



Construção

Construindo as bases de uma indústria mais enxuta

CHARLES F. MURPHY

ENTREVISTA - Os editores do Planet Lean e do Lean Post encontraram-se recentemente com um executivo sênior da Turner Construction em New York. Juntos, eles discutiram o desenvolvimento da liderança, o respeito pelas pessoas e o futuro da indústria.



Roberto Priolo: A Turner Construction iniciou um programa de desenvolvimento de liderança facilitado pelo Lean Enterprise Institute, com foco específico na solução de problemas A3. Nove meses depois, quais são suas considerações?

Charles Murphy: Ao desenvolver *coaches*, esperamos criar um efeito cascata. Queremos que os alunos se tornem professores, por assim dizer, despertando a curiosidade das pessoas e dando a elas toda a orientação e mentoria de que precisam. Quando aprendemos coisas novas, sintetizamos até certo ponto; bom, nossa esperança é que nosso pessoal sintetize a mensagem lean e aplique ao trabalho diário da Turner.

Quando olho para a experiência com nossas duas primeiras turmas de gerentes gerais e chefes de departamento que participaram desse programa de desenvolvimento, não posso deixar de pensar em todas





as coisas para as quais ele abriu nossos olhos. Por exemplo, essa iniciativa está nos permitindo engajar com nossa equipe de uma forma como nunca pudemos. Nas cinco unidades de negócios da região de New York, estamos vendo os benefícios de expor as pessoas a diferentes maneiras de fazer as coisas - tanto os *coaches* quanto os *coachees*.

Outra coisa que aprendemos nos últimos meses é quanto trabalho e paciência são necessários para entender o que está acontecendo. Veja o software que usamos para garantir que o trabalho inadequado seja corrigido antes da conclusão do projeto, por exemplo: Eu precisava acessar o sistema para trabalhar no meu A3, e era muito doloroso ir ver e entender quais eram os problemas reais e pensar que nossas pessoas lidam com isso todos os dias! No nível gerencial, nunca teríamos percebido como era urgente melhorar essa ferramenta de TI, se não fosse por esse programa de desenvolvimento. O que acontece no *gemba* não é algo ao qual normalmente éramos expostos. Agora temos essa oportunidade, e o fato de não sermos especialistas nos permitiu fazer muitas perguntas. Essa é uma grande mudança.

Tom Ehrenfeld: Ao olhar para as duas primeiras turmas, você acha que existem características específicas que tornam as pessoas mais ou menos predispostas ao pensamento lean?

CM: Acho que sim. Em geral, se você simplesmente aceitar as coisas como elas são e não questionar o *status quo*, em minha mente você não está predisposto a ser lean. Você precisa estar preparado para fazer o trabalho necessário para descobrir, e não apenas assumir. A maioria das pessoas em nossas duas turmas, depois de algum aprendizado, entendeu a diferença. Os membros da turma que estavam mais focados em concluir as tarefas em vez de responder a pergunta "como eu sei isso?" não foram tão bem-sucedidos.

TE: O lean trouxe uma melhoria drástica para a indústria automotiva. Existem desafios específicos para a Turner e para a indústria da construção que você acha que o lean pode ajudá-los a enfrentar?

CM: Enquanto indústria, não somos mais eficientes em 2018 do que éramos em 1958. Não progredimos muito. Os pedreiros colocam um bloco em cima do outro exatamente como faziam 2.000 anos atrás. Temos visto melhorias na qualidade e na segurança, é claro, mas não no nível onde deveria estar.

A dificuldade em melhorar a construção é que cada trabalho é diferente. Com cada novo *site*, você está procurando diferentes subcontratados, diferentes planos e especificações e diferentes circunstâncias. Parte do nosso desafio é encontrar maneiras de ser mais eficiente nesse cenário. A abordagem lean, para mim, é um experimento, baseado no feedback que recebemos sobre a melhoria que introduzimos. Na década de 1970, a relação entre operários e gerência teria sido muito diferente. Ainda existem algumas empresas com muito pouca consideração pelos colaboradores, por suas condições de trabalho e por sua segurança, e isso





para mim é simplesmente bizarro. As grandes construtoras, como a Turner, têm um papel a desempenhar, porque podem exigir que os subcontratados se comportem de determinada maneira. Podemos experimentar com nossos parceiros para melhorar a produção, a segurança e a qualidade. Como setor, está claro que estamos em busca de um novo modelo, e acredito que o lean deve fazer parte disso.

RP: De fato, você está dizendo que gostaria de transformar a indústria da construção, não apenas a Turner. Você poderia falar mais sobre isso?

CM: Você tem um grande problema para resolver, e normalmente nada acontece. Então, para mudar a indústria, temos que começar com pequenos problemas. Estamos fazendo pequenas melhorias incrementais e vendo aonde elas nos levam. Se conseguirmos que as pessoas pensem de forma diferente e desenvolvam uma mentalidade de melhoria contínua, os benefícios serão enormes para todos na construção - não importa quanto tempo leve para chegar lá.

Noventa por cento do trabalho que fazemos é feito por subcontratados, e essas empresas também trabalham para muitos de nossos concorrentes. Não posso imaginá-las se comportando de uma forma conosco e de outra maneira com nossos concorrentes. Quer seja quanto a segurança, qualidade ou sistema de produção, para mim apenas faz sentido contribuirmos para a melhoria de toda a indústria. Como compartilhamos subcontratados e seus colaboradores com os concorrentes, por padrão, a indústria fica melhor se melhorarmos. Se pudermos desenvolver uma cultura lean aqui na Turner e resolver os problemas certos à medida que eles ocorrem, nos tornaremos uma empresa melhor, e a indústria terá que melhorar também.

Isso não significa que não vamos continuar competindo em nossos mercados. Vamos, mas não há nada de errado em ter uma abordagem comum para coisas como segurança. Se pudermos tornar os trabalhos de construção mais seguros, por que não compartilhar isso com o resto do setor?

TE: A ideia de segurança anda de mãos dadas com o princípio lean de respeito pelas pessoas. Como você está usando o lean para construir suas iniciativas de segurança?

CM: Temos programas que tornam o trabalho mais seguro já há algum tempo, e de forma planejada ou não, esses programas e nossa transformação lean agora estão caminhando de mãos dadas. Para mim, o lean é abrangente: se você conseguir incutir uma cultura lean no negócio, você se tornará uma empresa mais segura. É a beleza do lean. Os benefícios que o lean traz para você tendem a aumentar - a qualidade aumenta, o custo diminui, a segurança melhora e assim por diante.





TE: Durante nossa visita à Turner, conhecemos pessoas muito impressionantes que parecem apaixonadas pelas mudanças que fazem. Você enxerga uma maneira diferente de desenvolver o pensamento?

CM: Sim, enxergo, e é interessante ver como diferentes pessoas aprendem quando dedicam tempo para analisar a situação e descobrir a causa raiz de um problema. Descobrir problemas e descobrir como resolvê-los - o que as pessoas farão, se tiverem a chance - está transformando a forma como as pessoas abordam o trabalho. Nossa equipe de projeto para um novo edifício na Universidade de Columbia percebeu que sua falta de reuniões com vários participantes estava atrasando o projeto. Depois de analisar o problema em profundidade, eles decidiram agendar uma reunião com um mês de antecedência, o que lhes deu uma chance melhor de permanecer no caminho certo. Eles tomaram conhecimento de um problema que não sabiam que tinham e mudaram sua abordagem de acordo.

RP: Qual é o próximo passo na sua jornada lean?

CM: Queremos continuar aproveitando o potencial do nosso pessoal e construindo a partir do sucesso das duas primeiras turmas. Precisamos divulgar histórias de sucesso, como [a de Doug Cooper](#) (em inglês), para que mais pessoas entendam os benefícios de adotar o pensamento lean e se sintam predispostas a aceitá-lo.

Iniciaremos uma terceira turma em breve e uma quarta em julho. Sessenta pessoas terão passado pelo programa de desenvolvimento de liderança, e esperamos desenvolver pelo menos 20 *coaches*. Esperamos enxergar todos que participaram do curso começando a trabalhar com suas equipes e a compartilhar o que aprenderam. Isso nos permitirá construir gradualmente uma organização que possa identificar os problemas certos e implementar as mudanças conforme necessário.

No que diz respeito ao nosso sistema de produção, continuaremos treinando as pessoas no uso do Last Planner System® (30% das pessoas já passaram pelo treinamento). Estamos planejando ter cinco turmas de 20 pessoas este ano.

Também estamos tentando analisar o trabalho de agregação de valor ao longo do fluxo. Se conseguirmos que 60 subcontratantes-chave tenham um desempenho melhor, estamos confiantes de que podemos mudar o setor. Para fazer isso, o plano é envolver os subcontratados e os sindicatos para discutir juntos como melhorar a segurança no trabalho.



Por fim, queremos que nosso sistema de gestão melhore. Isso me ocorreu durante uma visita recente à fabricante de móveis Herman Miller e fiquei realmente impressionado com o que vi lá e quais poderiam ser as possibilidades para a nossa organização.

Fonte: [Planet Lean](#)

Esta entrevista está sendo publicada simultaneamente no Planet Lean e em seu parceiro, o [Lean Post](#).

Sobre o autor



Charles F. Murphy é vice-presidente sênior da unidade de negócios de New York da Turner Construction Company. Com mais de 30 anos na indústria e toda a sua carreira passada na Turner, Charles é um veterano da construção. Sua primeira posição, em 1978, foi como assistente de engenharia no escritório da empresa, na Philadelphia. Nos anos que se seguiram, ele foi promovido a cargos de maior responsabilidade na Philadelphia e, em 1990, foi transferido para a unidade de negócios de New Jersey como principal avaliador. Em 1998, mudou-se para a unidade de New York como estimador-chefe. Em 2002, Murphy foi promovido a vice-presidente de saúde. Ele foi nomeado vice-presidente e gerente geral no início de 2005. Em dezembro de 2006, foi promovido a vice-presidente sênior.

Publicado em 07/03/2019