

## DESAFIO SCRUM

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

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.

## **CRÍTICA TEXTUAL**

### **Por que a abordagem ágil foi utilizada e não a tradicional para o projeto?**

Inicialmente, foi utilizado uma abordagem tradicional no projeto, um erro que consumiu muito dinheiro e tempo. Se o FBI já tinha estabelecido 4 fases para o desenvolvimento do projeto, logo de início já deveria ter sido adotado uma metodologia ágil.

### **Por que o Scrum foi utilizado?**

O Scrum é um modelo genérico que pode ser utilizado em projetos de praticamente qualquer área. Por ser indicado para projetos complexos, se torna perfeito para o projeto do FBI.

### **O resultado era inovador? Por quê?**

O resultado não era inovador, mas possibilitou o total desenvolvimento em pouco tempo com um recurso muito menor do que o inicial.

### **O que faria diferente?**

Uma pesquisa junto a vários profissionais da área para saber logo no início que metodologia usar, já tendo o escopo de um pré-projeto, já descartaria as metodologias tradicionais e implantaria uma metodologia ágil. Não demitiria a grande quantidade de profissionais que o FBI demitiu, reaproveitaria pelo menos a metade e dividiria os profissionais para focar no prazo.