

# Scrum Case: Como o FBI Desenvolveu em 1 ano um projeto que estava atrasado há 10 anos e com economia de 90% do investimento?

Por Luciano Osorio – Scrum Master da Zappts

*Tradução Livre e Adaptada do texto original [Software em 30 dias](#), escrito por Ken Schwaber e Jeff Sutherland (criadores do Scrum).*

Em 2003, o FBI decidiu digitalizar os arquivos de caso das suas investigações. Isso permitiria que os investigadores pudessem *comparar rapidamente* os casos e descobrir conexões entre eles.

O projeto para automatização dos processos de comparação foi chamado de Sentinel.

## O Sentinel Antes do [Scrum](#)

Em março de 2006, o FBI iniciou o desenvolvimento do **Sentinel**. A projeção era de uma base de mais de **30 mil usuários** finais. Dentre eles: agentes, analistas e funcionários administrativos do FBI. Estimativas originais foram de **US\$ 451 milhões** para o desenvolvimento e implementação do Sentinel até dezembro de 2009.

De acordo com o plano original do FBI, o Sentinel deveria ser desenvolvido em quatro fases. O FBI contratou a empresa de segurança Lockheed Martin para o projeto. Essa empresa propôs usar a metodologia tradicional de desenvolvimento de software, chamada **Cascata**.

Em agosto de 2010, o FBI gastou **US\$ 405 milhões** do orçamento de US\$ 451 milhões do Sentinel. Entretanto, o FBI entregou funcionalidades para *apenas duas das quatro fases* do projeto.

Mesmo que essas entregas tenham melhorado o sistema de gestão dos casos do FBI, elas não geraram tanto **valor** quanto foi previsto. Devido ao excesso de custo e ao cronograma apertado, o FBI cancelou o Sentinel em julho de 2010, deixando-o incompleto.

## Scrum e a Nova Abordagem de Projeto

O FBI decidiu retomar o projeto com uma nova metodologia. O intuito disso era ver se haveria melhora nos resultados. Essa nova metodologia chama-se Scrum.

Segundo o Relatório CHAOS do Standish Group, **apenas 37% dos projetos de software** são bem-sucedidos. Apenas 14% dos projetos tradicionais (Cascata) tiveram sucesso, em comparação com **42% dos projetos ágeis (Scrum)**.

Além das definições tradicionais de sucesso do Standish Group, esses projetos também permitiram uma *maior capacidade de resposta às mudanças* nas necessidades dos clientes, permitiram uma *melhor mitigação de riscos* e, por fim, forneceram *software de melhor qualidade*.

Em 2009, o FBI recrutou um novo diretor de informações (CIO) e diretor de tecnologia (CTO) com experiência no gerenciamento de organizações que construíram software usando Scrum.

Em 2010, o CTO decidiu mudar a abordagem do Sentinel. Isso simplificaria os processos de tomada de decisão e permitiria ao FBI entregar o Sentinel **dentro do orçamento**.

O FBI disse ao Inspetor Geral do Departamento de Justiça que acreditava

ser capaz de completar o Sentinel com o orçamento remanescente e dentro de 12 meses.

Uma auditoria já havia concluído que o FBI precisaria de mais **US\$ 35 milhões e mais seis anos** se tivesse continuado com a metodologia tradicional.

O FBI **reduziu** a equipe do Sentinel de **400 para 45 pessoas**, 15 das quais eram programadoras. O CTO fez o projeto sozinho, com o objetivo de fornecer novas funcionalidades do Sentinel a cada **30 dias**. Cada nova funcionalidade precisava atender a todos os requisitos finais.

A cada **três meses**, o FBI implementaria os recursos que haviam sido construídos nas três iterações precedentes em um piloto de campo.

## O Sentinel Um Ano Depois

Em novembro de 2011, **após um ano** de recomeço do projeto com o Scrum, **todas as fases** do Sentinel foram *concluídas*.

O software foi implementado em um grupo piloto de escritórios do FBI. Os demais escritórios tiveram implementação até junho de 2012. O FBI concluiu o Sentinel por US\$ 30 milhões em *12 meses*, uma **economia de mais de 90%**.

Depois que o FBI mudou sua abordagem, adotando o Scrum como ferramenta de [Transformação Digital](#), eles trabalharam com a mesma intensidade de antes, mas foram recompensados com resultados muito superiores.

Se uma organização como o FBI pode fazer isso, por que a sua não pode?