

Título do documento: Elemento 10 – Gestão de Mudanças		Identificador do documento: 127505604
Proprietário do documento: Gerente, EHS Mosaic Management System (MMS)		Aprovador: Diretor de Serviços de EHS
Data de vigência: 1 de abril de 2025	Data de Vencimento da Revisão: 1 de abril de 2028	Departamento de origem: EHS - Meio Ambiente, Saúde e Segurança

SUMÁRIO

1. OBJETIVO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2. ESCOPO	2
3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	2
4. REQUISITOS	3
5. TREINAMENTO	7
6. REVISÃO	7
7. REFERÊNCIAS.....	7
8. CONTROLE DE DOCUMENTO	8
9. HISTÓRICO DE REVISÕES.....	8

1. OBJETIVO

O elemento de Gestão de Mudanças (Mosaic Management of Change – MOC) estabelece os requisitos mínimos para gerenciar alterações em processos, documentos (padrões, programas e procedimentos), aquisições, pessoas, organizacionais e requisitos legais ou outros requisitos. O elemento de MOC garante que as alterações propostas sejam revisadas e aprovadas com controles adequados no local, conforme necessário, antes da implementação da mudança.

2. ESCOPO

Os requisitos do MMS aplicam-se a toda a Mosaic, com exceções limitadas de fusões e aquisições que ainda não são operadas pela Mosaic.

3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

3.1 Liderança Sênior

- 3.1.1** Definir expectativas para a estrutura do processo de MOC.
- 3.1.2** Fornecer recursos adequados para que as unidades gerenciem as mudanças com eficácia.

3.2 Unidade de Negócios (Business Unit - BU)

- 3.2.1** Conduzir e comunicar as MOCs para mudanças em nível global e de BU que afetem os negócios ou a unidade.
- 3.2.2** Definir os requisitos e as expectativas de MOC para gerenciar com eficácia as mudanças na Mosaic.
- 3.2.3** Formular os requisitos e as expectativas de MOC da cadeia de aquisição e fornecimento para mudanças de produtos químicos e ativos.
- 3.2.4** Garantir a conformidade com o procedimento de Gestão de Mudanças (MOC).

3.3 Aquisição

- 3.3.1** Assegurar que o processo de MOC seja iniciado para mudanças nas aquisições.

3.4 Unidade (Site)

- 3.4.1** Reconhecer e iniciar o processo de MOC para todas as mudanças na unidade.
- 3.4.2** Comunicar as mudanças da MOC aos colaboradores apropriados e às principais partes interessadas.
- 3.4.3** Seguir o processo de MOC para todas as mudanças nos projetos de capitais.
- 3.4.4** Rastrear e concluir as ações geradas pela MOCs da unidade.
- 3.4.5** Designar colaboradores da unidade como Element Sponsor e Element Owner, responsáveis pelo gerenciamento da implementação e manutenção das conformidades associadas a este elemento.
- 3.4.6** Garantir que o processo de MOC seja iniciado para mudanças de pessoas.
- 3.4.7** Garantir que os colaboradores envolvidos sejam treinados nos requisitos de gestão de Mudanças.

3.5 Element Sponsor

- 3.5.1** Promover a implementação, amadurecimento e melhoria deste Elemento na Unidade
- 3.5.2** Facilitar a resolução dos problemas identificados e barreiras para a implementação efetiva da MOC na unidade.

3.6 Element Owner

- 3.6.1** Estabelecer, comunicar e monitorar a implementação deste elemento.
- 3.6.2** Garantir a integração do processo de gestão de mudanças nas operações.
- 3.6.3** Comunicar o desempenho da gestão de mudanças, solicitação de recursos e impactos operacionais.

3.7 Coordenador de Mudanças de MOC

- 3.7.1** Monitorar e avaliar as ações preventivas associadas à mudança.
- 3.7.2** Garantir que as mudanças sejam incorporadas aos elementos e sistemas afetados.
- 3.7.3** Monitorar o risco e a conformidade associados à mudança.
- 3.7.4** Comunicar as mudanças da MOC aos colaboradores apropriados e às principais partes interessadas.

3.8 Colaboradores

- 3.8.1** Reconhecer e comunicar as mudanças que exigem que o processo de MOC seja iniciado.
- 3.8.2** Seguir os procedimentos estabelecidos ou recém-criados resultantes de uma mudança no local de trabalho.

4. REQUISITOS

4.1 Geral

- 4.1.1** Estabelecer e manter processos de MOC para todas as mudanças de processos, procedimentos, aquisições, pessoas, requisitos organizacionais, legais ou outros.
- 4.1.2** Envolver colaboradores competentes com a experiência e os conhecimentos necessários para gerenciar e executar efetivamente os processos da MOC.
- 4.1.3** Garantir que as MOCs tenham informações relevantes, considerem todos os aspectos da mudança e tenham especialistas competentes para avaliar e gerenciar a mudança com eficácia.
- 4.1.4** Os planos de ação gerados pelas MOCs devem ser rastreados e monitorados para garantir que as ações sejam fechadas no prazo, se aplicável.
- 4.1.5** Comunicar mudanças aos colaboradores impactados para garantir que eles estejam cientes de processos ou requisitos novos ou alterados.
- 4.1.6** Identificar e reduzir quaisquer novos riscos associados à mudança e assegurar que o inventário de risco (Risk Register) esteja atualizado.
- 4.1.7** Certificar que nenhuma mudança seja implementada até que o processo da MOC esteja concluído e aprovado.
- 4.1.8** Garantir que todos os registros da MOC sejam gerenciados em conformidade com os padrões estabelecidos de controle de documentos de acordo com o Elemento 8.
- 4.1.9** Todos os MOC abertos nas unidades devem estar disponíveis para consulta.

4.2 Substituição de mesma especificação

4.2.1 Uma substituição de um ativo que:

- a. Está em conformidade com as especificações, os procedimentos e as políticas de design existentes e
- b. É do mesmo tipo, forma ou função
- c. Nota: Se o material de construção estiver sendo alterado, a atividade não se qualifica como "Substituição de mesma especificação".

4.3 Mudança de Processo

4.3.1 Um MOC de processo é necessário quando há qualquer alteração que não seja uma substituição de mesma especificação que modifique ou altere ativos ou condições existentes.

4.3.2 A alteração do processo pode ser permanente, temporária ou de emergência.

4.3.3 As alterações do processo incluem, entre outras:

- a. Equipamento de processo
- b. Controles e automação de processos
- c. Limites de operação seguros
- d. Materiais de construção
- e. Materiais utilizados, suas composições, propriedades, embalagem e acondicionamento
- f. Concepção do equipamento ou da estrutura
- g. Entradas de processo e matérias-primas
- h. Infraestrutura
- i. Layout ou disposição geral
- j. Produtos finais

4.3.4 A MOC de processo deve incluir, no mínimo, os seguintes passos:

- Descrição da mudança (Escopo);
 - Avaliação do impacto no processo;
 - Base técnica, incluindo o objetivo pretendido e a justificativa da mudança;
 - Análise e aprovação da mudança;
 - Ações iniciais com data de conclusão;
 - Análise de segurança pré-partida (PSSR);
- Nota: PSSR é uma avaliação de segurança sistemática e completa realizada antes do início de um processo novo ou modificado.

- Autorização do proprietário do equipamento para início da mudança;
- Ações pós-início com data de conclusão.

4.4 Mudanças temporárias de processo

- 4.4.1** As solicitações de mudanças temporárias seguem o mesmo processo que uma mudança permanente, com uma etapa adicional após a pré-partida.
- 4.4.2** Mudanças temporárias podem permanecer em vigor por até 6 meses.
- 4.4.3** Há uma permissão para uma extensão de MOC temporária, mas uma vez que o tempo de extensão expira, a MOC deve ser retornada à condição original ou ser avaliada como permanente.

4.5 Mudanças em Processo de Emergência

- 4.5.1** Quando for necessária uma mudança numa situação de emergência que tenha impacto em EHS e o processo normal de revisão e aprovação da MOC não puder ocorrer, devem ser tomadas as seguintes medidas:
 - O Coordenador de Mudanças deve concluir a solicitação da MOC, identificando o motivo da ação de emergência (ou seja, prevenir possíveis danos as pessoas, aos equipamentos ou às instalações, impactos ambientais ou comunitários adversos ou perdas econômicas severas).
 - A aprovação para prosseguir com a mudança de emergência deve ser obtida dos aprovadores apropriados da área do local e do gerente.
 - Se a mudança de emergência não for revertida para a condição original, o coordenador de mudança deverá criar uma solicitação de mudança temporária ou permanente em 3 dias úteis.

4.6 Documentos - Mudança de Padrões, Programas e Procedimentos

- 4.6.1** A MOC é necessária para qualquer documento controlado novo ou atualizado, como padrões, programas e procedimentos.
- 4.6.2** Os documentos que exigem uma MOC quando são criados ou atualizados incluem, mas não se limitam a:
 - Sistema de Gestão a Mosaic (MMS);
 - Programas da unidade de negócios;
 - Procedimentos da unidade.
- 4.6.3** A MOC para normas, programas e procedimentos devem incluir, no mínimo, os seguintes requisitos:
 - Processo de revisão e aprovação por meio do fluxo de trabalho do sistema de controle de documentos;
 - Aderência ao processo de arquivamento/descarte de documentos e registros; e
 - Consulta e atualização ao inventário de riscos (Risk Register) e/ou aos requisitos legais e outros requisitos, conforme aplicável.

- 4.6.4** A MOC para normas, programas e procedimentos devem cumprir os requisitos da Política de Controle de Documentos e Registros.

4.7 Mudança de Aquisição

- 4.7.1** As MOCs de aquisição são necessárias quando há uma mudança associada à aquisição de materiais, produtos químicos, serviços ou equipamentos.
- 4.7.2** Os processos que regem a MOC em matéria de contratos públicos devem incluir, no mínimo, os seguintes requisitos:
- Aprovação e revisão do processo para a obtenção de equipamentos, especificações, materiais de construção, matérias-primas e produtos químicos que não sejam de substituição de mesma especificação;
 - Identificação de quaisquer inspeções adicionais exigidas quando da recepção de equipamentos críticos utilizados para controlar os riscos; e
 - Consulta e atualização do inventário de riscos (Risk Register) e/ou do e/ou aos requisitos legais e outros requisitos, conforme aplicável.

4.8 Mudança de pessoas

- 4.8.1** A MOC de Pessoas é necessária quando há uma mudança nas atribuições do colaborador.
- 4.8.2** Exemplos de eventos que desencadeiam a MOC de pessoas incluem, mas não estão limitados a:
- Novo colaborador;
 - Transferência de uma função para outra;
 - Transferência de um departamento ou local para outro departamento ou local;
- 4.8.3** Os processos que regem a MOC Pessoas devem incluir, no mínimo, os seguintes requisitos:
- Análise das principais funções e responsabilidades do MMS;
 - Análise da formação exigida, incluindo a identificação das necessidades ou atividades a curto prazo para satisfazer os requisitos de formação e competência;
 - Relações externas e internas fundamentais;
 - Analisar os riscos principais da área ou da unidade; e
 - Revisar os requisitos legais e outros requisitos conforme aplicável.

4.9 Mudança organizacional

- 4.9.1** A MOC organizacional é necessária quando há uma mudança na estrutura da organização ou nas responsabilidades atribuídas.
- 4.9.2** As mudanças organizacionais incluem, mas não se limitam a:
- Adição de uma nova função.
 - Eliminação de uma função existente.
 - Reestruturação das principais funções e responsabilidades.
 - Atribuição provisória de responsabilidades.
- 4.9.3** Os processos que regem a MOC organizacional devem incluir, no mínimo, os seguintes requisitos:

- Antes de uma mudança organizacional, as principais funções e responsabilidades de todos os funcionários/departamentos afetados devem ser discutidas e planejadas;
- Desenvolver um plano para comunicar a mudança organizacional a todos os funcionários/departamentos afetados;
- Analisar as lacunas entre a organização antiga e o projeto da nova; e
- Consulta e atualização de funções e responsabilidades, do inventário de riscos (Risk Register) e/ou dos requisitos legais e outros requisitos, conforme aplicável.

4.10 MOC de Requisitos Legais e Outros Requisitos

4.10.1 Garantir que as MOCs de requisitos legais e outros requisitos sejam realizadas quando ocorrerem mudanças nos Requisitos Legais e Outros Requisitos (LOR) devido a:

- a. Mudanças regulamentares na legislação;
- b. Regulamentos ou licenças e
- c. Atualizações dos requisitos legais e outros requisitos devido a mudança na unidade que exigem a adoção de novos requisitos normativos

4.10.2 As MOC de requisitos legais e outros requisitos devem incluir, no mínimo:

- a. Identificação, acompanhamento e avaliação dos requisitos legais e outros requisitos.
- b. Atualização dos requisitos legais e outros requisitos, se aplicável.

5. TREINAMENTO

Todos os colaboradores receberão treinamento de MOC conforme apropriado para suas obrigações/tarefas garantindo assim a competência necessária. O treinamento de atualização será fornecido caso os processos de MOC serem modificados.

As MOCs de processos devem facilitar e garantir a identificação e a conclusão de toda a formação necessária associada à mudança, incluindo:

- Treinamento em conformidade normativa e outras, conforme aplicável;
- Formação sobre a utilização de equipamentos ou procedimentos operacionais; e
- Treinamento associado a novos perigos ou riscos presentes como resultado da mudança.

Os requisitos de formação e a documentação de conclusão da MOC de processo devem ser incorporados à MOC e mantidos como registros, quando aplicável.

6. REVISÃO

O elemento de gestão de mudança será revisado pelo menos a cada três anos pela área de Serviços de EHS e atualizado conforme necessário. Quando necessário, ocorrerá uma comunicação adequada para garantir que todos os colaboradores e prestadores de serviços estejam cientes das alterações.

7. REFERÊNCIAS

- [Elemento 4 - Requisitos legais e outros](#)
- [Elemento 8 - Controle de documentos e registros](#)
- [CCPS - Diretrizes para Segurança de Processos Baseados em Risco](#)
- [Programa de MOC de Processos \(Process Management of Change, gerenciamento de processos de alteração\)](#)
 - Nota: O Programa de MOC de Processos identifica requisitos e instruções para alterações de processo.

8. CONTROLE DE DOCUMENTO

Todos os documentos MMS serão controlados no sistema de gerenciamento de documentos Mosaic. Todos os documentos impressos devem ter a data marcada com a data impressa para monitorar se a versão mais atual está revisada.

Todos os documentos e registros devem ser retidos de acordo com os requisitos do elemento 8 — controle de documentos e programações locais de retenção

9. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data da revisão	Número da revisão	Descrição da alteração
4 de janeiro de 2024	1	4.4.1 Remoção da aprovação EHS para MOC de emergência - a SAP não foi projetada para isso
1 de abril de 2024	1	3. Seção de funções e responsabilidades - removido "Recursos humanos" 3. Seção Funções e Responsabilidades - adicionada "Assegurar que o processo de MOC seja iniciado para alterações organizacionais" em Funções e Responsabilidades da Unidade de Negócios 3. Seção Funções e Responsabilidades - adicionada "Assegurar que o processo de MOC seja iniciado para alterações de pessoas" em Funções e Responsabilidades do Local 3. Seção Funções e Responsabilidades - mudou "Coordenador de Gerenciamento de Alterações" para "Líder de Gerenciamento de Alterações" em Funções e Responsabilidades do Patrocinador e Proprietário do Elemento 3. Seção de funções e responsabilidades - seção alterada "Coordenador de gerenciamento de alterações" para "Líder de gerenciamento de alterações" 4.1.2. Alterado "Coordenador MOC" para "Líder MOC" 4.4 - Alteração do "processo" de emergência incluída

		<p>4.4.1. Alterado "...em situação de emergência e a MOC normal..." para "em situação de emergência que impacte o EHS e a MOC normal..."</p> <p>4.4.1. Acrescentado "- não inclui alterações de processo" a "A entidade de origem deve completar o pedido da MOC, identificando o motivo da ação de emergência (ou seja, prevenir potenciais danos ao pessoal, danos aos equipamentos ou instalações, impacto ambiental ou comunitário adverso, ou severa sanção econômica - não inclui alterações de processo"</p> <p>4.4.1. A MOC de emergência tem de ser formalmente aprovado pelo líder do local ou por um designado (por exemplo, aprovação escrita, plataforma em linha EHS, etc).</p> <p>4.4.1. Rever que a revisão oficial do MC deve ser iniciada em vez de realizada e o novo prazo para iniciar é de 3 dias úteis em vez de 24 horas.</p> <p>4.5.3. Remoção da "Documentação assinada para treinar e informar os trabalhadores da alteração"</p> <p>4.6.1. Suprimido "Exigir a MOC Aquisição incluem, mas não se limitam a: Substituição de equipamentos, materiais de construção, quantidade/localização de estoque ou especificações encomendadas; Adição ou substituição de matéria-prima ou produto químico; e Seleção do contratante ou provedor de serviços."</p> <p>6. Revisão alterada de "anual" para "pelo menos a cada três anos"</p>
1 de abril de 2025	2	<p>Grande reescrita do programa (alinhamento do novo processo conforme o SAP)</p> <p>3.1.1 Alterado "Definir expectativas para que a MOC do colaborador e da empresa gerencie efetivamente todas as alterações organizacionais" para "Definir expectativas para a estrutura do processo de MOC".</p> <p>3.1.2. Alterado "Oferecer suporte ao processo de MOC como exigido para todas as mudanças na empresa" para "Fornecer recursos adequados para que os locais gerenciem as mudanças com eficácia".</p> <p>3.2 Removido as funções e responsabilidades dos serviços EHS.</p> <p>3.3.2. Alterado "Fornecer recursos adequados para que os locais gerenciem efetivamente as mudanças" para responsabilidades de liderança sênior.</p>

		<p>Seção de responsabilidades de serviços EHS foi combinada com a unidade de negócios e toda a seção reescrita.</p> <p>3.4.7 Adicionado "Garantir que o pessoal afetado seja treinado nos requisitos de gerenciamento de alterações".</p> <p>3.5 Removido "Monitorar o risco e a conformidade associados à mudança. Facilitar a responsabilidade e a responsabilidade associadas ao processo da MOC, incluindo o coordenador de mudança da MOC."</p> <p>3.5.3. Alterado "Revisar o processo de MOC" para "Seguir o processo de MOC"</p> <p>3.6 Alterado "Comunicar o desempenho da MOC, os requisitos de recursos e os impactos operacionais" para responsabilidades do owner do elemento.</p> <p>3.7 Suprimido os pontos 3.7.3, 3.7.4, 3.7.5 e 3.7.6.</p> <p>3.8 Reescrito as responsabilidades do coordenador de mudanças.</p> <p>3.8.2. Alterado a opção "Garantir que o pessoal afetado seja treinado nos requisitos de gestão de mudanças" para as responsabilidades da unidade.</p> <p>4.1 Responsabilidades da unidade, 4.2 Substituição de mesma especificação, 4.3 MOC de processo, 4.4 MOC temporária, 4.5 MOC de emergência - reescrito para alinhar com o processo SAP</p> <p>4.3.1., 4.7.1. Reescrito sentenças de definição para torná-los requisitos MOC.</p> <p>4.6.2., 4.8.3. Alterado "Padrões ou Programas" para "Processos"</p> <p>4.7.2. Removido "Vaga de um colaborador", Movido "Atribuição provisória" para MOC Organizacional</p> <p>4.8.3. Alterado "Realizar uma análise e documentação de" para "Analisar"</p> <p>4.10 Adicionada nova seção de MOC de Requisitos Legais e Outros Requisitos.</p> <p>5 Adicionado "processo de MOC"</p> <p>7 Adicionado referência e link para o Programa de MOC de Processos.</p> <p>8 Reescrito seção do documento para combinar com o idioma padrão em outros elementos</p>
--	--	---

