

## **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.

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

---

## ANÁLISE CRÍTICA

O estudo de caso intitulado "Como o FBI Desenvolveu em 1 ano um projeto que estava atrasado há 10 anos e com economia de 90% do investimento" apresenta uma virada notável na abordagem de gerenciamento de projetos do FBI. A agência federal norte-americana, enfrentando um projeto complexo e cronicamente atrasado, optou por abandonar a metodologia tradicional em favor do Scrum, um método ágil. Essa mudança drástica levanta questões cruciais sobre a escolha da metodologia, o uso do Scrum, a inovação resultante e possíveis melhorias.

A decisão de optar pela abordagem ágil em detrimento da tradicional foi baseada na necessidade de flexibilidade e adaptação. O fracasso anterior do projeto Sentinel sob a metodologia Cascata destacou a rigidez e os custos excessivos associados à abordagem tradicional. A mudança permitiu ao FBI se tornar mais ágil na resposta às mudanças nas necessidades dos usuários, uma necessidade crítica em um projeto tão complexo.

A escolha do Scrum como metodologia ágil foi uma decisão sábia. Ele enfatiza a entrega incremental e a flexibilidade, características essenciais para um projeto de tal magnitude. As entregas mensais de funcionalidades e a iteração constante permitiram que o FBI se mantivesse no caminho certo, evitando atrasos significativos.

O resultado do projeto foi verdadeiramente inovador, principalmente devido à economia de mais de 90% do investimento e ao cumprimento do cronograma em apenas um ano. A eficiência do Scrum permitiu que o FBI digitalizasse e implementasse o projeto com um orçamento substancialmente menor, tornando-o inovador no que diz respeito à economia de recursos.

Embora o FBI tenha alcançado resultados notáveis, a drástica redução da equipe de 400 para 45 pessoas é notável. Isso pode ter sobrecarregado a equipe, e uma equipe um pouco maior e com mais recursos poderia ter alcançado resultados semelhantes, talvez com ainda mais eficiência.

A capacidade de adaptar-se ao longo do projeto é notável, mostrando a importância da flexibilidade no gerenciamento de projetos. A economia significativa levanta questões sobre a eficácia das metodologias tradicionais em projetos de grande escala. A necessidade de liderança visionária e expertise em Scrum para conduzir a transformação digital em organizações governamentais complexas é evidente.

Este estudo de caso do FBI é um exemplo inspirador de como a escolha da metodologia de gerenciamento de projetos pode ter um impacto substancial nos resultados. A transição do Cascata para o Scrum mostrou-se vital para o sucesso do projeto Sentinel. Essa mudança permitiu ao FBI economizar recursos consideráveis, entregar o projeto dentro do prazo e fornecer um produto inovador. No entanto, a experiência também destaca a importância de equilibrar eficiência e sobrecarga de equipe. Como todos os projetos, é importante avaliar constantemente e adaptar a abordagem para atender às necessidades específicas. Esse estudo de caso fornece lições valiosas para qualquer organização que busque eficiência e inovação em seus projetos de grande escala.

**MARCEL DONIN**

**23/10/2023**

**RUMO A CERTIFICAÇÃO PARA: SCRUM MASTER**