisão e implementação O fenômeno *da discussão à ação* representa a disfunção mais crítica identificada neste estudo. A falha na implementação de itens de ação gera um ciclo vicioso: a percepção de ineficácia da reunião diminui a confiança da equipe e resulta em desengajamento [Paasivaara and Lassenius 2016, Andriyani et al. 2017]. Essa inércia é frequentemente agravada pela superficialidade analítica, em que decisões são tomadas sem a devida investigação da causa raiz dos problemas [Matthies et al. 2019]. Para mitigar essa lacuna, a adoção de *mecanismos de acompanhamento (follow-up)* é imprescindível [Paasivaara and Lassenius 2016, Przybyłek et al. 2022].

Conflitos de tempo e prioridade e escala organizacional Muitos obstáculos estão fora do controle da equipe. Problemas que dependem de outras áreas da empresa geram frustração, algo muito comum em grandes organizações [Dingsøyr et al. 2018]. Além disso, a pressão para entregar logo o software faz com que a retrospectiva seja cancelada ou feita sem preparo [Przybyłek et al. 2022, Matthies et al. 2019]. Equipes mais maduras lidam melhor com isso [Gren et al. 2020], o que mostra que times novos precisam de ajuda externa, como um facilitador.

5.1. Ameaças à validade

Identificam-se cinco ameaças principais: (a) *Limitação de generalização*: a predominância de estudos de caso exige cautela na transferibilidade dos achados, mitigada pela triangulação de evidências entre múltiplos estudos; (b) *Autocitações*: verificou-se manualmente a presença de citações cruzadas para evitar inflação artificial de categorias; (c) *Estabilidade das evidências*: a busca exclusiva na SCOPUS foi mitigada por strings iterativas e pela estabilidade do livro de códigos como indicador de saturação temática — após determinado ponto do corpus, a codificação dos artigos subsequentes não gerou novas categorias, sugerindo que o conjunto analisado cobre os principais temas da literatura disponível; (d) *Viés de seleção da string de busca*: a inclusão de termos como "challenges", "practices" e "barriers" pode ter excluído estudos que discutem esses aspectos de forma implícita, o que deve ser considerado na interpretação da abrangência

dos resultados; (e) *Limitação linguística*: a restrição a artigos em inglês pode ter excluído estudos relevantes publicados em outros idiomas, incluindo trabalhos em contextos locais que podem apresentar desafios distintos dos reportados na literatura internacional.

6. Conclusão

A análise de conteúdo dos *16 artigos* científicos selecionados, conduzida segundo o referencial metodológico de Bardin [Bardin 2016], evidenciou que a pesquisa científica tem se dedicado de forma substancial a investigar tanto as práticas quanto as barreiras das retrospectivas ágeis.

No eixo das práticas, a facilitação estruturada é o elemento central. As evidências apontam para a necessidade de técnicas variadas de dinâmica de grupo, geração de planos de ação claros e implementação de mecanismos de acompanhamento (*follow-up*) para converter a reflexão em melhoria contínua.

No eixo dos desafios, os resultados revelam um quadro multifatorial e sistêmico. A falta de segurança psicológica está associada ao baixo engajamento e à participação passiva, agravados no contexto remoto. O fenômeno *da discussão à ação* — a desconexão entre decisões tomadas na reunião e ações efetivamente implementadas — emerge como o desafio mais crítico, frequentemente reforçado por falhas na padronização da prática e por conflitos de tempo e prioridade externos ao controle da equipe.

Dados do *18th State of Agile Report* [Digital.ai 2025] reforçam a relevância crescente das retrospectivas e indicam que o uso de IA Agêntica como facilitadora ainda é incipiente, representando uma oportunidade de pesquisa e desenvolvimento. Como trabalhos futuros, e em preparação para a qualificação do mestrado, pretende-se continuar esta pesquisa por meio do desenvolvimento de um *agente de IA autônomo*, projetado especificamente para atuar como facilitador nas reuniões de retrospectiva, com o objetivo de mitigar os principais problemas mapeados neste estudo, tais como a falta de *follow-up* e o baixo engajamento.

Por fim, cumpre reconhecer as limitações inerentes a esta pesquisa. A adoção do método de Revisão Rápida, embora pertinente para a geração ágil de evidências, apresenta um escopo de busca reduzido em comparação a uma revisão sistemática tradicional. Adicionalmente, a restrição da busca à base de dados SCOPUS constitui uma limitação de cobertura. As ameaças à validade referentes à generalização dos resultados, ao viés de autocitação, ao viés de seleção da string de busca, à estabilidade do corpus analisado e à limitação linguística encontram-se detalhadas na Seção 5.1.

Referências

- Andriyani, Y., Hoda, R., and Amor, R. (2017). Reflection in agile retrospectives. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: XP 2017 Workshops*, pages 3–19.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, São Paulo.
- Cardoso Sampaio, R. and Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, DF, Brazil.
- Cartaxo, B., Pinto, G., and Soares, S. (2018). The role of rapid reviews in supporting decision-making in software engineering practice. In *Proceedings of the 22nd Interna-*

- tional Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering 2018*, EASE '18, page 24–34, New York, NY, USA. Association for Computing Machinery.
- de Souza, A., dos Santos, F., dos Santos, L., Belém, P., da Silva, S., Vivacqua, A., and de Mello, R. (2024). Investigating the perception of feedback in software development teams: An initial study. *iSys - Journal of Information Systems*, 17(1):10:1 – 10:25.
- Deshpande, A., Sharp, H., Barroca, L., and Gregory, P. (2016). Remote working and collaboration in agile teams. In *International Conference on Interaction Sciences*.
- Digital.ai (2021). 15th annual state of agile report. Technical report, Digital.ai.
- Digital.ai (2025). 18th annual state of agile report. Technical report, Digital.ai.
- Dingsøyr, T., Mikalsen, M., Solem, A., and Vestues, K. (2018). Learning in the large - an exploratory study of retrospectives in large-scale agile development. In Garbajosa, J., Wang, X., and Aguiar, A., editors, *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, pages 191–198, Cham. Springer International Publishing.
- Erdoğan, O., Pekkaya, M. E., and Gök, H. (2018). More effective sprint retrospective with statistical analysis. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(5):e1933. e1933 JSME-17-0071.R1.
- Fawzy, A., Tahir, A., Galster, M., and Liang, P. (2025). Exploring data management challenges and solutions in agile software development: a literature review and practitioner survey. *Empirical Software Engineering*, 30:77.
- Galeno, L., Mota, W., and de Mello, R. (2024). Investigating the participation of female software developers in retrospective meetings. In *Anais do Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (WASHES)*, Porto Alegre, RS, Brasil. Sociedade Brasileira de Computação.
- Gren, L., Goldman, A., and Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: a team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6):e2244.
- Matthies, C., Dobrigkeit, F., and Ernst, A. (2019). *Counteracting Agile Retrospective Problems with Retrospective Activities*, pages 532–545. Springer International Publishing.
- Milani, A. M. P., Storey, M.-A., Katial, V., and Peate, L. (2025). Exploring Retrospective Meeting Practices and the Use of Data in Agile Teams . In *2025 IEEE/ACM 18th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, pages 114–119, Los Alamitos, CA, USA. IEEE Computer Society.
- Paasivaara, M. and Lassenius, C. (2016). Scaling scrum in a large globally distributed organization: A case study. In *2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*, pages 74–83.
- Pena, C., Cartaxo, B., Steinmacher, I., Badampudi, D., da Silva, D., Ferreira, W., Almeida, A., Kamei, F., and Soares, S. (2025). Comparing the efficacy of rapid review with a systematic review in the software engineering field. *Journal of Software: Evolution and Process*, 37(1):e2748. e2748 smr.2748.
- Przybyłek, A., Albecka, M., Springer, O., and Kowalski, W. (2022). Game-based sprint retrospectives: multiple action research. *Empirical Software Engineering*, 27(1):1–1.

- Przybyłek, A. and Kotecka, D. (2017). Making agile retrospectives more awesome. In *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, pages 1211–1216.
- Rizvi, B., Bagheri, E., and Gasevic, D. (2015). A systematic review of distributed agile software engineering. *Journal of Software: Evolution and Process*, 27.
- Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020). *The scrum guide: The definitive guide to scrum: The rules of the game*.
- Scrum Alliance (2018). 2017-2018 state of scrum report. Technical report, Scrum Alliance.
- Ó Conchúir, E., Holmström Olsson, H., Ågerfalk, P. J., and Fitzgerald, B. (2009). Benefits of global software development: exploring the unexplored. *Software Process: Improvement and Practice*, 14(4):201–212.