**Why the G-Men aren’t I.T. Men (O porque dos agentes secretos não serem homens das tecnologias)**

O novo CIO do FBI tem de mudar o preconceito cultural que a agencia tem contra a partilha de informação e tecnologia antes que se torne uma operação de inteligência global capaz de prevenir o crime e o terrorismo.

Durante os últimos meses o CIO do FBI, Zalmai Azmi tem tido muito cuidado em não dizer ‘Eu avisei-te’. Após o FBI ter sido forcado a retirar o seu arquivo do caso virtual de 170 milhoes de dólares (VCF), um caso de má gestão do sistema, devido a vários atrasos, sobrecarga de custos e software incompatível com as necessidades, Azmi finalmente recebeu a total autoridade do orçamento de IT(Information Tecnology) e foi encorajado a centralizar muitas das decisões tecnológicas (IT) na sede de FBI em Washington DC. Azmi e outros grandes executivos do FBI reconheceram que deveria existir uma mudança radical na cultura da agencia, deveriam receber os melhores equipamentos de analise e vigilância possível para efetivamente lutar contra o Terrorismo. O FBI diz que a maior parte do movimento contra o avanço do IT, provem de 56 departamentos de campo que desconfiam profundamente da tecnologia, de pessoas exteriores e até mesmo uns dos outros, são incapazes de perceber uma operação global de inteligência integrada capaz de partilhar informação que previne crimes em tempo real.

Antigos gerentes TI no FBI, dizem que partilhar informação nunca foi um padrão para a melhor agencia secreta do país. Na verdade, os agentes do FBI que querem resolver crimes estão acostumados a guardar informações para si mesmos. Muitos agentes desprezam a ideia de compartilhar informações dentro da agencia, ou com outras agencias federais, estaduais e locais de aplicação da lei. Mesmo quando os agentes são promovidos para cargos gerenciais na sede trazem com eles os mesmos modos de agente secreto para a filosofia de gerenciamento em Washington D.C.

O CIO do FBI ZalmaI Azmi está a trabalhar arduamente para ganhar o apoio de agentes no campo para que o próximo sistema de gerenciamento de casos (de milhões de dólares) não encalhe como o último.

"Os agentes trabalham sobre a ideia de que tudo precisa de ser mantido em segredo", diz Sherry Higgins, ex-gerente do projeto de modernização de TI do FBI de US $ 600 milhões. "Mas nem tudo precisa de ser mantido em segredo. Para fazer isto bem, temos que partilhar informações."

Para além disto, funcionários do FBI há muito que não dão valor ao papel que TI poderia desempenhar ao conectar os pontos entre provas aparentemente não relacionadas e notas de campo. (Ainda: o ex-diretor do FBI, Louis Freeh, nem tinha um computador na sua mesa.) O resultado é um histórico de projetos de TI problemáticos, incluindo um sistema para automatizar 35 milhões de arquivos de impressão digital que apenas funcionou com o orçamento em US $ 170 milhões e foi entregue muitos anos atrasados. Um sistema atualizado criado para que a polícia local e os xerifes tenham capacidade de verificar armas, carros roubados e outros dados relacionados ao crime, também foi entregue muitos anos atrasados ​​e ultrapassou o orçamento em mais de US $ 103 milhões na década de 1990.

Mas o fracasso do VCF chamou a atenção do público mais do que qualquer outra explosão de TI do FBI, principalmente porque os líderes do FBI e do Congresso marcaram o VCF como a principal arma do governo para combater o terrorismo. Sem isso, a capacidade do FBI de parar os atos terroristas antes de acontecer ficaria seriamente comprometida. "Este programa tem sido um acidente de comboio em câmara lenta, com um custo de US $ 170 milhões para contribuintes americanos e um custo desconhecido para a segurança pública", disse o senador Patrick Leahy (D-Vt.), Um membro do ranking do subcomitê de doações para Comércio, Justiça, Estado e Judiciário, em uma audiência de fevereiro.

Mudar a cultura do FBI será uma tarefa gigantesca, reconhece Azmi. O trabalho tem sido tão frustrante que muitos top executivos abandonaram o cargo após apenas curtos períodos de tempo. Entre 2002 e 2003, quatro CIOs vieram e foram. E o sistema VCF de US $ 170 milhões foi fundado por 10 gerentes de programas antes de ser morto. Para parar este fracasso, os principais funcionários dizem que o FBI, não só precisa aprender a compartilhar informações, o que significa comunicar-se de forma mais honesta e mais frequente com os executivos e os agentes de campo, e precisa estabelecer disciplinas básicas de gerenciamento de TI. Como CIO recém-nomeado da agência, Azmi está a trabalhar para ganhar o apoio de agentes no campo para que o próximo sistema de gerenciamento de casos não encalhe. A Sua equipa quase completou uma arquitetura empresarial que estabelecerá padrões para um sistema de informações entre departamentos.

Mas, como outras grandes organizações globais que sofreram enormes falhas de TI, o FBI deve primeiro entender e aprender com o fracasso do projeto VCF. A história do que aconteceu com a VCF e a forma como a cultura de uma organização afeta o sucesso do desenvolvimento de TI tem lições para os CIOs do setor privado e público que se esforçam para tornar suas organizações mais competitivas e mais sensíveis aos seus constituintes.

Azmi compara seu trabalho no FBI como "correr uma maratona quando se está fora de forma. Cada milha é uma batalha árdua e uma realização ao mesmo tempo. A corrida é dolorosa e o marcador está longe".

**Uma nova missão para o FBI**

A VCF foi o componente-chave da Trilogy, o esforço do FBI para modernizar sua infraestrutura. (A trilogy também pediu para fornecer aos agentes 30 mil computadores desktop poderosos e uma rede de largura de banda alta para conectar locais do FBI em todo o mundo, esses dois projetos foram concluídos.) O VCF deveria habilitar os agentes para compartilhar informações mais rapidamente e facilmente entre si em todo o mundo. Como o diretor do FBI, Robert Mueller, explicou recentemente ao Congresso, a VCF forneceria um meio eletrônico para que os agentes enviassem mensagens de campo, documentos, informações e outras evidências para que pudessem atuar mais rapidamente. Uma investigação do Congresso após o 11 de setembro identificou a falta de comunicação como uma das razões pelas quais o FBI não agiu rápido o suficiente em informações sobre homens do Médio Oriente tirando aulas voo. Assim, os executivos da agência esperavam que a VCF ajudasse a mover a estrutura antiga do FBI, em que os agentes raramente compartilhavam informações sobre casos, para uma organização mais unificada que trocaria as ligações em tempo real. A VCF seria "a primeira mudança real no fluxo de trabalho e processos do FBI desde a década de 1950", de acordo com um relatório do Inspetor Geral do Departamento de Justiça.

No seu núcleo, o VCF foi projetado para substituir processos carregados de papeis por um baseado na Web para que os agentes pudessem anexar evidências de relatórios digitais, como fotos, arquivos de áudio e possivelmente clipes de notícias e videovigilância. Os agentes podem realizar buscas de arquivos de palavras-chave e controlar o acesso em uma base de necessidade de saber. Atualmente, os agentes usam o WordPerfect para escrever relatórios, notas e documentos oficiais, imprimi-los e, em seguida, enviar por fax ou enviá-los por correio durante a noite aos supervisores em outros locais para aprovação. Uma vez aprovado, os documentos são enviados por fax ou enviados de volta durante a noite. Clerks, então, criam os relatórios no sistema, um mainframe antigo baseado em Ada(linguagem de programação), chamado Sistema de Suporte de Casos Automatizado. O processo leva dias; O VCF foi projetado para reduzir esse tempo até horas.

O contrato da VCF foi concedido à Science Applications International Corp. (SAIC) em junho de 2001. O contrato que exigia uma fonte baseada na Web que se ligaria aos sistemas antigos. Mesmo quando o contrato foi criado, o FBI ainda não identificou todos os requisitos, Mueller disse a um subcomitê de dotações do Senado em fevereiro.

Mas três meses depois, terroristas voaram jatos no World Trade Center e no Pentágono, e o FBI recebeu uma nova missão: Parar os ataques terroristas antes de acontecerem. O FBI destruiu o contrato VCF original e determinou que o novo sistema de gerenciamento de casos deve envolver uma substituição completa de seus sistemas antigos para dar à agência uma solução tecnológica mais robusta que analisaria pistas, evidências e leads. Em fevereiro de 2002, o FBI pediu à SAIC que desenvolvesse um sistema VCF muito mais ambicioso que gerenciasse milhões de arquivos de casos em vários formatos, absorvesse milhares de novos arquivos de casos por ano e ofereça aos agentes um tempo de resposta de três segundos para consultas específicas. Sob pressão para responder aos ataques terroristas, o FBI pediu SAIC para entregar o sistema em 22 meses em uma estratégia de "flash cutover"(Mudanca imediata), que pedia que deitassem por completo o antigo sistema, pelo VCF num curto período de tempo.

No entanto, mesmo assim, o FBI estabeleceu poucos requisitos para o VCF. "Aqui é onde a SAIC cometeu alguns erros", disse Arnold Punaro, vice-presidente executivo da SAIC, em testemunho enviado em 3 de fevereiro a um subcomitê de dotações do Senado. "Nós deveríamos ter sabido que essa abordagem era muito ambiciosa ... Foi aqui que a SAIC deveria ter feito as suas preocupações conhecidas pelo diretor", particularmente no que diz respeito à abordagem do flash-cutover.

Mark Hughes, presidente do sistema SAIC e grupo de soluções de redes, que supervisionou o desenvolvimento da VCF, diz que sua equipe expressou preocupações sobre o escopo de mudança radical do projeto para os gerentes de programas no FBI. Mas suspeita que essas preocupações nunca chegaram a Mueller. "Demos por certo que a mensagem que estava sendo dada aos gerentes", disse Hughes.

Não deveriam.

**Uma atmosfera de sigilo**

No final da primavera de 2002, apenas três meses em seu novo trabalho como gerente do programa Trilogy, Sherry Higgins queria saber a resposta para uma pergunta simples: O porque dos grandes executivos dos departamentos e o contratado para o projeto, a SAIC, insistem em usar os mainframes da IBM como a plataforma para o projeto VCF, em vez de clientes mais baratos e mais eficientes tecnológicos?

Higgins não conseguiu obter uma resposta direta, então convocou uma reunião com executivos da SAIC. Ela lembra-se que as respostas que recebeu para suas perguntas eram vagas e evasivas. Em outra reunião, alguns meses depois, Higgins perguntou o porque da SAIC estar parada na tecnologia mainframe. Finalmente, "eles disseram que isso era o que o FBI lhes ordenava fazer", lembra Higgins.

Higgins então tentou descobrir o porque da agencia querer buscar mainframe tecnology. Ela convocou outra reunião com cerca de 15 especialistas em TI do FBI e perguntou a cada participante o porque de o FBI ter pedido à SAIC para usar uma plataforma mainframe. Ninguém deu um motivo, até que Higgins chamou Fred Dexter, vice-diretor assistente de gerenciamento de recursos de informação. Dexter disse: " Como já se gastou US $ 10 milhões num mainframe, não querem que este seja desperdiçado". (Dexter, que desde então deixou o FBI, não pôde ser contactado para comentar).

Para Higgins, sua resposta ilustra uma razão pela qual o FBI teve tantos problemas para equipar seus agentes com sistemas e softwares de alta tecnologia para combater o crime e o terrorismo. "É dado grandes quantidades de dinheiro para uma má ideia e querem continua-la para cobrir a sua má decisão", diz Higgins, que agora é consultor sénior do Instituto Internacional de Aprendizagem.

Higgins, um gerente de programa experiente que lidou com grandes projetos para AT & T, Lucent e as Olimpíadas, rapidamente soube que a cultura do FBI estava dominada por uma mentalidade secreta de G-Man (segredos). O segredo pode ser útil na investigação de crimes, mas criou uma atmosfera de desconfiança entre agentes de campo e gerentes na sede, diz Higgins. O segredo também criou uma cultura de intimidação, dizem os ex-diretores do Departamento de Justiça e do FBI. Muitos funcionários atuais do FBI e da DoJ IT, ex-executivos do FBI e especialistas em informática de Washington, familiarizados com o FBI, recusaram-se a ser entrevistados para este artigo ou solicitaram anonimato. "Sempre houve uma cultura de intimidação no FBI", diz um ex-gerente de TI. "Não me surpreende um pouco que as pessoas não querem falar".

O machismo era um problema ainda mais profundo: a VCF, se alguma vez funcionasse como previsto, iria agitar os processos de trabalho da agência e colidir com a perceção entre os agentes do FBI de que a tecnologia não era uma parte central a ajudá-los a fazer o seu trabalho. Os agentes veem a inteligência humana como o principal meio de trabalhar casos, com computadores a fornecerem apoio, diz Frederick Bragg, um agente especial em Syracuse, NY, e presidente da FBI Agents Association. "Nós podemos sentarmos-mos ao computador o dia todo e ver o que as outras pessoas já sabem", diz ele. "A maioria dos agentes prefere sair para campo".

Bragg reconheceu a resistência à tecnologia; no entanto, disse que os agentes não se opõem a qualquer coisa que possa ajudá-los em seu trabalho. Os agentes não temem tecnologia, acrescenta. Mas tendo visto o fracasso do VCF e as promessas não cumpridas de outros avanços de tecnologia para ajudar a resolver crimes, os agentes ficaram cautelosos. "Têm uma atitude: vamos acreditar quando virmos", diz Bragg.

Ken Orr, chefe do Instituto Ken Orr e ex-membro do comitê do Conselho Nacional de Pesquisa (NRC), que aconselhou o FBI no projeto VCF, concorda. "O problema do FBI parece ser principalmente cultural", diz Orr. "E isso é muito mais difícil de corrigir do que um problema de gerenciamento de projetos".

A atitude desdenhosa do FBI em relação à TI foi encarnada pelo ex-diretor do FBI, Freeh, que dirigiu a agencia desde 1993 até pouco antes do 11 de setembro. "[Freeh] não era uma pessoa de TI", diz um antigo gerente de TI da DoJ familiarizado com a cultura de TI do FBI. Ele e os empresários ao seu redor estavam desconfortáveis ​​com a tecnologia. "Eles só vêem a TI como uma função de suporte do back-office", acrescenta o gerente, que pediu para não ser identificado. (Freeh não retornou chamadas telefônicas feitas para o seu escritório na MBNA America, onde ele é encarregado de assuntos governamentais para o banco).