**FBI CIO’S MISSION:MODERNIZE**

Quando o CIO se juntou á FBI da Lehman Brothers, Chad Fulgham herdou uma infraestrutura de TI desatualizada e um projeto muito perto do falhanço. Dois anos depois, os agentes possuem BlackBerrys e SharePoint mas o trabalho ainda não esta acabado.

Cinco anos e US $ 405 milhões no esforço de FBI para criar um sistema de gerenciamento de casos totalmente digital para seus agentes especiais, está claro o quão longe o projeto Sentinel deslocou dos seus planos. De acordo com o inspetor-geral do Departamento de Justiça, muitas funções prometidas permanecem não entregues e um código defeituoso inibe o uso de algumas das peças do sistema que já estão nas mãos do FBI.

Mas o FBI CIO Chad Fulgham insiste na Sentinel, que herdou quando juntou-se à agência em dezembro de 2008, não está condenado - mesmo que os revisores independentes avaliem que poderia demorar mais oito anos para completar, com um custo adicional de US $ 453 milhões. Para salvá-lo, o ex-executivo de TI de Lehman Brothers está lutando contra o que ele chama de "velho pensamento" e uma burocracia federal que ele diz ser "louca".

Sentinela é um grande problema, mas é apenas um dos vários que Fulgham enfrentou quando chegou. Ficou surpreso por encontrar também tecnologia desatualizada, 200 posições de TI abertas e um processo de compras federal complicado.

Como qualquer novo CIO, no governo ou no setor privado, Fulgham teve que avaliar o que estava funcionando e o que não estava, analisar problemas imediatos e construir relacionamentos com colegas que poderiam apoiar sua agenda a longo prazo. O Congresso e vários grupos de supervisão governamentais querem ação, assim como um CEO corporativo e um conselho de administração, observa Charlie Feld, CEO do Feld Group, uma consultoria de gerenciamento de TI.

Feld, que foi CIO na Delta Airlines, Burlington Northern-Santa Fe e Frito-Lay, diz que ao iniciar um novo emprego, um CIO carrega maior capital política que terá nos próximos dois anos. E precisa gastá-la "mesmo que isso irrite as pessoas", Feld aconselha. "Executivos seniores aguentam más notícias. Eles simplesmente não aguentam não saber nada ou fluxos contínuos de más notícias que criam a incerteza ".

Nos últimos dois anos, Fulgham baseou-se fortemente na sua capital política, usando sua experiência corporativa para trazer as últimas técnicas de gerenciamento de TI e novas tecnologias para o FBI. Isso inclui software de colaboração, aplicativos móveis e uma infra-estrutura de rede moderna. Em nenhum lugar, Fulgham gastou mais da sua capital política, do que no seu plano de salvação para Sentinel. Com o apoio do diretor do FBI, Robert Mueller, Fulgham reestruturou partes da agenda original do projeto. Ele, por exemplo, trocou o desenvolvimento de software sequencial tradicional para métodos ágeis e substituirá uma plataforma Sun Solaris por servidores virtualizados Red Hat Linux.

Ele também espera que a a participação do Lockheed Martin que ajude na acelaracao de acabar o projeto Sentinel dentro do budget até setembro. É aí que o Mueller’s 10 anos termo acaba “Quando lançarmos isto, FBI vai declarar vitoria no Sentinel”, diz Fulgham.

O inspetor general, porem chama o seu plano otimístico, observando a inexperiência do FBI com o desenvolvimento ágil. Atrasos, estes supervisores, estão aptos a se acumular à medida que a gerencia muda de curso. As mais difíceis fases do projeto estão à frente, dizem eles.

Agentes e funcionários do FBI, ele diz: "amem o que estamos a fazer. Mas a velha guarda que está acostumada a fazer as coisas de um jeito ", Fulgham chama seus críticos, "Não estão exatamente satisfeitos com o Chadster".

**Sem mais perdas de tempo.**

A tecnologia do FBI nunca foi algo para elogiar.A agencia falhou de construir sistemas de gerenciamento de casos totalmente eletrônicos desde que a ideia surgiu há 11 anos, com tal esforço que custaram pelo menos 575 milhões mais uma inestimável redução na eficiência da luta pelo crime. Depois do 9/11 ataque, os críticos culparam a FBI e agencias inteligentes de não terem partilhado informações da melhor forma. Problemas tecnológicos foram um problema principal.

Têm havido alguns avanços: Os empregados do FBI conseguem processar algumas coisas digitalmente. Os CIO’S mais importantes reúnem-se regularmente para partilhar informação importante e trocar concelhos sobre projetos. Mas faltando total digitalização de gestão dos casos, significa que os agentes do FBI perdem imenso tempo há volta de papel. Sentinel fluxo de trabalho eletrónico iria acelarar e melhorar analise dos casos e facilitar a coordenação com outras agencias.

"Devemos garantir que os agentes e analistas tenham as ferramentas tecnológicas que precisam para fazer o seu trabalho. Não vou aceitar mais erros ",A senadora Barbara Mikulski (D-Md.) Disse em uma entrevista. Mikulski preside o subcomitê do Senado que supervisiona o US $ 8,3 biliões do orçamento do FBI.

Em 1995, enquanto os CIOs corporativos estavam a construir aplicações e distribuindo-os funcionando em servidores de PC e mergulhados em tecnologia da Web, o FBI lançou um sistema de gerenciamento de processos e evidências – o Sistema de caixa automatizado (ACS) - que usava tela verde, mainframe. Em 2000, o FBI estava a planear substituir a ACS como parte de um projeto de modernização maior chamado Trilogy. Dentro da Trilogia, o Virtual Case File(VCF) deveria ter sido um conjunto de aplicativos que eliminariam o papel,formas que os agentes deveriam preencher à mão, percorrerem o escritório por arquivos,pastas em gavetas de metal.

Após o 11 de setembro, Mueller acelerou Trilogy e obteve aprovação de Congresso para criar uma posição de CIO. Mas nos próximos três anos o escritório passou por quatro CIOs, procurando o ajuste certo em termos de experiência e estilo de gerencia. Em 2005, o FBI cancelou VCF, entre relatórios da responsabilidade do governo é reportado, que a agência não estava a assistir seus empreiteiros bem o suficiente e contam-se 1200 pecas desaparecidas de equipamento que valiam 7.5 milhões. Pior ainda, o GAO disse, que o projeto inacabado, custou US $ 170 milhões, foi mal projetado e feito num código que seria difícil de manter.

O FBI começou a planejar o Sentinel em 2006, concedendo seis anos, US $ 451 milhões de contrato para Lockheed Martin. Nas audiências do Senado em abril passado avaliou o pedido de orçamento fiscal 2011 do FBI, Mikulski lembrou o passado da agência no âmbito de IT, dizendo a Mueller que estava preocupada com o facto de o Sentinel estava em perigo de se tornar "Lixo", assim como o VCF tinha.

"Quando se tem um projeto que passa por quatro ou cinco anos", Mueller respondeu: "Algumas formas de atrasos são, eu não diria inevitáveis, mas precisam ser identificados e abordados e contidos. Eu acho que nós fizemos isto. "

**Arranjar Algo Rápido**

Antes de se juntar ao FBI, Fulgham foi vice-presidente sénior da Lehman Brothers, dirigindo a gestão de identidade mundial, mandando mensagens e unificar as equipas de comunicação. Ajudou a gerenciar projetos usando princípios ágeis bem conhecidos, como ciclos de desenvolvimento curtos com prototipos frequentes. Também trabalhou diretamente com fornecedores desenvolvedores para acelerar os projetos.

Em 2008, quando Lehman entrou em bancarrota, Fulgham foi entrevistado para a posição do FBI CIO. Então, o CIO Zalmai Azmi estava pronto para sair em Novembro após cinco anos no trabalho. Fulgham teve dúvidas sobre Sentinel Os executivos corporativos de TI aprendem a evitar tais megaprojetos porque têm altas taxas de falha, ele diz. "Do lado de fora", ele lembra-se de que Mueller diz: "nós não achamos que consegues mesmo fazer isto".

Ele aceitou o trabalho de qualquer maneira. Fulgham passou seus primeiros meses no escritório examinando seus procedimentos de TI e infra-estruturas, embora não ter demorado muito para descobrir que havia mais do que o Sentinel, que precisava conserto.

No primeiro dia, seu PC não inicializava. Nem o BlackBerry estava configurado. No segundo dia, ele ligou o PC para revelar que o sistema operativo do FBI era o Windows 2000 com o Corel WordPerfect 8. "Eu realmente estava desanimado", diz ele. Mas então viu a chance de fazer melhorias rápidas. Em Lehman, tinha planeado e implementad ferramentas de comunicação da Microsoft para 28 mil funcionários no mundo todo. Um projeto integrado do Microsoft Communicator instantâneo mensagens, voice-over-IP (VoIP) e ferramentas de videoconferência de desktop, com o Call Manager da Cisco e a Unity para dar aos funcionários da Lehman um painel de controle para gerenciar suas comunicações. Na IBM Global Services e JPMorganChase antes disso, liderou as equipes responsáveis ​​por garantir a segurança das redes e eliminando riscos de segurança.

Consequentemente, passou grande parte do seu primeiro ano, substituindo FBI's 1990s era ATM e a rede de retransmissão de quadros com criptografia renovada e nova engrenagem da Cisco que fornece 45 vezes a largura de banda para 800 escritórios em todo o país. Mais de 27 mil agentes, analistas e outros funcionários têm smartphones BlackBerry. RSA identidade de gestão de ferramentas da EMC permitem que funcionários autorizados do FBI usem esses BlackBerrys para o acesso ao banco de dados do National Crime Information Center, obtendo registros criminais enquanto trabalham no campo. Enquanto isso, 30.177 desktops e laptops foram substituídos e quase 100.000 estão a ser atualizados para o Office 2007. Software de comunicações unificado, também da Microsoft inclui Sharepoint para colaboração via mensagem e partilha de documentos. O chamado nova geração de escritório suportava 24 inch Monitores e varias cameas e auscultadores, para videoconferências.

Ajudando a relaxar o desenvolvimento destas novas tecnologias foi renovado o pessoal da IT. Fulgham preencheu as posições abertas por novo pessoal especializado e escolheu um chefe de markething para promover as novas capacidades dos seus empregados.

A nova estrutura já provou ter melhorado a cordenaçao do trabalho, diz ele. Em Outubro, a gerência prendeu 133 oficiais públicos e outros envolvidos num caso de corrupção em San Juan, Puerto Rico.Mil agentes e staff foram levados pela ilha pela chamada a maior operação da historia do FBI. O aprisionamento foi cordenado em tempo real usando o sharepoint e novas ferramentas moveis.

**Atacando o perigo**

Tantas Vitorias na área IT, pode dar ao novo CIO, o momento preciso para transformar um projecto com problemas de volta aos cargos, diz Brad Brown, diretor de IT pratico na Mckinsey. Quando for o tempo certo para atacar esse projeto, este avisa o CIOs para não pararem o projeto por completo se possível. Em vez disso, encontrem uma parte que seja possivel acabar logo, enquanto os lideres seniores trabalham com o CIO para desenhar um projeto maior.

Dessa maneira são conseguidas duas coisas, diz Brown. Primeiro deixa a tarefa clara do que é importante para o projeto que previne a organização de ir para o estado de caos. Segundo, entrega uma parte melhor e dá sucesso há equipa de continuar a construir “Tu estas a tentar construir confiança ao mesmo tempo que estas a fazer a mudança”.

O CIO deve emitir confiança em si próprio e confiança na organização, acrescenta.” Se um projeto está em perigo, existe infelicidade e receio. As pessoas procuram por uma maneira de seguir em frente”.

Fulgham ficou atento no final de 2009 quando Lockheed, falhou a sua primeira grande limite de entrega, depois teve problemas a resolver com as formas eletrónicas que tinha construído. Imediatamente, Fulgham exigiu demonstrações regulares do progresso do código aos executivos seniores tanto de Lockheed com do FBI. Ele também começou a criar encontros com o CEO do Lockheed Robert Stevens e Linda Gooden, a vice presidente executiva de Lockheed Martin Information Systems and Global Services com Mueller e outros lideres do FBI. Tendo top executivos nos encontros aumentou os problemas, “Para poderem ver em primeira mao o que os clientes iriam ver”.

Quando os problemas continuaram, Fulgham emitiu uma ordem de parada para reduzir trabalho restante de Lockheed no Sentinel. Tambem dirigiu Lockheed para corrigir os defeitos nas pecas do sentinela que foram entregues em 2009 e 2010.Entre elas, de acordo com o inspetor general, estava um sistema de segurança que permitia um utilizador criar uma identidade falsa por documentos eletrónicos, que resultou num grande de entendimento entre Lockheed e FBI sobre como deveriam interpretar a assinatura digital.

Entretanto, Fulgham criou planos para mudar para desenvolvimento agil, que precisaria de uma equipa mais pequena, que os 200 Lockheed pessoas foram atribuídas Sentinel. Em vez disso Fulgham queria desenvolvedores que estavam intimamente familiar com os produtos Sentinel, incluindo Microsoft search, Oracle databases, EMC documentos de gestao de software e documentos Adobe para criar ferramentas.

Fulgham ligou aos CEOs do fornecedor, incluindo Steve Ballmer na Microsoft e Joe Tucci na EMC, para explicar sua situação e alistar sua ajuda. "Poucas pessoas recusam chamadas telefônicas do FBI ", observa Fulgham. "Eles ficaram felizes porque não conseguiram fazer seus produtos bem sucedidos "na Sentinel da forma como o projeto foi gerenciado.

Uma nova equipa de 50 desenvolvedores de fornecedores e de suporte do pessoal, mais o pessoal do IT da agencia, entregam uma parte do Sentinel de duas em duas semanas. Fulgham e outros do FBI vêm demos todas as sextas. O assistente mais confiável do Sentinel CTO(Diretor de Tecnologia), Jeff Johnson(Conhecido de Fulgham, trabalharam juntos por 4 anos) senta se com os desenvolvedores.Algumas partes do Sentinel estão a funcionar como o modulo para escrever um reporte de uma intervista e partilhar pistas em casa.