

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR ANDREW SOUSA FIGUEIREDO

**IMPLEMENTAÇÃO DO “PONTO 8” INFORMATIVO DIGITAL COMO
ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E MELHORIA
CONTÍNUA NO POSTO DE INSPEÇÃO E ABASTECIMENTO DE LOCOMOTIVAS
(PIAL) VALE**

São Luís

2025

ARTHUR ANDREW SOUSA FIGUEIREDO

**IMPLEMENTAÇÃO DO “PONTO 8” INFORMATIVO DIGITAL COMO
ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E MELHORIA
CONTÍNUA NO POSTO DE INSPEÇÃO E ABASTECIMENTO DE LOCOMOTIVAS
(PIAL) VALE**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Dr. Walber Lins Pontes

São Luís

2025

ARTHUR ANDREW SOUSA FIGUEIREDO

**IMPLEMENTAÇÃO DO “PONTO 8” INFORMATIVO DIGITAL COMO
ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E MELHORIA
CONTÍNUA NO POSTO DE INSPEÇÃO E ABASTECIMENTO DE LOCOMOTIVAS
(PIAL) VALE**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Dr. Walber Lins Pontes

Aprovada em: 11/02/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Walber Lins Pontes Dr. em Informática na Educação

Prof. Nilson Costa Santos Dr. em Engenharia Elétrica

Prof.^a Fernanda Paes Arantes Dr.^a em Engenharia da Produção

São Luís

2025

Dedico este trabalho a minha amada esposa e a todos os meus, familiares, amigos, professores e a VALE.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar, primeiramente, minha mais profunda gratidão à minha mãe, Ornilde Sousa Figueiredo. Mesmo que ela já não esteja entre nós, sua presença ainda ilumina meus dias. Ela foi uma mulher extraordinária, de força e caráter inabaláveis, que sempre acreditou em mim e me incentivou a estudar, a lutar pelos meus sonhos e a dar o meu melhor em tudo que faço. Seu exemplo de coragem e dignidade é uma bússola em minha vida, e, mesmo em sua ausência, sinto seu amor e apoio em cada passo que dou. Mamãe, onde quer que esteja, saiba que o seu legado vive em mim.

A minha amada e eterna esposa, Elis Pedroso Saldanha Figueiredo, dedico meu amor e minha gratidão sem medidas. Elis, você é mais do que uma companheira; é minha fortaleza, meu porto seguro, aquela que está ao meu lado nos dias bons e ruins, que me apoia com uma generosidade e lealdade que só alguém como você poderia ter. Obrigado por ser a minha maior incentivadora, por acreditar em mim quando eu mesmo duvido, e por cada palavra de carinho que enche meu coração de esperança e força. Sua presença é a luz que ilumina o meu caminho, e não há palavras suficientes para descrever o quanto você significa para mim.

Ao meu pai, Ronivaldo Cutrim Figueiredo, um homem cuja força e apoio incondicional me guiaram até aqui. Pai, obrigado por cada abraço e por estar sempre ao meu lado, em silêncio ou em palavras, mostrando-me o verdadeiro significado de ser íntegro e trabalhador. O seu exemplo de dedicação me inspira todos os dias.

E, por fim, à minha incrível irmã, Ananda Brenda Sousa Figueiredo, uma pessoa extraordinária que, com seu jeito atencioso e carinhoso, torna o mundo ao nosso redor um lugar melhor. Ananda, obrigado por cada gesto de carinho, por cada momento em que estive ao meu lado e por ser sempre tão maravilhosa. Você é uma irmã excepcional e uma amiga para todas as horas.

Também gostaria de agradecer à Vale, onde trabalhei por muitos anos e onde tive a oportunidade de crescer e me desenvolver profissionalmente. Foi nessa empresa que encontrei um espaço para aplicar e ampliar meus conhecimentos e que serviu como objeto de estudo para esta dissertação. A Vale é, sem dúvida, uma parte importante de minha jornada e formação.

Meus agradecimentos se estendem à Universidade Estadual do Maranhão (UFMA) pelos ensinamentos que me ofereceram ao longo dessa caminhada acadêmica. A UFMA foi o berço de meu crescimento intelectual e científico, proporcionando-me ferramentas valiosas para alcançar este objetivo. Sou imensamente grato aos professores e colegas que me incentivaram e me guiaram ao longo desse processo.

A todos meus amigos, minha eterna gratidão. Sou abençoado por ter tido uma mãe tão especial, uma esposa tão dedicada, um pai tão forte, uma irmã tão amorosa, colegas e mestres inspiradores. Cada um de vocês é parte fundamental da minha jornada, e carrego comigo cada ensinamento, cada gesto de amor e apoio.

“Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades”

Stan Lee (Tio Ben) – 1962

RESUMO

Foi implementado no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) da mineradora Vale S.A. o “Ponto 8” Informativo Digital. O objetivo da iniciativa é demonstrar a eficácia da implementação do jornal digital compartilhado via WhatsApp para a divulgação acessível e regular dos Kaizens no GEMBA, com foco central no aumento do engajamento dos funcionários nos programas de melhoria contínua. Essa ideia surgiu para fortalecer a participação ativa e o engajamento dos funcionários no programa de Kaizen promovido dentro da empresa, proporcionando uma cultura de integração e melhoria contínua. As equipes de melhoria contínua da instituição são formadas por funcionários de cada setor do PIAL, que se reúnem regularmente para discussão e implementação de aprimoramentos operacionais, incentivando a participação ativa direta e a troca de conhecimento. No entanto, a falta de um meio eficiente de comunicação clara, objetiva e visual limitava a disseminação dessas iniciativas, impactando o alcance e a adesão dos funcionários ao programa. Com o objetivo de ampliar a visibilidade e o envolvimento dos colaboradores, foi criado o informativo digital no formato de jornal virtual, desenvolvido na plataforma Canva, onde foram destacados os principais avanços e inovações de cada grupo Kaizen. Sua distribuição ocorreu por meio do grupo de WhatsApp da Gerência de Manutenção de Locomotivas, no qual todos os funcionários fazem parte. A escolha dessa plataforma garantiu rápido e fácil acesso às informações, proporcionando uma participação ativa direta ou indireta. A implementação do jornal resultou em um ambiente mais colaborativo, pois, no decorrer do processo, houve maior reconhecimento das iniciativas dos funcionários. A iniciativa busca garantir maior transparência, acessibilidade e eficiência na disseminação das melhorias, eliminando barreiras no acesso à informação, evitando a duplicidade de esforços e promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo dentro da empresa.

Palavras-chave: Informativo digital; Kaizen; Melhoria contínua; Participação ativa.

ABSTRACT

The “Ponto 8” Digital Newsletter was implemented at the Locomotive Inspection and Refueling Station (PIAL) of the mining company Vale S.A. The initiative's objective is to demonstrate the effectiveness of implementing the digital newsletter, shared via WhatsApp, to ensure accessible and regular dissemination of Kaizens in the GEMBA, with a central focus on increasing employee engagement in continuous improvement programs. This idea emerged to strengthen employees' active participation and engagement in the Kaizen program promoted within the company, fostering a culture of integration and continuous improvement. The institution's continuous improvement teams consist of employees from each PIAL sector, who meet regularly to discuss and implement operational improvements, thus encouraging direct participation and knowledge exchange. However, the lack of an efficient means of clear, objective, and visual communication limited the dissemination of these initiatives, affecting employee reach and adherence to the program. To enhance visibility and employee involvement, a digital newsletter was created in a virtual newspaper format, developed on the Canva platform, highlighting the main advances and innovations of each Kaizen group. Its distribution was carried out through the Locomotive Maintenance Management WhatsApp group, which includes all employees. The choice of this platform ensured quick and easy access to information, enabling both direct and indirect participation. The newsletter's implementation resulted in a more collaborative environment, as, throughout the process, there was increased recognition of employees' initiatives. The initiative aims to ensure greater transparency, accessibility, and efficiency in the dissemination of improvements, eliminating barriers to information access, preventing duplicate efforts, and fostering a more collaborative and participatory environment within the company.

Keywords: Digital informative; Kaizen; Continuous improvement; Active participation.

LISTA DE ABREVIATURAS

PIAL: Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas

VPS: Vale Production System

EFC: Estrada de Ferro Carajás

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) da VALE.....	19
Figura 2: Reunião com a equipe do PIAL para diagnóstico inicial e apontamentos.....	20
Figura 3: Passo a passo para acessar no Power BI da empresa VALE.....	22
Figura 4: Sessão de brainstorming com os colaboradores.....	23
Figura 5: Primeira Edição do Ponto 8 - mês de setembro de 2023.....	24
Figura 6: Primeira Edição da CIPA em fevereiro de 2024.....	25
Figura 7: Segunda edição da CIPA de março de 2024.....	27
Figura 8: Primeira Edição do Ponto 8 de março de 2024.....	27
Figura 9: Feedback de reconhecimento do Sr. João Silva Júnior - Diretor do Corredor Norte da Vale S.A.....	28
Figura 10: Feedback de reconhecimento do Sr. Jefferson Batista – Gerente Geral: Manutenção de locomotivas.....	29
Figura 11: Cadastro de Kaizen no Power BI da empresa Vale.....	30
Figura 12: Edições do Ponto 8e CIPA na plataforma Canva edição.....	32
Figura 13: Formulário no Google Forms: Avaliação de engajamento de Kaizens – Ponto 8 da Vale.....	34
Figura 14: Gráfico do tempo de trabalho na empresa.....	34
Figura 15: Gráfico da leitura de alguma edição do jornalzinho sobre Kaizens.....	35
Figura 16: Gráfico da avaliação do conteúdo do jornalzinho sobre Kaizens.....	35
Figura 17: Gráfico sobre qual foi a parte mais interessante do jornalzinho.....	36
Figura 18: Gráfico sobre a participação dos colaboradores em algum tipo de Kaizen.....	36
Figura 19: Gráfico sobre o principal motivo para que a pessoa não participasse com mais frequência dos Kaizens.....	37
Figura 20: Gráfico sobre se, após a leitura do jornalzinho, a pessoa se sente mais motivada a participar dos programas de melhoria.....	37
Figura 21: Gráfico sobre se o relatório de Kaizens está sendo comunicado de forma clara e acessível no Power BI.....	38
Figura 22: Gráfico sobre as melhorias desejadas que os colaboradores gostariam de ver no programa de Kaizen da empresa.....	39

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1. Apresentação do tema.....	12
1.2. Problematização.....	13
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Geral.....	16
1.3.2. Específicos.....	16
1.4. Justificativa.....	17
2. A Importância da Comunicação Organizacional e o Uso de Informativos Digitais.....	17
3. Metodologia.....	19
3. 1. Diagnóstico Inicial.....	20
3.2. Brainstorming.....	23
3.3. Reuniões Estratégicas com Supervisores e Equipes.....	28
3. 4 Canal de Cadastro para os Kaizens.....	29
3.5. Planejamento e Organização das Ideias para publicação no Ponto 8.....	31
3. 6. Avaliações de Engajamento de Kaizens – Ponto 8.....	33
3.7. Resultados Obtidos.....	40
4. Conclusão.....	42
Referências.....	44
Apêndice.....	46
Anexos.....	47

IMPLEMENTAÇÃO DO “PONTO 8” INFORMATIVO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA NO POSTO DE INSPEÇÃO E ABASTECIMENTO DE LOCOMOTIVAS (PIAL) VALE

Arthur Andrew Sousa Figueiredo

Dr. Walber Lins Pontes

1. Introdução

A implementação de soluções digitais no ambiente industrial tem se mostrado cada vez mais uma estratégia eficaz para fortalecer o engajamento dos funcionários, otimizar processos e integrar equipes, especialmente em setores que demandam alta eficiência e precisão, como o setor ferroviário, que necessita de uma manutenção do sistema e das locomotivas, a fim de minimizar os riscos de falhas inesperadas, para otimizar a vida útil dos ativos e reduzir custos de operação e reparo.

Este TCC, intitulado "Implementação do Ponto 8 Informativo Digital como Estratégia para o Engajamento, Integração e Melhoria Contínua no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) VALE", propõe a criação de um jornal digital compartilhado via aplicativo do WhatsApp, tornando o acesso às informações mais prático e acessível para todos os colaboradores e servidores da instituição.

O Ponto 8 foi concebido como uma ferramenta para promover uma maior integração e engajamento dos funcionários no programa Kaizen da empresa, garantindo que as iniciativas de melhoria contínua sejam disseminadas de forma acessível e colaborativa. Atualmente, as informações sobre melhorias operacionais não estão restritas, mas são de difícil acesso, pois só podem ser consultadas em computadores corporativos da VALE, através da intranet da empresa, que acaba restringindo o uso somente no horário do serviço, e o percurso para chegar nos Kaizen era longo.

Isso representa um desafio para muitos funcionários, que não têm acesso a esses dispositivos fora do ambiente de trabalho, e a demanda de tempo para ter em mãos esses resultados. Sabe-se que WhatsApp é amplamente utilizado e esta ferramenta fica ao alcance dos colaboradores no período dos intervalos, a disseminação do jornal digital por essa plataforma facilitou o compartilhamento mais prático e rápido das boas práticas e ampliação da participação dos funcionários no processo de inovação para a empresa.

Além de aprimorar a comunicação interna, essa iniciativa reforça o compromisso da VALE, em apoiar as ideias positivas e somatórias, junto com a valorização dos funcionários, incentivando-os a contribuir ativamente para o aprimoramento dos processos. O Ponto 8 não apenas facilita a disseminação de informações estratégicas, mas também promove uma cultura de eficiência operacional contínua fortalecendo o vínculo entre os colaboradores do GEMBA (chão de fábrica) e o processo de inovação, evitando retrabalho e garantindo que todas as equipes estejam alinhadas na busca por eficiência e excelência operacional.

1.1 Apresentação do tema

A VALE é uma das maiores mineradoras do mundo, fundada em 1942 no Brasil, com operações globais focadas na produção de minério de ferro, níquel, cobre e carvão. Além da mineração, a empresa atua em logística, energia e siderurgia. A VALE é uma das principais fornecedoras de minério de ferro para siderúrgicas, com forte compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Suas operações abrangem cinco continentes, e a empresa investe constantemente em inovação e tecnologias para otimizar processos e reduzir impactos ambientais, mantendo uma presença significativa na economia brasileira.

No Maranhão, a VALE desempenha um papel estratégico com operações fundamentais para seu sistema logístico, incluindo o porto de Ponta da Madeira, em São Luís, e a Estrada de Ferro Carajás (EFC), que transporta minério de ferro de Carajás (PA) até o porto. Essas infraestruturas são essenciais para a exportação de minério e outros produtos, além de contribuírem para o desenvolvimento econômico e social da região, gerando empregos e promovendo projetos sociais e ambientais no estado.

O Posto de Abastecimento e Manutenção de Locomotivas da VALE é um setor estratégico que opera como um "PITSTOP" para as locomotivas, garantindo que elas sejam rapidamente abastecidas e recebam a manutenção necessária. Isso assegura um fluxo contínuo e eficiente entre as minas de Carajás e o Porto de Ponta da Madeira, na Estrada de Ferro Carajás, otimizando o transporte do minério de ferro e contribuindo para a fluidez das operações logísticas da instituição.

O VPS (Vale Production System) é o sistema de gestão da VALE, inspirado em modelos de produção enxuta, como o Toyota Production System, adaptado às particularidades da empresa. O objetivo do VPS é otimizar os processos produtivos e

logísticos, promovendo a melhoria contínua, redução de desperdícios, aumento de eficiência e segurança, além de garantir a sustentabilidade nas operações.

A metodologia Kaizen, originada no Japão, é centrada na ideia de melhoria contínua e visa envolver todos os níveis de uma organização na identificação e implementação de melhorias nos processos produtivos e operacionais. Na VALE, essa abordagem é uma parte essencial do sistema de produção, que valoriza práticas enxutas e eficientes.

Como afirmou Taiichi Ohno (1997), "o desperdício é tudo o que não é necessário para a produção", baseada nesse princípio, a VALE incentiva fortemente seus funcionários a participarem ativamente do desenvolvimento das melhorias contínuas, estabelecendo metas para supervisores e para todos os grupos de todos os turnos.

O engajamento contínuo permite não apenas melhorar a produtividade e reduzir desperdícios, mas também criar uma cultura de inovação, onde cada colaborador é motivado a contribuir com soluções que otimizem os processos, promovendo maior segurança e sustentabilidade nas operações.

A implementação do jornal informativo Ponto 8, que é um exemplo de kaizen, reforça o compromisso da VALE com a inovação, a segurança e a valorização de seus colaboradores, consolidando-se como uma referência em gestão operacional e melhoria contínua.

1.2 Problematização

O PIAL da mineradora, é parte essencial da Estrada de Ferro Carajás, e desempenha um papel fundamental na manutenção e abastecimento das locomotivas, garantindo a fluidez do transporte entre mina e porto. No entanto, um dos principais desafios enfrentados nesse ambiente é a dificuldade de acesso às informações sobre as iniciativas de melhoria contínua, o que impacta diretamente o engajamento dos funcionários e a eficiência dos processos.

Embora a companhia incentive constantemente a implementação de melhorias contínuas, a disseminação dessas iniciativas ainda enfrenta barreiras. Atualmente, as informações sobre Kaizens são registradas e acompanhadas por meio de dashboards em Power BI, acessíveis principalmente pela gerência e apenas via intranet corporativa. Esse modelo de comunicação não impede o acesso, mas dificulta a participação dos funcionários do GEMBA, pois exige um computador Vale e conexão à intranet, tornando inviável a consulta dessas informações fora do ambiente de trabalho.

Essa limitação gera diversos problemas, como duplicidade de esforços, onde diferentes funcionários podem trabalhar na mesma melhoria sem conhecimento mútuo, além da falta de visibilidade sobre projetos já cadastrados. Além disso, o processo burocrático de acompanhamento das ações pode desestimular a participação nos programas de melhoria contínua da empresa.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão: Analisar como a criação de um jornal digital compartilhado via WhatsApp pode contribuir para o engajamento dos funcionários do chão de fábrica, promovendo maior integração e incentivando a participação ativa nos programas de melhoria da empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Demonstrar a eficácia da implementação do “Ponto 8” como um jornal digital compartilhado via WhatsApp para a divulgação acessível e regular dos Kaizens no GEMBA, com foco central no aumento do engajamento dos funcionários nos programas de melhoria contínua. A iniciativa busca garantir maior transparência, acessibilidade e eficiência na disseminação das melhorias, eliminando barreiras no acesso à informação, evitando a duplicidade de esforços e promovendo um ambiente mais colaborativo e participativo dentro da empresa.

1.3.1 Específicos

- Identificar os desafios de engajamento dos funcionários no GEMBA e mapear o processo atual de comunicação dos Kaizens dentro da empresa, destacando as barreiras no acesso às informações, como a dependência da intranet corporativa e do Power BI.
- Desenvolver e implementar o Ponto 8, um jornal digital compartilhado via WhatsApp, garantindo que a apresentação dos Kaizens seja acessível, clara e atrativa, promovendo maior envolvimento dos colaboradores.
- Avaliar os impactos da implementação do Ponto 8 no aumento do engajamento dos funcionários, e na eficiência dos programas de melhoria contínua.

- Propor estratégias para integrar o informativo digital aos sistemas de gestão e comunicação já existentes, garantindo maior alcance e adesão dos colaboradores.
- Coletar e analisar o feedback dos funcionários sobre o novo formato de comunicação, avaliando sua eficácia na promoção do engajamento e na melhoria dos processos organizacionais.

1.4 Justificativa

Este estudo é relevante porque aborda um problema prático enfrentado pela VALE em suas operações: a falta de disseminação eficaz das informações sobre os Kaizens. Essa limitação pode levar à duplicidade de esforços e à perda de interesse dos colaboradores em participar dos programas de melhoria contínua promovidos pela empresa.

De acordo com a Multivix (2019), o uso de Sistemas de Informação nas empresas tornou-se cada vez mais comum e necessário. Para solucionar essa lacuna de comunicação, a implementação do Ponto 8 Informativo Digital adotou o WhatsApp como principal meio de disseminação das informações. Essa escolha se deu devido à sua ampla aceitação entre os colaboradores, praticidade no envio de mensagens em tempo real e facilidade de acesso, eliminando barreiras tecnológicas encontradas no Power BI da gerência.

Pesquisas apontam que o WhatsApp é uma ferramenta eficaz para comunicação organizacional, pois permite agilidade na troca de informações e maior alcance entre os funcionários. Segundo dados do relatório da Statista (2023), o WhatsApp é o aplicativo de mensagens mais utilizado no mundo, com mais de 2 bilhões de usuários ativos mensais, sendo amplamente adotado no ambiente corporativo por sua instantaneidade e acessibilidade.

Esse dado reforça a eficácia da escolha dessa plataforma para a disseminação dos Kaizens e melhorias contínuas dentro do PIAL. Além disso, estudos recentes mostram que o WhatsApp tem sido cada vez mais utilizado como ferramenta estratégica na comunicação organizacional, permitindo que as empresas melhorem a interação interna e o compartilhamento de informações de maneira eficiente (Monteiro & Ferreira, 2021).

O uso dessa tecnologia permite que todos os níveis da organização estejam alinhados com as iniciativas de melhoria contínua, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Dias, 2020), já que o acesso a plataforma é mais acessível.

A proposta tem relevância tanto teórica quanto na questão da prática.

Teoricamente, o estudo contribui para a compreensão de como a comunicação organizacional pode ser aprimorada através de ferramentas simples e digitais no contexto de sistemas de produção enxuta, como o VPS, inspirado no Toyota Production System. Metodologicamente, sugere uma solução prática para problemas de comunicação no chão de fábrica. Empiricamente, busca-se gerar evidências sobre o impacto de uma comunicação mais aberta e acessível na eficiência das operações e na motivação dos funcionários.

A aplicabilidade do estudo é clara e estratégica. Ao melhorar a comunicação entre os grupos Kaizen e facilitar o compartilhamento das iniciativas de melhoria contínua por meio de um canal acessível e amplamente utilizado, a empresa cria um ambiente mais integrado e colaborativo. Essa abordagem reduz desperdícios de tempo ao evitar a duplicação de esforços, otimiza processos ao disseminar práticas bem-sucedidas e promove maior engajamento dos funcionários ao destacar suas contribuições, um reflexo da cooperação em prol de melhorias dentro da empresa Vale.

O resultado é um ciclo virtuoso de ganhos em produtividade, eficiência operacional e competitividade positiva, reforçando a cultura de melhoria contínua como um diferencial estratégico para a empresa. Um ambiente onde as informações são amplamente compartilhadas estimula a troca de ideias e o aprendizado coletivo. Ao integrar os funcionários do GEMBA de forma mais ativa no processo de inovação e disponibilizar os Kaizens de maneira acessível pelo WhatsApp, a empresa não apenas promove uma cultura colaborativa, mas também motiva os funcionários a participarem de forma mais engajada e proativa na melhoria contínua dos setores da VALE.

Além disso, a iniciativa inclui o reconhecimento dos melhores Kaizens, com premiações, reforçando o valor das contribuições individuais e coletivas. Esse reconhecimento serve como incentivo adicional, estimulando a criatividade e o comprometimento dos colaboradores em buscar soluções cada vez mais eficazes e inovadoras.

Os benefícios deste estudo vão além da otimização específica do Ponto 8 Informativo Digital no PIAL. Os resultados obtidos poderão servir como um modelo para outras áreas da VALE, gerando um impacto positivo em diferentes frentes de gestão e operação.

2. A Importância da Comunicação Organizacional e o Uso de Informativos Digitais

A comunicação, como conceito, apresenta desafios em sua definição, especialmente em razão das transformações ao longo do tempo com o avanço tecnológico. de acordo com Pimenta (2006, p. 19), ela pode ser entendida como a troca de mensagens, intencionais ou não, entre sujeitos, como pessoas interagindo umas com as outras. nesse contexto, o fenômeno da comunicação ocorre quando uma ideia é assimilada por outra pessoa. A comunicação clara é essencial para dentro de uma empresa.

A autora enfatiza que alcançar uma comunicação efetiva é uma aspiração universal, embora permaneça como um grande desafio. Complementando essa visão, França (2014) destaca que a comunicação é o meio pelo qual informações e ideias são trocadas e compreendidas, ressaltando que nenhum grupo social pode existir sem comunicar-se. Para que as ações de melhoria contínua sejam eficazes em uma organização, é fundamental estabelecer uma comunicação clara, objetiva e direta.

Segundo, Silva e Oliveira (2020), a comunicação eficiente entre os colaboradores é essencial para identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças de forma coordenada. além disso, Santos *et al.* (2021) enfatizam que a transparência na troca de informações promove o engajamento da equipe, facilitando a adoção de práticas de melhoria contínua, ou seja, deve-se sempre buscar informações claras e objetivas.

Portanto, investir em canais de comunicação eficazes e promover uma cultura de diálogo aberto são estratégias indispensáveis para o sucesso das iniciativas de aprimoramento organizacional. A melhoria contínua é um dos pilares centrais das filosofias de gestão que buscam otimizar processos produtivos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência organizacional, criando assim, um ambiente tranquilo e gerenciado.

A implementação de sistemas como o *lean manufacturing* e o *kaizen* têm se mostrado eficazes em diversos setores, particularmente na indústria, ao impulsionar a inovação e o desempenho por meio da participação ativa dos colaboradores em todos os níveis. No contexto da VALE e do posto de inspeção e abastecimento de locomotivas, a adoção de um sistema informativo digital que facilite o acesso e a divulgação dos projetos de *kaizen* entre os colaboradores do GEMBA representa uma oportunidade de reforçar ainda mais esses conceitos, afim de facilitar mais o acesso as informações.

No caso da VALE, o uso de um painel *power bi* para a divulgação de kaizens concentra as informações principalmente na gestão, limitando o acesso dos colaboradores de nível operacional. Isso reflete uma barreira comunicacional que pode ser resolvida por meio da implementação de ferramentas de comunicação mais acessíveis, como um informativo digital mensal, que divulgue as melhorias de forma clara e direta a todos os colaboradores, especialmente os do GEMBA, que realizam e executam as atividades.

A adoção de tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem sido cada vez mais importante na implementação de sistemas de produção enxuta. Segundo Slack et al. (2013), a tecnologia pode atuar como um facilitador no processo de disseminação de melhorias contínuas, permitindo a integração de diferentes departamentos e o acompanhamento de projetos de melhoria em tempo real.

Na VALE, a implementação de uma plataforma digital para a divulgação de Kaizens pode garantir que as melhorias sejam visíveis e acessíveis a todos os colaboradores, promovendo maior integração e eficiência na execução dos projetos de melhoria.

O uso de um informativo digital mensal como ferramenta de comunicação no ambiente corporativo pode gerar benefícios expressivos tanto para a organização quanto para os colaboradores. Esse tipo de iniciativa tem sido amplamente recomendado por estudiosos e práticas de gestão contemporânea como um meio eficiente de melhorar a comunicação interna e fomentar a integração entre todos os funcionários.

A digitalização e unificação da comunicação reduz o uso de papéis e custos logísticos associados à distribuição de materiais impressos, além de contribuir para práticas mais sustentáveis (Carvalho; Barbosa, 2020). Os Informativos digitais podem incluir seções para a divulgação de projetos de melhoria contínua, como iniciativas Kaizen, promovendo a disseminação de ideias inovadoras no ambiente organizacional, assim facilitando o acesso das informações para todos (Martins; Laugeni, 2018).

A centralização das informações e a transparência no compartilhamento das melhorias permitem que todos os envolvidos tenham visibilidade das inovações realizadas, evitam a duplicidade de esforços e criam um ambiente de trabalho integrado e proativo. Portanto, a implementação de ferramentas como o ponto 8 informativo digital fortalece os princípios da produção enxuta e da melhoria contínua, ajudando a vale a consolidar uma cultura de inovação e de excelência operacional.

Além disso, Slack *et al.* (2013) reforçam que a tecnologia pode ser uma aliada poderosa nesse processo, facilitando não apenas o compartilhamento, mas também o

monitoramento em tempo real das iniciativas kaizen, permitindo ajustes ágeis e maior engajamento dos colaboradores.

Ao integrar esses elementos ao Ponto 8, a vale não apenas supera os desafios de comunicação, mas também fortalece o alinhamento estratégico entre a gestão e o GEMBA, consolidando a qualidade e a eficiência operacional em um ciclo contínuo de aprimoramento que beneficia toda a organização.

3. Metodologia

A metodologia aplicada no projeto focou no desenvolvimento e implementação do Ponto 8 Informativo Digital como uma solução integrada para melhorar a comunicação organizacional no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) localizado em São Luís, Maranhão, parte estratégica das operações da Companhia Vale do Rio Doce. Situado na Avenida dos Portugueses, 1000, São Luís, MA, 65085-581.

O PIAL (Figura 1), desempenha um papel fundamental como ponto de manutenção e abastecimento de locomotivas, garantindo a continuidade e eficiência no transporte ferroviário entre as minas de Carajás e o porto de Ponta da Madeira em São Luís.

Figura 1: Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) da VALE.



Fonte: Próprio autor (2024).

O projeto utilizou abordagens qualitativas e quantitativas para entender os desafios existentes, desenvolver a solução e mensurar seus impactos. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico completo por meio de reuniões e brainstormings com equipes operacionais e de gestão, a fim de identificar lacunas na comunicação e propor funcionalidades que tornassem o Ponto 8 uma ferramenta prática e eficiente. A observação direta do ambiente de trabalho e entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diferentes turnos foram essenciais para mapear as barreiras de acesso às informações, especialmente relacionadas aos registros de melhorias contínuas (Kaizens).

3. 1. Diagnóstico Inicial

O processo iniciou com uma reunião com os membros do PIAL (Figura 2), onde nosso grupo realizou uma análise qualitativa para identificar problemas relacionados à comunicação e integração entre as equipes. Durante essa fase, foi observado que cada turma operava de forma isolada, gerando uma competição não saudável, o que resultava em duplicação de esforços e falta de direcionamento conjunto para um objetivo comum. A partir dessa observação, identificou-se a necessidade de uma metodologia que promovesse integração positiva entre as equipes e fortalecesse o fluxo de informações.

Figura 2: Reunião com a equipe do PIAL para diagnóstico inicial e apontamentos.



Fonte: Próprio autor (2024).

Embora o Power BI seja uma ferramenta robusta para análise de dados e acompanhamento de indicadores, seu uso apresentava desafios significativos para os funcionários do chão de fábrica. A principal limitação estava na forma como as

informações eram disponibilizadas e no processo complexo de acesso, que desmotivava a consulta frequente por parte dos operadores e técnicos responsáveis pelas atividades diárias.

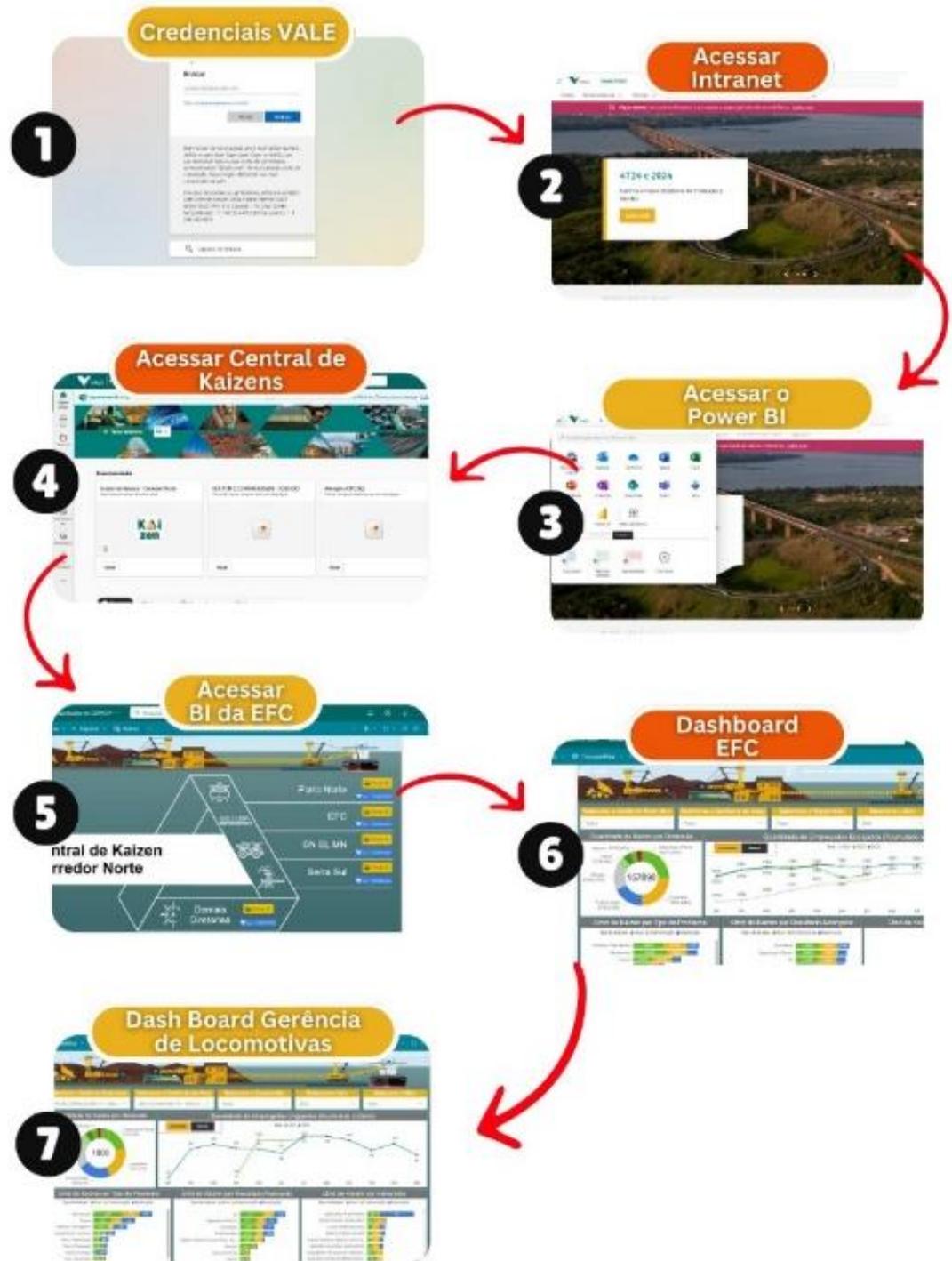
Para acessar o Power BI, os colaboradores precisavam estar em um computador corporativo da VALE, conectado à intranet da empresa, com login e permissões adequadas. Além disso, o processo envolvia múltiplos passos (Figura 3), como autenticações adicionais, navegação por diversos painéis e filtros específicos para localizar as informações desejadas. Esse fluxo não apenas tornava o acesso demorado e burocrático, mas também exigia um conhecimento técnico mínimo para interpretar os dashboards apresentados.

Essa realidade criou um gargalo na comunicação das melhorias contínuas, uma vez que a dependência do Power BI centralizava as informações principalmente na gestão, dificultando o envolvimento direto dos funcionários operacionais. Segundo Turban *et al.* (2018), uma das principais barreiras na adoção de sistemas de Business Intelligence (BI) em ambientes produtivos é a falta de acessibilidade e usabilidade das ferramentas, que acabam sendo projetadas para perfis administrativos e analíticos, deixando de lado os usuários da linha de frente das operações.

Além disso, Martins e Laugeni (2018) destacam que, em muitas organizações industriais, a adoção de soluções digitais complexas sem um modelo de acesso simplificado pode gerar resistência por parte dos colaboradores, reduzindo a eficácia dos sistemas de informação e dificultando a disseminação da cultura de melhoria contínua.

Dessa forma, tornou-se evidente a necessidade de uma solução mais acessível e de fácil uso, permitindo que as informações fossem disponibilizadas de maneira rápida, intuitiva e sem burocracia. O Ponto 8 Informativo Digital, compartilhado via WhatsApp, surgiu como uma alternativa viável para superar essas barreiras, garantindo que todos os colaboradores pudessem acessar os dados de forma ágil e contribuir ativamente para os processos de melhoria contínua.

Figura 3: Passo a passo para acessar no Power BI da empresa VALE.



Fonte: Próprio autor (2024).

3.2. Brainstorming

Realizou-se uma sessão de brainstorming com os colaboradores, pois esses momentos são importantes, porque aproveitam o conhecimento coletivo, incentivam a colaboração e promovem soluções inovadoras e práticas, alinhadas às necessidades reais do ambiente de trabalho (Figura 4). Essa dinâmica fortaleceu a equipe e a cultura organizacional da empresa Vale.

Figura 4: Sessão de brainstorming com os colaboradores.



Fonte: Próprio autor (2024).

Nesses momentos de troca de ideias, surgiu a proposta de criar um jornal digital informativo (Figura 5). Essa ferramenta teria como principal objetivo centralizar informações relevantes sobre o processo contínuo de melhorias na Vale, garantindo maior visibilidade para os Kaizens implementados.

Além disso, serviria como um canal de comunicação eficiente entre as diferentes turmas e turnos, promovendo o alinhamento e a disseminação do conhecimento adquirido. Essa iniciativa também contribuiria para reduzir a duplicação de esforços, uma vez que todos os colaboradores teriam acesso a um banco de informações atualizado, evitando que melhorias já registradas fossem repetidas sem necessidade.

De acordo com Osman, S., Nimsith, S., & Hussain, S. (2020)

O brainstorming promove um ambiente onde os participantes podem compartilhar ideias livremente, sem julgamentos imediatos, o que estimula a

criatividade coletiva. Essa abordagem é fundamental para a inovação e a resolução de problemas complexos. Na metodologia você deve classificar a pesquisa quanto aos objetivos ou aos fins.

Na metodologia da pesquisa, a categorização segundo os objetivos ou fins se torna essencial para delimitar o escopo da investigação e definir a abordagem mais adequada. No contexto deste estudo, a pesquisa pode ser classificada também como exploratória, pois busca compreender e estruturar uma solução para um problema identificado no ambiente de trabalho. Além disso, pode-se adotar uma abordagem descritiva para analisar os impactos da implementação do jornal digital, avaliando como a disseminação das informações influencia o engajamento dos colaboradores e a eficácia do compartilhamento das melhorias registradas.

Durante o brainstorming, percebeu-se que a introdução de um canal informativo digital não apenas aprimora a comunicação interna, mas também fortalece a cultura de melhoria contínua, um dos pilares do Kaizen. Ao permitir que os funcionários acompanhem e reconheçam os avanços alcançados, a ferramenta estimula um senso de pertencimento e incentiva novas contribuições para o aprimoramento dos processos.

Figura 5: Primeira Edição do Ponto 8 - mês de setembro de 2023.



Fonte: Próprio autor (2024).

O sucesso do Ponto 8, como uma ferramenta de comunicação e integração no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL), demonstrou o impacto transformador de iniciativas voltadas à disseminação de informações e boas práticas. Desde sua implementação, o Ponto 8 destacou-se por promover maior acessibilidade e transparência, fortalecendo a cultura de melhoria contínua e engajando colaboradores de todos os turnos.

Devido ao sucesso do Ponto 8, a iniciativa não apenas se consolidou como parte essencial do ambiente de trabalho no PIAL, mas também serviu como inspiração para a criação de novos projetos. Entre eles, destaca-se o surgimento do jornal da CIPA (Figura 6), que ampliou a proposta de comunicação ao englobar temas voltados à segurança, integração e valorização dos colaboradores em toda a Estrada de Ferro Carajás (EFC).

O jornal da CIPA surgiu como uma importante ferramenta de comunicação e integração no ambiente da Estrada de Ferro Carajás (EFC), consolidando-se como um meio para compartilhar notícias relevantes, boas práticas e fomentar a cultura de segurança e cuidado com a vida.

Inspirado na mensagem inicial do time CIPA para 2024, o jornal não se limitou a abordar questões técnicas ou normativas, mas buscou criar um espaço de conexão entre os colaboradores, promovendo reflexões e melhorias no dia a dia.

Figura 6: Primeira Edição da CIPA em fevereiro de 2024.



Fonte: Próprio autor (2024).

No processo de reuniões, foi decidido que era necessário realizar também conversas diretas com a liderança, que incluía os gerentes e diretores gerais, que não apenas apoiaram a iniciativa, mas também ofereceram insights importantes para sua implementação.

Durante as reuniões foram observadas que o jornal, portanto, vai além de um veículo de comunicação; é uma iniciativa estratégica que une informação, prevenção e integração, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais seguro, colaborativo e humano. A partir dessa base, ele serve como um exemplo prático de como ferramentas de comunicação podem impactar positivamente os processos de melhoria contínua e a cultura de segurança no trabalho.

E com o sucesso do jornal do PONTO 8, foi discutido que outras áreas da EFC também começaram a desenvolver seus próprios meios de comunicação internos, adaptados às suas necessidades. Essa expansão reforçou a relevância da comunicação integrada como um pilar estratégico para o desenvolvimento organizacional.

A nossa equipe do PIAL, desempenhou um papel fundamental na criação e implementação de duas das iniciativas mais significativas no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas: o Ponto 8 Informativo Digital e o Jornal da CIPA. A equipe a frente do jornal digital, lideraram os esforços para transformar a comunicação e integração no ambiente de trabalho, alinhando as ações às necessidades operacionais e estratégicas do PIAL e da Estrada de Ferro Carajás.

O Ponto 8, portanto, não foi apenas um marco para o PIAL, mas também o catalisador de uma transformação mais ampla dentro da empresa. O informativo digital, mostrou que iniciativas focadas em comunicação, quando bem planejadas, podem gerar impacto positivo em termos de segurança, engajamento e integração entre os colaboradores.

Hoje, tanto o Ponto 8 quanto o jornal da CIPA (Figura 7) representam a evolução de uma cultura que prioriza a melhoria contínua, a segurança e o trabalho em equipe, isso é fruto de um trabalho de incentivo e motivação que pode ocorrer em qualquer área.

Figura 7: Segunda edição da CIPA de março de 2024.



Fonte: Próprio autor (2024).

A primeira edição do Ponto 8 de 2024 (Figura 8), foi lançada em março, marcando o início de um novo ciclo de comunicação integrada. Durante os três meses de preparação, a equipe da CIPA trabalhou intensamente em brainstormings para definir as melhores estratégias e ideias, assim como a equipe do Ponto 8, tanto para o conteúdo do jornal quanto para a revitalização do mesmo, garantindo que as iniciativas fossem relevantes e eficazes.

Figura 8: Primeira Edição do Ponto 8 de março de 2024.



Fonte: Próprio autor (2024).

Além disso, o período de planejamento também foi dedicado à organização interna da CIPA, estruturando a equipe, definindo responsabilidades e criando um cronograma de atividades para o ano. Essa abordagem integrada permitiu que o Ponto 8 voltasse com força total, enquanto o jornal da CIPA se estabelecia como uma ferramenta de comunicação inovadora, trazendo conteúdos relevantes, como estatísticas de segurança, boas práticas, calendário de eventos e histórias de colaboradores.

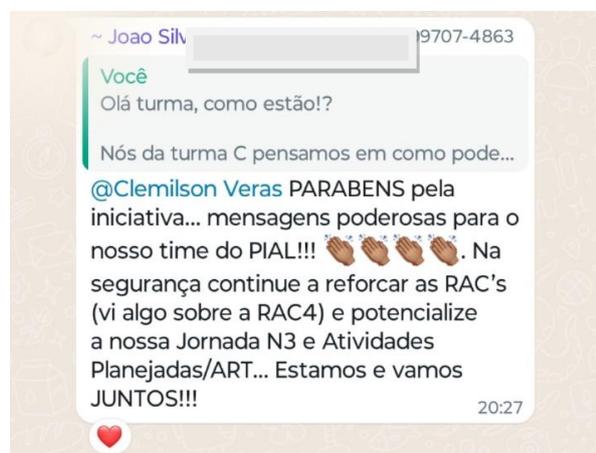
O alinhamento entre as duas iniciativas demonstra o compromisso da equipe em fortalecer a cultura de segurança, integração e melhoria contínua dentro da EFC. Tanto o retorno do Ponto 8 quanto o lançamento do jornal da CIPA são exemplos claros de como um planejamento cuidadoso e a colaboração entre equipes podem gerar resultados transformadores e duradouros.

Essas iniciativas não apenas resolveram desafios de comunicação, mas também se tornaram exemplos claros de como a colaboração e a criatividade podem gerar resultados transformadores no ambiente de trabalho.

3.3. Reuniões Estratégicas com Supervisores e Equipes

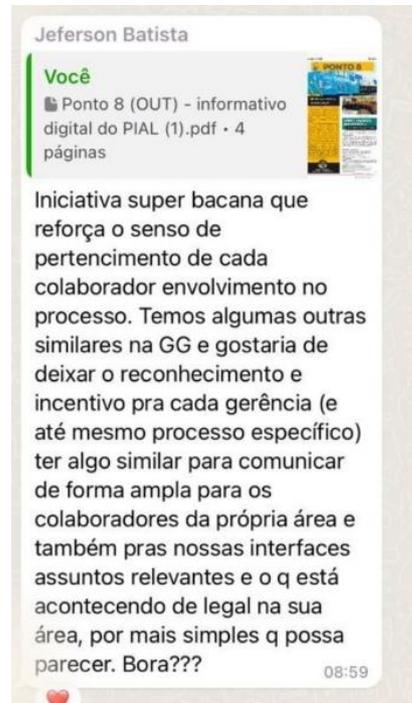
Para garantir o sucesso do projeto, foram realizadas reuniões no ano de 2023 (Figura 9) e 2024 (Figura 10), com os quatro supervisores responsáveis pelas turmas operacionais. Posteriormente, promovemos encontros com as quatro turmas do PIAL. Durante essas reuniões, foi destacado o impacto negativo da competitividade isolada e reforçada a importância de unir esforços para objetivos compartilhados.

Figura 9: Feedback de reconhecimento do Sr. João Silva Júnior - Diretor do Corredor Norte da Vale S.A.



Fonte: Próprio autor (2024).

Figura 10: Feedback de reconhecimento do Sr. Jefferson Batista – Gerente Geral: Manutenção de locomotivas.



Fonte: Próprio autor (2024).

As equipes expressaram dúvidas e preocupações, que foram esclarecidas em conjunto com a liderança, garantindo o alinhamento e engajamento de todos os níveis hierárquicos. Essas reuniões sempre unificavam as ideias, trazendo melhorias para o jornal Ponto 8.

3. 4. Canal de Cadastro para os Kaizens

Para garantir a precisão e a relevância das informações publicadas, e como parte da solução, continuamos com o canal unificado para o registro dos Kaizens., os dados eram coletados diretamente do Power BI da empresa, utilizando formulários específicos da Vale (Figura 11). Esses formulários permitiam o registro detalhado dos Kaizens e demais iniciativas de melhoria contínua, garantindo que todas as informações estivessem organizadas e acessíveis.

Figura 11: Canal de cadastro de Kaizen no Power BI da empresa Vale.

The image shows a screenshot of a web form titled "Cadastro de Kaizen - EFC". The form is part of a workspace named "Diretoria de Excelência Operacional" and is located in the "Área: Corredor Norte - Kaizens e Ver e Agir". There are two buttons: "+ ADICIONAR AO ATALH" and "ENVIAR". Below the form title, there is a section titled "Cadastro de Kaizen - Corredor Norte" with a description: "Este formulário online é destinado para o cadastro de projetos de solução de problemas do tipo Kaizen, que seguiram o fluxo de elaboração abaixo:". There is a link to "Mostrar Imagem" and a note "Clique no ícone ao lado para visualizar o fluxo". Below this, there is a section "Compartilhe sua melhoria conosco." and a "Tipo de Kaizen" section with three radio buttons: "Novo Kaizen", "Replicação de Kaizen", and "Padronização de Kaizen". There is also a "Dimensão *" dropdown menu. The footer of the form is "valeforms.valeglobal.net".

Fonte: Próprio autor (2024).

Com essas informações em mãos, o grupo responsável pela organização do jornal analisava os conteúdos enviados, estruturava as ideias e definia os layouts para a publicação. Esse processo envolvia a curadoria dos dados, a seleção das melhorias mais relevantes e a criação de um design que tornasse a leitura acessível e atrativa para todos os colaboradores. O objetivo era transformar relatórios técnicos e registros internos em um material visualmente dinâmico e de fácil compreensão, incentivando maior engajamento e participação das equipes.

Além de centralizar informações, o jornal digital também promovia a integração entre as turmas de diferentes turnos, permitindo que todos estivessem alinhados sobre as inovações e boas práticas adotadas. Para manter um registro oficial para a empresa, o cadastro das melhorias continuava sendo realizado no Power BI, garantindo que todas as informações ficassem documentadas de forma estruturada e acessíveis para consulta corporativa.

Dessa forma, a iniciativa não apenas fortalecia a cultura de melhoria contínua, mas também ajudava a evitar retrabalho, garantindo que os avanços já registrados fossem

amplamente divulgados e utilizados como referência para novas otimizações nos processos da empresa.

Além disso, foi desenvolvida uma estrutura de acompanhamento contínuo, com a criação de um cronograma semanal e mensal para a revisão e divulgação periódica dos Kaizens das quatro equipes no jornal digital da Vale. Esse cronograma estabelecia momentos específicos para a análise dos dados cadastrados, permitindo que as informações fossem validadas antes da publicação.

A programação semanal focava na coleta e organização das novas melhorias, garantindo que o material estivesse atualizado e pronto para ser compartilhado. Já o planejamento mensal envolvia uma revisão mais detalhada, permitindo uma análise mais ampla do impacto das melhorias implementadas, além da inclusão de destaques ou reconhecimentos para as iniciativas de maior relevância.

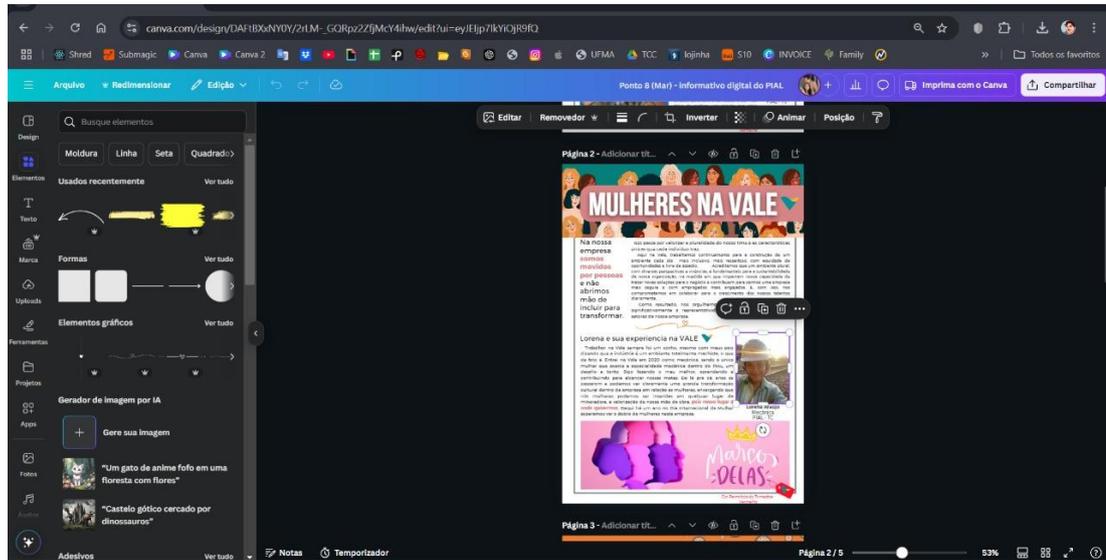
Dessa forma, o jornal digital não apenas divulgava os avanços de forma clara e acessível, mas também incentivava um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento, reforçando o compromisso com a cultura de melhoria contínua dentro da empresa.

3.5. Planejamento e Organização das Ideias para publicação no Ponto 8

A estruturação inicial do "Ponto 8" começou com a identificação das principais informações a serem compartilhadas no PIAL sobre as melhorias implementadas por meio do Kaizen. O design do "Ponto 8" foi desenvolvido utilizando a plataforma Canva (Figura 12) e Anexo A, devido à sua acessibilidade e versatilidade para criar materiais visuais atrativos e organizados. As seguintes ações foram realizadas:

- Criação de um layout visual atrativo: Elementos gráficos, cores e tipografias foram selecionados para facilitar a compreensão e engajar os colaboradores.
- Organização das informações: Estruturou-se o conteúdo de maneira clara e objetiva, priorizando: Destaques dos resultados Kaizen; Dados relevantes extraídos do dashboard do Power BI e as Chamadas para ação, incentivando os colaboradores a registrar suas melhorias e consultar as existentes.

Figura 12: Edições do Ponto 8e CIPA na plataforma Canva edição.



Fonte: Próprio autor (2024).

De acordo com Taylor, M. (2021).

O Canva permite que múltiplos usuários trabalhem simultaneamente em um mesmo projeto, facilitando a colaboração e a troca de ideias entre equipes.

Após a fase inicial de desenvolvimento no Canva, o jornal digital "Ponto 8", juntamente com o CIPA, um jornal complementar, ambos passaram por um processo detalhado de revisão e validação com a equipe gestora e colaboradores-chave. Essa etapa foi fundamental para garantir que o formato, o conteúdo e a estrutura do jornal estivessem alinhados com as necessidades da empresa, promovendo uma comunicação eficiente e acessível a todos os setores.

Durante a validação, foram considerados aspectos como a clareza das informações, o design visual e a usabilidade, garantindo que o jornal não apenas transmitisse as mensagens essenciais, mas também fosse atrativo e de fácil leitura para os colaboradores. Sugestões foram incorporadas para aprimorar a experiência dos leitores, incluindo ajustes no layout, melhorias na disposição dos conteúdos e a inclusão de seções interativas, tornando o material mais dinâmico e engajador.

Além disso, reforçou-se a importância de que o jornal digital se consolidasse como um canal estratégico de comunicação interna, conectando equipes de diferentes turnos e

setores, promovendo a integração e ampliando a visibilidade das iniciativas de melhoria contínua. A validação com os colaboradores-chave permitiu identificar pontos de aprimoramento e garantir que a ferramenta atendesse de forma eficaz às expectativas de seus usuários.

Por fim, a implementação do jornal não apenas fortaleceu a cultura de compartilhamento de informações e boas práticas, mas também serviu como um meio para incentivar a participação ativa dos funcionários no aprimoramento dos processos da empresa, tornando a comunicação interna mais fluida, transparente e engajadora.

Vale ressaltar que essa implementação do jornal informativo uma ferramenta digital de comunicação foi acompanhada por ações de treinamento e sensibilização, assegurando que todos os colaboradores tivessem acesso e soubessem como utilizá-lo.

3.6. Avaliação de Engajamento de Kaizens - Ponto 8

Para avaliar o impacto do Ponto 8 na participação dos colaboradores nos programas de melhoria contínua, desenvolvemos um formulário no Google Forms (Imagem 13 e Apêndice A) que foi distribuído nos grupos internos da empresa. O objetivo era obter um panorama claro sobre o engajamento nos Kaizens, a percepção do jornal digital e as barreiras enfrentadas pelos funcionários para participarem ativamente.

A pesquisa foi enviada a um total de 100 colaboradores do setor, e recebemos 65 respostas, representando 65% de taxa de adesão. Esse retorno demonstra um interesse considerável na iniciativa e indica que a maioria dos funcionários está disposta a compartilhar suas opiniões e sugestões sobre o processo de melhoria contínua.

Os dados coletados foram essenciais para entender os pontos fortes e os desafios do programa, permitindo ajustes estratégicos para tornar o Ponto 8 ainda mais relevante e eficaz na comunicação e incentivo à participação nos Kaizens. A alta taxa de devolutiva reforça a importância de manter canais abertos de feedback e engajamento, garantindo que os colaboradores se sintam ouvidos e parte ativa das mudanças na empresa.

Figura 13: formulário no Google Forms: Avaliação de engajamento de kaizens - Ponto 8 da Vale.

Avaliação de engajamento de kaizens - Ponto 8
Pesquisa de Satisfação e Engajamento nos Programas de Melhoria (Kaizens)

* Indica uma pergunta obrigatória

Seção 1: Perfil do Respondente *

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 5 anos

Mais de 5 anos

Seção 2: Avaliação do Jornalzinho *

Você já leu alguma edição do nosso jornalzinho sobre Kaizens?

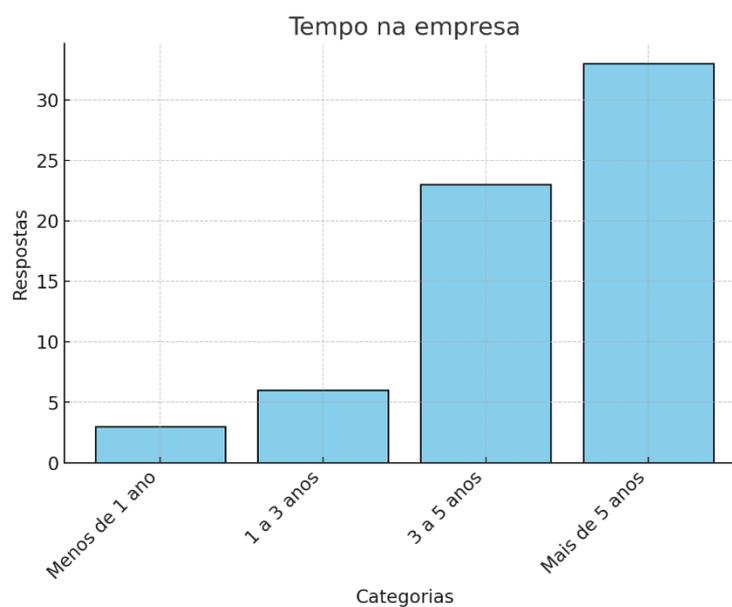
sim

Não

Fonte: Próprio autor (2024).

Na Análise dos Resultado, o primeiro enunciando era sobre o perfil dos respondentes (Figura 14), observamos que a maioria dos participantes trabalha na empresa há mais de 5 anos (33), seguida por aqueles com 3 a 5 anos de experiência (23).

Figura 14: Gráfico do tempo de trabalho na empresa

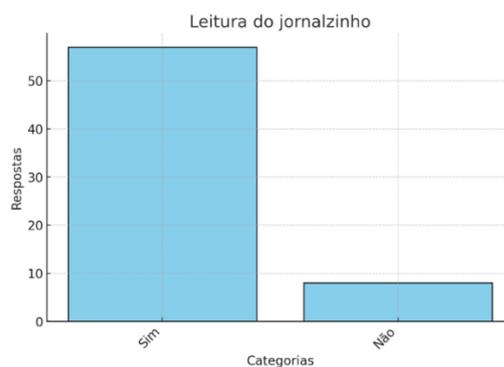


Fonte: Próprio autor (2024).

Observa-se que o perfil entre 3 a mais de 5 anos, sugere que os funcionários mais experientes estão engajados na pesquisa e podem oferecer insights valiosos sobre a cultura de melhoria contínua.

Já na segunda pergunta a grande maioria 57 de 65, representando 87,7% (Figura 15) dos colaboradores já leram pelo menos uma edição do Ponto 8, isso demonstra que o Ponto 8 teve seu alcance significativo da iniciativa.

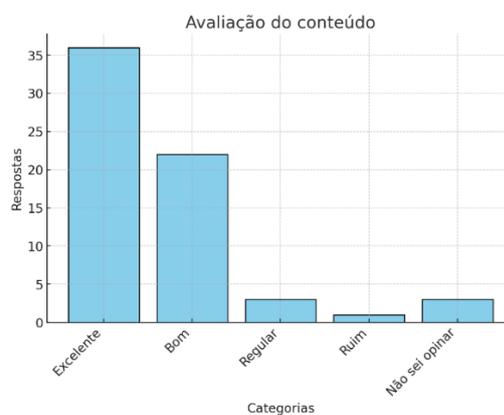
Figura 15: Gráfico da leitura de alguma edição jornalzinho sobre Kaizens



Fonte: Próprio autor (2024).

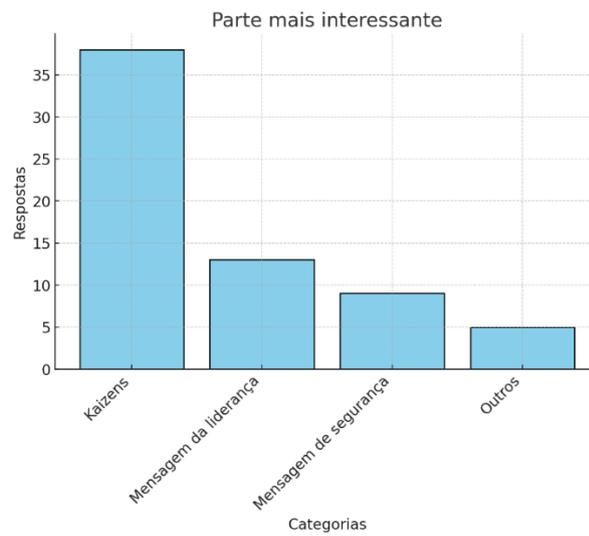
O conteúdo do jornal foi avaliado como Excelente ou Bom pela maior parte dos respondentes 58 de 65 (Imagem 16) reforçando a qualidade da comunicação, e as seção mais apreciada do jornal foi a de Kaizens, com 38, equivalente a 58,5% respostas, o que valida o foco na divulgação de melhorias (Figura 17).

Figura 16: Gráfico da leitura de alguma edição jornalzinho sobre Kaizens



Fonte: Próprio autor (2024).

Figura 17: Gráfico da qual foi a parte mais interessante do jornalzinho



Fonte: Próprio autor (2024).

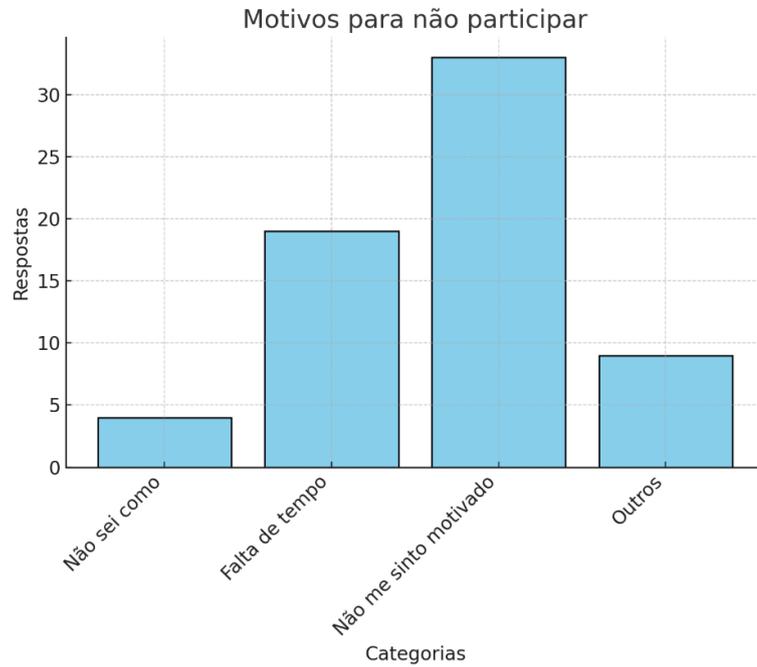
Na seção de engajamento nos Programas de Melhoria (Imagem 18), tivemos 56 dos respondentes, que já participaram de Kaizens, o que indica um alto nível de engajamento, no entanto, a falta de tempo, que foi cerca de 19 respostas e a falta de motivação, que foram 33 respostas (Figura 18), ainda são barreiras para uma participação mais ativa. Apesar disso, 50 de 65 responderam que se sentem mais motivados a participar após a leitura do jornal (Figura 19), confirmando o impacto positivo do Ponto 8.

Figura 18: Gráfico se participaram de algum tipo de Kaizens.



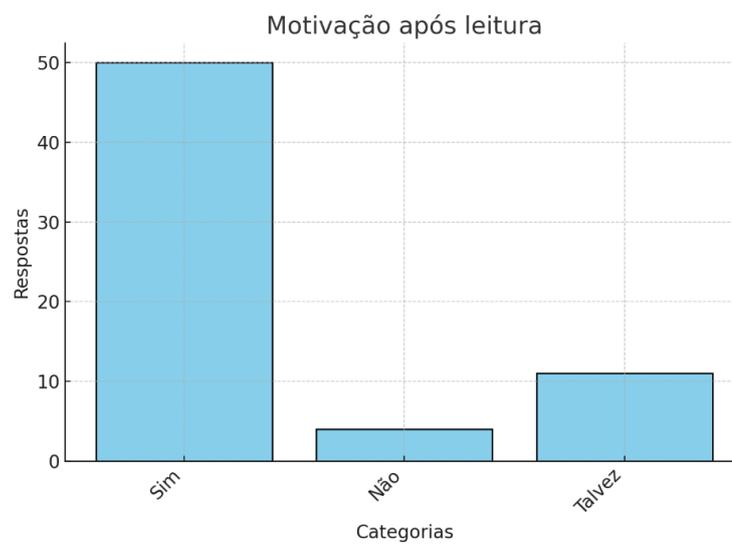
Fonte: Próprio autor (2024).

Figura 19: Gráfico de qual seria o principal motivo para que a pessoa não participasse com mais frequência.



Fonte: Próprio autor (2024).

Figura 20: Gráfico se pós leitura do jornalzinho, se a pessoa se sente mais motivado(a) a participar dos programas de melhoria.



Fonte: Próprio autor (2024).

Sobre a Comunicação e Feedback, na pergunta se o relatório de Kaizens está sendo comunicado de forma clara e acessível no Power BI, apenas 23% que equivale a 15 pessoas dos respondentes (Imagem 20) acreditam que o relatório de Kaizens no Power BI é claro e acessível. Isso reforça a importância do Ponto 8 como ferramenta para organizar as informações de forma mais transparente e fácil de entender, já que 44,6%, cerca de 29 responderam que não está de forma clara e acessível no Power BI.

Figura 21: Gráfico sobre o relatório de Kaizens está sendo comunicado de forma clara e acessível no Power BI.



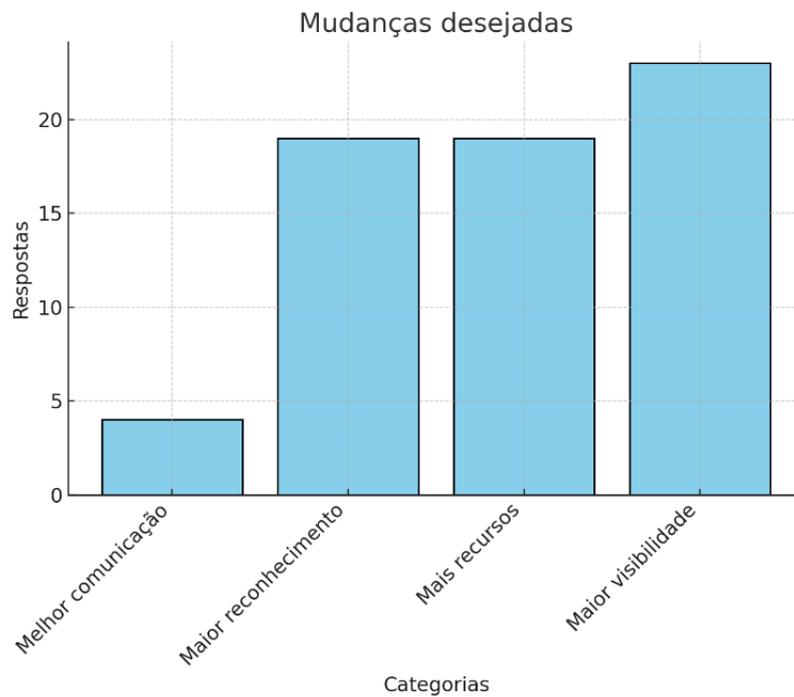
Fonte: Próprio autor (2024).

No quesito das principais sobre as melhorias desejadas (Figura 22), que os colaboradores gostariam de ver no programas de Kaizen da empresa, as respostas indicam que os colaboradores desejam maior visibilidade das iniciativas de Kaizen, foram de 35,4%, sendo 23 respostas e a segunda melhoria mais selecionada foi sobre ter mais reconhecimento das iniciativas, com 19 respostas, cerca de 29,2%.

Esses fatores são essenciais para fortalecer o engajamento dos funcionários e incentivar a participação ativa na cultura de melhoria contínua dentro da empresa.

Os resultados indicam que muitos colaboradores sentem que as melhorias implementadas nem sempre recebem a devida exposição e reconhecimento dentro da empresa. Sem uma comunicação eficaz sobre os projetos Kaizen já realizados e seus impactos, há um risco de desconhecimento das melhorias, duplicação de esforços e falta de engajamento de novas equipes.

Figura 22: Gráfico sobre as melhorias desejadas, que os colaboradores gostariam de ver no programas de Kaizen.



Fonte: Próprio autor (2024).

Esses dados podem direcionar futuras ações para fortalecer o programa, como aprimorar a comunicação sobre os Kaizens e incentivar mais reconhecimento interno. Os gráficos reforçam que o Ponto 8 desempenha um papel fundamental no engajamento e integração das equipes.

Embora a ferramenta tenha sido bem recebida, ainda há desafios a serem superados, como melhorar a comunicação sobre os Kaizens, aumentar o reconhecimento dos colaboradores e tornar o processo mais acessível e motivador. A partir desses insights, é possível otimizar ainda mais o Ponto 8 para fortalecer a cultura de melhoria contínua e inovação dentro da empresa.

3. 7. Resultados Obtidos

A implementação do Ponto 8 consolidou-se como uma estratégia altamente eficaz para promover engajamento, integração e melhoria contínua no Posto de Inspeção e Abastecimento de Locomotivas (PIAL) da Vale. O jornal digital, desenvolvido para tornar a comunicação mais acessível e impactante, foi amplamente aceito pelos colaboradores, gerando resultados significativos e contribuindo para um ambiente mais colaborativo e produtivo.

A análise qualitativa e quantitativa dos impactos dessa iniciativa evidenciou que o Ponto 8 foi bem recebido e desempenhou um papel essencial no fortalecimento da cultura Kaizen dentro do PIAL. Os principais resultados obtidos incluem: o alto nível de engajamento dos colaboradores: A pesquisa revelou que 87,7% dos respondentes já leram pelo menos uma edição do Ponto 8, o que demonstra o sucesso da ferramenta como canal de comunicação interna. Além disso, 76,9% afirmaram se sentir mais motivados a participar dos Kaizens após a leitura do jornal, confirmando seu impacto na promoção da cultura de melhoria contínua.

Engajamento de múltiplos níveis hierárquicos: Supervisores, operadores e colaboradores de diferentes setores passaram a participar mais ativamente do registro e acompanhamento dos Kaizens. O Ponto 8 ajudou a tornar as iniciativas visíveis para toda a equipe, valorizando as sugestões e reconhecendo as contribuições de diferentes níveis dentro da organização.

Maior integração e colaboração entre as equipes: Antes da implementação do Ponto 8, a falta de alinhamento entre os turnos e setores dificultava a disseminação das melhorias, podendo gerar retrabalho e competição não saudável. O jornal digital transformou essa dinâmica ao unificar as informações e incentivar esforços coletivos, resultando em um ambiente mais colaborativo e alinhado com os objetivos da empresa.

Reconhecimento das iniciativas e transparência na comunicação: A visibilidade proporcionada pelo Ponto 8 permitiu que os colaboradores percebessem o impacto real das melhorias registradas, aumentando o senso de pertencimento e valorização dentro do PIAL. Embora 53,8% dos participantes tenham indicado que o reconhecimento dos Kaizens ainda pode ser aprimorado, o jornal já representa um avanço significativo nessa questão.

Atendimento às principais demandas dos colaboradores: A pesquisa mostrou que a maior visibilidade das iniciativas, maior reconhecimento das melhorias e a disponibilização de mais recursos foram os principais pontos levantados pelos

funcionários. O Ponto 8 atendeu diretamente à necessidade de tornar os Kaizens mais acessíveis e amplamente divulgados, sendo uma solução estratégica para essas demandas.

4. Conclusão

A implementação do Ponto 8 no PIAL superou a função de um simples informativo digital, consolidando-se como um pilar estratégico para a melhoria contínua, engajamento e integração das equipes. A receptividade dos colaboradores demonstrou que a iniciativa fortaleceu a cultura Kaizen, ampliou a visibilidade das melhorias e incentivou uma participação mais ativa de diferentes setores da organização.

Embora ainda haja espaço para aprimorar o reconhecimento das iniciativas e a alocação de recursos para implementação das melhorias, os dados demonstram que o Ponto 8 foi um grande acerto para otimizar a comunicação interna e potencializar os resultados dos programas de melhoria contínua no PIAL.

A metodologia aplicada combinou elementos qualitativos, como reuniões, brainstormings e entrevistas, com elementos quantitativos, como a análise dos registros de Kaizens. Esse modelo permitiu identificar problemas de comunicação, propor uma solução prática e mensurar os impactos da implementação. O jornal digital informativo, aliado ao canal centralizado de Kaizens, demonstrou ser uma ferramenta eficaz para integrar equipes e promover a melhoria contínua no PIAL.

Além disso, a facilidade na difusão das ideias proporcionada por essa solução foi um fator decisivo para seu sucesso. A implementação do "Ponto 8" possibilitou que informações relevantes fossem acessíveis a todos os colaboradores de maneira clara e objetiva, reduzindo barreiras e incentivando a troca de conhecimentos no ambiente operacional. Essa dinâmica fomentou um ambiente de colaboração positiva, no qual as equipes puderam compartilhar experiências, evitar duplicação de esforços e alinhar iniciativas com os objetivos estratégicos do PIAL.

Outro aspecto essencial foi o apoio consistente da liderança, que desempenhou um papel fundamental ao validar a proposta, incentivar sua adoção e destacar a importância do engajamento coletivo no processo de melhoria contínua. Esse suporte não apenas reforçou a credibilidade da iniciativa, mas também demonstrou o compromisso da gestão com a inovação e a valorização das ideias oriundas do chão de fábrica.

Além disso, o sucesso do "Ponto 8" impulsionou a criação de novas iniciativas, como o jornal da CIPA e outros jornais setoriais dentro da organização. Esses desdobramentos destacam a força da comunicação integrada como um catalisador para engajamento e inovação em diversos setores. O jornal da CIPA, por exemplo, ampliou o alcance da cultura de segurança, promovendo a disseminação de estatísticas, boas práticas e histórias inspiradoras que reforçam os valores organizacionais.

A replicação do modelo em outros setores demonstra o impacto transformador da metodologia aplicada, evidenciando que a combinação de planejamento estruturado, colaboração intersetorial e suporte da liderança pode gerar soluções sustentáveis e escaláveis. Assim, o "Ponto 8" e suas ramificações representam não apenas uma solução para os desafios de comunicação, mas um marco no fortalecimento da integração e na promoção de uma cultura organizacional mais colaborativa e eficiente.

Dessa forma, o Ponto 8 Informativo Digital não apenas solucionou os desafios iniciais de comunicação, mas também se consolidou como um pilar para fortalecer a cultura de melhoria contínua, integração e inovação no PIAL, alinhando todos os níveis da organização em direção a um desempenho mais eficiente e colaborativo.

O impacto positivo da ferramenta vai além de sua funcionalidade prática. O Ponto 8 fortaleceu a cultura de segurança, integração e valorização do trabalho no chão de fábrica, promovendo o alinhamento entre turnos e equipes e, conseqüentemente, melhorando a eficiência operacional. Ele também incentivou a participação ativa dos colaboradores, que passaram a sentir-se valorizados ao verem suas contribuições reconhecidas e compartilhadas.

REFERÊNCIAS

Carvalho, M., & Barbosa, F. (2020). A digitalização como estratégia para a melhoria da comunicação corporativa: Impactos na sustentabilidade e redução de custos. *Revista Brasileira de Gestão e Tecnologia*, v. 12, n. 1, p. 43-56.

Dias, R. (2020). Comunicação organizacional na era digital: como aplicativos de mensagens impactam a interação interna nas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 78-95.

França, L. (2014). *A importância da comunicação nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

Martins, T., & Laugeni, J. (2018). Informativos digitais e seu impacto nas organizações: Um estudo sobre a eficiência da comunicação interna. *Journal of Corporate Communications*, v. 10, n. 2, p. 30-45.

Monteiro, P., & Ferreira, S. (2021). O uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação corporativa: Benefícios e desafios. *Revista Brasileira de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 2, p. 45-62.

Multivix. (2019). *Sistemas de Informação e a sua importância nas empresas*. Disponível em: <https://www.multivix.edu.br>.

Osman, S., Nimsith, S., & Hussain, S. (2020). The role of brainstorming in innovation and problem-solving. *Journal of Organizational Psychology*, v. 15, n. 4, p. 56-72.

Pimenta, M. (2006). *Comunicação Organizacional: A teoria das mensagens e a troca de ideias*. Editora UFMG.

Santos, J., Almeida, L., & Costa, P. (2021). A transparência na comunicação e seu impacto no engajamento organizacional. *Revista de Psicologia e Comportamento Organizacional*, v. 8, n. 1, p. 15-29.

Silva, A., & Oliveira, R. (2020). Comunicação eficiente nas organizações: Uma análise do impacto na melhoria contínua. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 78-95.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). *Operations Management*. 7^a ed. Pearson Education.

Statista. (2023). Número de usuários ativos mensais do WhatsApp no mundo. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/260819>.

Taylor, M. (2021). Collaborative design using Canva: Enhancing team creativity and workflow efficiency. *Journal of Digital Media and Design*, v. 9, n. 2, p. 37-52.

Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*. 11^a ed. Wiley.

OHNO, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press, 1988.

APÊNDICE A

Apêndice A - formulário: avaliação de engajamento de kaizens - ponto 8.

Avaliação de engajamento de kaizens - Ponto 8

Pesquisa de Satisfação e Engajamento nos Programas de Melhoria (Kaizens)

+ Inicie uma pergunta obrigatória

Seção 1: Perfil do Respondente *

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 5 anos

Mais de 5 anos

Seção 2: Avaliação do Jornalzinho *

Você já leu alguma edição do nosso jornalzinho sobre Kaizens?

Sim

Não

Como você avalia o conteúdo do jornalzinho? *

Excelente

Bom

Regular

Ruim

Não sei opinar

Qual foi a parte mais interessante do jornalzinho? *

Histórias de melhorias realizadas (Kaizens)

Mensagem da liderança

Mensagem de segurança

Outros

Seção 3: Engajamento nos Programas de Melhoria *

Você já participou de algum programa de melhorias (Kaizens)?

Sim

Não

Qual seria o principal motivo para que você não participe com mais frequência? *

Não sei como participar

Falta de tempo

Não me sinto motivado(a)

Outros

Após ler o jornalzinho, você se sente mais motivado(a) a participar dos programas de melhoria? *

Sim

Não

Talvez

Seção 4: Comunicação e Feedback *

Você acha que o relatório de Kaizens está sendo comunicado de forma clara e acessível no Power DP?

Sim

Não

Em parte

Você acredita que o reconhecimento dos colaboradores pelos Kaizens é suficiente? *

Sim

Não

Não tenho certeza

Qual é a principal mudança que você gostaria de ver nos programas de Kaizens da empresa? *

Melhor comunicação sobre como participar

Melhor reconhecimento das iniciativas

Disponibilização de mais recursos e suporte

Melhor viabilidade das iniciativas

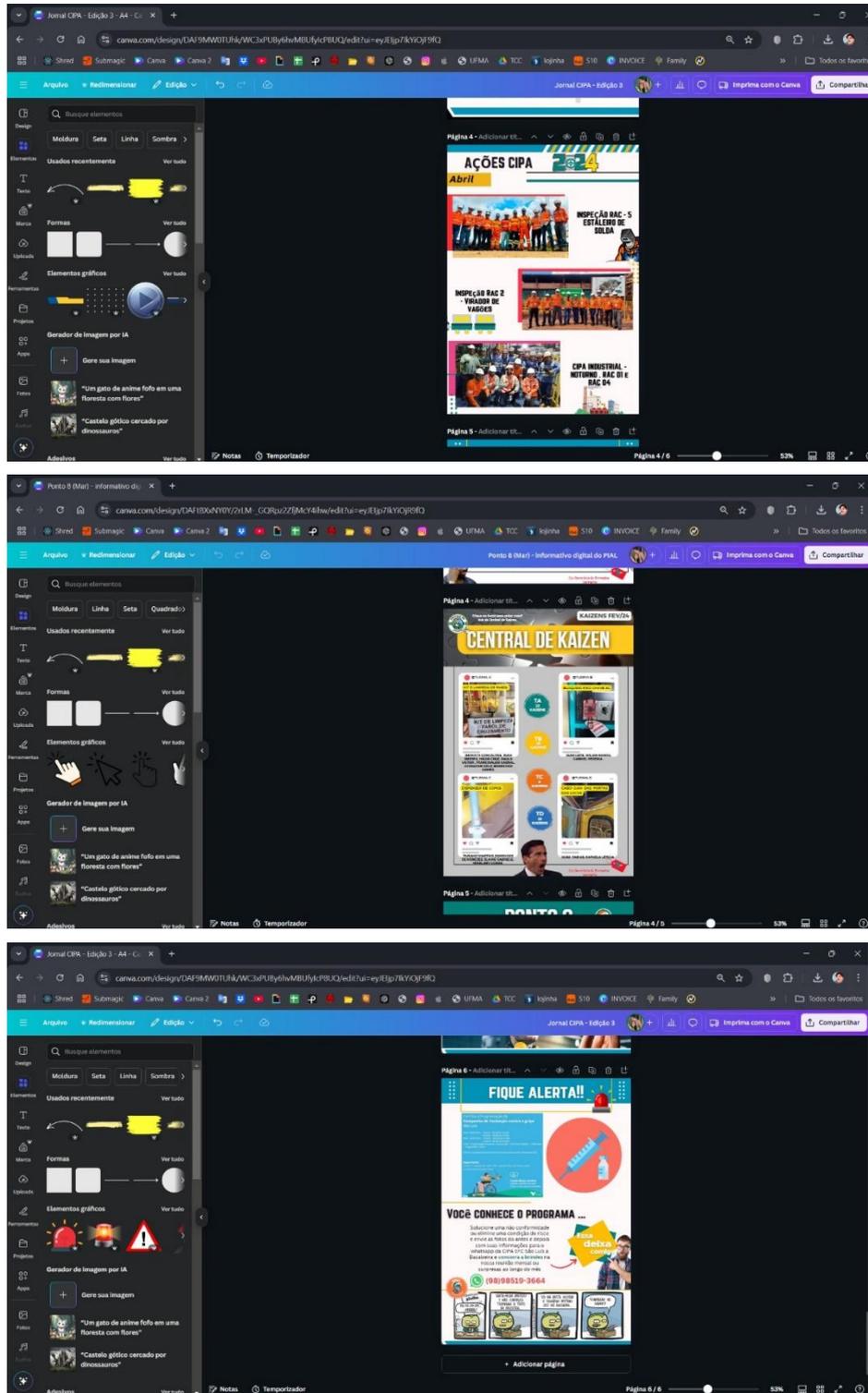
Outros

Encerrar
Link para Formulário

Fonte: Próprio autor (2024).

ANEXO

Anexo A: edição do jornal Ponto 8 e CIPA no programa Canva.



Fonte: Próprio autor (2024).

ANEXO

**AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Clemilson Santos Veras, ocupante do cargo Supervisor de Manutenção na **empresa VALE**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **ARTHUR ANDREW SOUSA FIGUEIREDO**, matrícula nº 2019037822, aluno do Curso de Administração (CAm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, ____ de _____ de 2024.

NOME DO RESPONSÁVEL

CARGO

NOME DA EMPRESA