

Autora: Carla Rossi Mesini

Publicação: 21.02.2023

CASE FBI

Análise crítica e detalhada sobre a implementação do SCRUM na entrega do Sentinel.

- **O Sentinel Antes do Scrum:**

Fazendo um review dos dados que a própria matéria trás e uma análise cultural dentro do FBI, que obviamente perpetua diversas empresas de setores completamente distintos, mas que a falha se mantém, é como a falta do tema de Inovação não estar implementado dentro da cultura da empresa como um processo BAU em todas as áreas e setores.

Demorou cerca de 3 anos, do momento que eles manifestaram real interesse em mudar essa problemática na falta de digitalização dos processos, para até então o start real que só foi iniciar em 2006.

Aqui já conseguimos identificar o que a falta de um time ágil ou até mesmo uma área focada em Inovação que olha de dentro para fora, o que pode causar. Não se tem detalhes minuciosos de tudo que ocorreu nesses 3 anos até a aprovação da empresa, mas claramente a falta de norteamento, transparência e processos ocasionou. O processo de escolha da empresa, aprovação do budget, escolha do time, metas e diretrizes demorou um ano a menos do que a entrega inconclusa da primeira entrega.

É um tempo que as empresas não podem perder, principalmente quando se desembolsa tanto dinheiro e que muitas vezes o retorno precisa ser quase que imediato para o comitê executivo, sócios, acionistas ou os donos diretos enxergarem valor naquele projeto.

E uma análise crucial quando pensamos em linha do tempo, desde que o projeto foi retomado em 2010, cerca de 13 anos atrás, um pouco mais de uma década, o FBI sendo uma agência governamental e tendo acesso a diversas intensas e acessos do governo com relação a tecnologia, o time não estava comprado com o processo do T.I.A por exemplo, como uma forma orgânica. Ainda que não conhecessem propriamente o SCRUM, estava nítida a falta de transparência com relação aos processos de cada um dos times, até para que pudesse haver um debate saudável de processos a serem melhorados. A falha de inspeção constante para

garantir de fato que avanços estavam ocorrendo não só no timing, mas da maneira mais contínua que precisava e claramente a ausência de adaptação de modo geral, onde todos do time precisam se adaptar de uma forma ágil para que a entrega do projeto seja um sucesso.

- **Scrum e a Nova Abordagem de Projeto:**

É nítido quando o mindset vem de cima as coisas tomam proporções gigantescas fazendo com que as decisões desçam todas as instâncias e de fato conseguimos enxergar a mudança no dia a dia e ver as entregáveis aos poucos sendo entregues.

Precisou de um CTO de mercado, com um background diferente, com a mente fresca desse problema para implementar algo que para muitas ali era impossível visto o investimento já alocado e a falta de retorno no período de 4 anos (de 2006 a 2010).

- ***Obs. De uma vivência minha que casa muito com esse case do FBI:***

É incrível como quando o comitê executivo decide “comprar a briga” e faz isso virar uma cultura para toda a empresa, e aqui não importa se é uma empresa de 40 pessoas ou 40 mil pessoas espalhadas pelo Brasil inteiro.

Até um tempo atrás trabalha em uma empresa do setor financeiro com uma história super consolidada, com muitos processos tradicionais, mas que a passos curtos tentada essa mudança de mindset e modificação dos processos internos em cada área.

Havia um grupo de Young Leaders na empresa e estavam com a grande missão de desplastificar 100% o prédio administrativo. Isso envolvia desde garrafas de plástico comercializadas internamente nos restaurantes, até mesmo os funcionários que traziam essas garrafas. Em uma determinada semana, o CEO decidiu que à partir da próxima semana não haveria mais nenhum plástico no prédio e soltou um comunicado oficial para os mais de 40 mil funcionários informando a decisão e o impacto positivo que isso causaria em pouco tempo, tanto em comportamento quanto financeiramente. Na semana seguinte não havia mais nenhum plástico, ele realmente vestiu a cultura da inovação e transformação que nem o Toddynho tinha mais o canudo de plástico. Isso foi tão pesado para os colaboradores que em um mês ninguém mais entrava com nenhum item

de plástico e todos os novos funcionários já estavam com essa mentalidade.

Quis trazer essa vivência porque mostra muito como a mentalidade dos líderes afeta positivamente no resultado quando se é bem implementado.

Analisando o andamento do processo nesse período, como diversas perguntas não foram feitas. De fato, para muitos projetos o Cascata faz sentido e tem um efeito imediato pós entregável, fazendo com que justificasse o orçamento e tempo gasto naquele desenvolvimento.

Claro que o layoff que aconteceu com os mais de 350 funcionários foi uma fatalidade, mas fato, um time gigantesco que não conseguiu enxergar as inúmeras falhas consecutivas. Eu na posição de CTO não teria feito um desligamento em massa dessa maneira até porque mexe com a confiança do time em você e mudanças muito abruptas causam reações nas entregas. Dentre esses 45 funcionários que ficaram, o CTO conseguiu

Analisando a recorrência das Sprints deles a cada 30 dias foi certa, até para ter um tempo hábil do time conseguir trabalhar, juntas insumos de pontos positivos e negativos que ocorreram e traçar uma nova rota para os próximos 30 dias.

É nítido que o time tinha claro cada um dos 3 artefatos e como eles deviam se conversar e se complementar para que no final o D.O.D estivesse claro e pronto oficialmente.

Esse caso por ser extremamente completo e específico, um framework ou metodologia 100% desenhado ocasionou um atraso ainda maior, porque impediu que ao longo do caminho perguntas como: O que fizemos bem?, O que não fizemos bem? E um Plano de Ação adaptável especificamente para o caso.