



Cultura e Liderança

O corpo de bombeiros transformando a si mesmo e a sua cidade

ENTREVISTA - O “combate lean a incêndios” é uma antítese? Não se você for o corpo de bombeiros de Grand Rapids, que não apenas conduziu sua própria virada lean, mas também está liderando uma transformação lean em toda a cidade.

BRAD BROWN



Roberto Priolo: Grand Rapids está passando por uma transformação lean em toda a cidade. Como a jornada lean do corpo de bombeiros se encaixa nisso?

Brad Brown: O corpo de bombeiros está realmente na vanguarda da iniciativa lean da cidade. Começamos há cerca de 10 anos com os A3s e analisamos o ROI para melhorias sistêmicas. Quando começamos a ver alguns resultados, fomos para o resto da cidade e começamos a liderar a transformação lean. Regularmente ensinamos outros corpos de bombeiros da cidade a pensar e agir de forma lean.





RP: Dez anos na jornada! Você pode nos fazer um resumo dela?

BB: É incrível pensar nas muitas coisas que aprendemos na última década ... e em todos os erros que cometemos!

Começamos durante a crise econômica de 2008. Não estávamos bem naquela época: tivemos que demitir bombeiros, estávamos tendo problemas para responder às nossas mais de 20.000 operações de emergência por ano, e a nossa infraestrutura estava desmoronando. Estávamos acabando com os nossos recursos. A cidade então procurou um grupo de profissionais de negócios do setor privado e pediu que eles ajudassem a implementar o pensamento lean. Eles começaram com a ferramenta de solução de problemas A3, um dos nossos métodos favoritos até hoje.

Infelizmente, ainda era um sistema empurrado: a cidade estava dizendo aos diretores do corpo de bombeiros que eles precisavam usar o lean. Na época (eu tinha acabado de sair da supressão de incêndios), meu trabalho era garantir que a mentalidade lean “permeasse” as tropas, que não queriam isso. Houve muita turbulência. Foi só depois de vários anos trabalhando em projetos que melhoraram a vida cotidiana de nossas pessoas que pudemos mudar para um sistema puxado. Estou muito feliz em dizer que hoje temos uma grande liderança e uma ótima relação de gestão trabalhista: estamos todos na mesa para resolver problemas juntos, sindicalistas e líderes seniores.

E tem mais. No início, as ferramentas e as técnicas estavam no centro do que fazíamos, mas agora estamos nos concentrando mais no lado cultural da nossa transformação.

RP: Como o contexto ao seu redor mudou na última década?

BB: De acordo com o Bureau de Estatísticas de Trabalho dos EUA, Grand Rapids - uma cidade de pouco menos de 200.000 habitantes localizada no oeste de Michigan - é uma das economias que mais crescem no país. Isso significa que temos muitos prédios no momento, o que significa maior risco de incêndio e um volume maior de chamadas para nossas 11 estações e 200 bombeiros. Não estamos mais fazendo o lean para cortar custos; agora estamos fazendo isso para aumentar nossa capacidade e acompanhar o ambiente.

RP: Como sua abordagem para o desenvolvimento de capacidades mudou com o tempo?

BB: No início da jornada, contamos com muita experiência externa (o Lean Enterprise Institute estava entre aqueles que nos ajudaram). Foi um bom primeiro passo para obter exposição às ideias e princípios, mas





percebemos que não era sustentável. Então, decidimos dar uma olhada na comunidade lean em Grand Rapids e descobrimos que nossa faculdade local oferecia um programa de certificação lean de nove meses. Foi mais difícil do que o meu mestrado, tenho que dizer: Foi quando começamos a desenvolver nosso próprio pessoal e agora temos sete champions lean na cidade. Grand Rapids é um ambiente único, onde os bombeiros ensinam lean para os colaboradores da cidade (eu, por exemplo, estou ensinando o pensamento A3) e onde a transformação é praticamente autossustentável.

RP: O que você pode me dizer sobre liderança no corpo de bombeiros?

BB: No passado, muito do apoio à transformação veio da gerência média, e não do topo. Cerca de um ano e meio atrás, um novo chefe entrou, e ele está realmente se envolvendo diretamente. As pessoas entendem que se isso é importante para ele, deve ser importante para elas também. É quando a maré virou para nós, o que mostra como é importante ter envolvimento com a liderança.

RP: Como o seu processo mudou?

BB: Implementamos vários processos diferentes. Do ponto de vista da ferramenta, executamos projetos 5S ao redor das estações e aplicamos o mapeamento do fluxo de valor para muitos dos nossos processos administrativos. Mas ainda estávamos desconectados de nossos homens e mulheres na rua. Então, há alguns anos, começamos a fazer um encontro diário via Skype que dá a todas as nossas 11 estações 10 a 15 minutos com o chefe dos bombeiros.

Cada área de trabalho individual também tem sua própria reunião. Há três perguntas importantes que fazemos todos os dias: o que você aprendeu ontem? O que você está fazendo hoje? Você precisa de alguma ajuda? Como bombeiros, não pedimos ajuda e estamos acostumados a ser aqueles que as pessoas chamam para resolver problemas, então tivemos que aprender a ser muito explícitos ao fazer essas perguntas. O fato do chefe estar cada vez mais visível nos deu mais do que todas as economias monetárias combinadas.

Lembro-me de uma anedota que mostra o quanto as coisas mudaram. Alguns anos depois de iniciarmos a jornada, quando estávamos lançando nosso sistema para gerenciar melhorias diárias com nossos painéis, lembro-me de um dos nossos colegas (um motorista de caminhão de bombeiros) entrando na estação e dizendo: “Rapaz, se eu tivesse uma granada, eu poderia cuidar deste lugar”. Ele estava de pé do lado de fora do escritório que eu compartilhava com meu então parceiro. Ele olhou para dentro e disse: “Estou falando de vocês dois”. Alguns anos depois, esta mesma pessoa pediu um quadro branco para subir na cabine do aparelho para que pudesse acompanhar melhor seu caminhão de bombeiros e do que ele precisava e transferir essa informação para as pessoas nos outros turnos. Tenho pelo menos 20 ou 30 histórias de grandes céticos se transformando em





embaixadores do lean. Mas isso não aconteceu até que começamos a resolver os problemas deles - não os nossos.

RP: Como a informação e o conhecimento são transmitidos pelas estações?

BB: Muito disso acontece organicamente, apesar de termos 11 estações e três turnos (o que significa, na verdade, 33 equipes de trabalho diferentes, além de 15 plataformas nas ruas). Quando as equipes viajam e vêem algo funcionando em outra estação, elas querem isso - não importa o que a gerência diga.

RP: Do ponto de vista prático, como a sua capacidade de combater incêndios melhorou com o tempo?

BB: Somos uma das 239 agências de incêndio credenciadas do mundo por meio do Centro de Excelência em Segurança Pública, e o lean nos ajudou a conseguir isso. Uma das principais coisas que fazemos (algo que acontece na manufatura o tempo todo) é a tarefa crítica e o tempo takt. É importante entendermos a rapidez com que precisamos executar determinadas tarefas para atender a demanda do cliente. Por meio de muito mapeamento de sistema e análise de tarefas críticas, sabemos agora que podemos salvar 96% a 97% de uma propriedade se pudermos enviar sete equipes com 19 pessoas no incêndio em menos de dez minutos e meio 90% das vezes. Tudo isso foi testado e validado em milhares de execuções. Antes do credenciamento e do lean, nós nunca teríamos pensado em quebrar o processo assim. A campanha soaria, nós correríamos para o caminhão, dirigiríamos até o fogo e nos esforçaríamos para apagá-lo. Ainda faríamos um ótimo trabalho, mas agora temos dados e podemos ver o desperdício e as oportunidades de melhoria no processo.





RP: Como você define sucesso?

BB: No passado, o sucesso era muito orientado para os resultados e para os indicadores, quase no ponto em que o foco estava em quanto dinheiro estávamos economizando. Agora vejo o sucesso como as pessoas que me pedem para ajudá-las. Dar às pessoas as ferramentas, treiná-las e ver o sorriso delas depois é como o sucesso se parece para mim, e isso é um grande motivador.

RP: É benéfico para o corpo de bombeiros fazer parte de um ambiente mais amplo que usa o lean?

BB: É extremamente benéfico! Dentro da cidade, os profissionais lean têm acesso a qualquer corpo de bombeiros. Podemos ligar para as pessoas a qualquer momento e ir ver. A cada poucas semanas, temos um grupo diferente de pessoas vindo ao nosso gembá. O lean é muito difundido em Grand Rapids, mesmo fora do governo da cidade: não é incomum que eu vá até o hospital uma vez por mês para ver alguns amigos lean de lá ou passar por uma fábrica. É fantástico e temos muita sorte de ter tantos praticantes lean em West Michigan.

RP: Você pode compartilhar alguns números conosco que mostram o impacto da transformação lean nas finanças da cidade?

BB: Quando iniciamos a nossa jornada lean, a cidade estava com um déficit de dezenas de milhões de dólares. Graças à diligência do nosso diretor financeiro e ao pensamento lean, não apenas nos recuperamos, mas também acumulamos reservas de caixa enquanto cidade. Foi um longo caminho para chegar até aqui, mas agora temos um modelo sustentável e estamos prontos para enfrentar a próxima tempestade econômica. É um ótimo lugar para estar, mas estamos aqui apenas graças ao trabalho árduo dos nossos colaboradores e ao apoio dos nossos cidadãos.

Brad Brown é o chefe-assistente de administração no corpo de bombeiros de Grand Rapids.

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 05/07/2018

