



## Manual VPS

versão 1.0 – Novembro/2022

## Sumário

Mensagem do Presidente 04

VPS 05

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso 10

2. Gestão de pessoas 12

3. Desenho organizacional 13

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos 15

5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades 16

6. Projetos e construções 19

7. Operação 21

8. Manutenção 23

9. Gerenciamento de mudanças 25

10. Sistemas e tecnologia 26

11. Sistemas e serviços 27

12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios 28

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia 31

14. Gerenciamento da rotina 32

15. Processos e padronização 33

16. Solução de problemas e melhoria contínua 34

17. Avaliação do modelo de gestão e resultados 35

**Como usar este guia:** Cada capítulo apresenta uma dimensão do VPS, seus elementos e requisitos mínimos. Sugerimos que o tenha sempre à mão e o consulte para tirar dúvidas e orientar sua equipe.



# Aprendendo juntos

## Nosso propósito

Existimos para melhorar a vida e transformar o futuro. **Juntos.**

POR QUE existimos?

## Valores

- A **vida** em primeiro lugar.
- Agir com **integridade**.
- Valorizar **quem faz a nossa empresa**.
- Fazer **acontecer**.
- Respeitar **nosso planeta e as comunidades**.

EM QUE acreditamos?

## Comportamentos-chave

- **Obsessão por segurança e gestão de riscos**.
- **Diálogo aberto e transparente**.
- **Empoderamento com comprometimento**.
- **Responsabilidade pelo todo**.
- **Escuta ativa e engajamento com a sociedade**.

COMO agimos?

## Alavancas

- **Segurança**
- **VPS**
- **Pessoas**
- **Inovação**
- **Sustentabilidade**

## Ambições

Uma grande empresa reconhecida pela sociedade por ser:

- Referência em **segurança**.
- A melhor operadora e a mais **confiável**.
- Organização orientada aos **talentos**.
- Líder em mineração **sustentável**.
- Referência em **criação e compartilhamento de valor**.

O QUE buscamos?

## VPS

# Mensagem do Presidente

### Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Estamos em uma jornada para nos tornarmos uma empresa cada dia mais **segura e confiável** e o nosso modelo de gestão, o VPS, é uma alavanca fundamental para nossa Transformação Cultural. Com ele, garantimos métodos e processos para evoluirmos constantemente, tendo as pessoas no centro da tomada de decisão.

O VPS precisa fazer parte da rotina de todos nos países onde operamos, tanto nas áreas operacionais quanto nas administrativas, e esse manual tem o objetivo de nos guiar na implementação de nosso modelo de gestão. Ele traz as três dimensões – Liderança, Técnico e Gestão – e os 17 elementos, bem como os requisitos mínimos que devem ser seguidos na Vale globalmente.

Como parte de nossa evolução, alguns itens do Manual foram revisados para refletirem nosso propósito, valores, comportamentos-chave e ambições. Também ajustamos alguns requisitos e itens a partir das experiências e aprendizados vividos e de feedbacks recebidos de vocês.

Cada um de nós tem um papel fundamental como agente de mudança para contribuir com a consolidação do VPS em nossa empresa. Convido você a conhecer o Manual VPS, que reforça o nosso jeito de atuar, e a consultá-lo sempre que necessário.

O foco no **básico bem feito**, na obsessão por segurança e gestão de riscos e na disciplina operacional serão fundamentais para **melhorarmos a vida e transformarmos o futuro. Juntos.**

**Eduardo Bartolomeo**

**#juntosparatransformar**



Fotógrafo: Arthur Toledo

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS

# Modelo de gestão da Vale

Somos mais de **100.000** empregados espalhados por cerca de 30 países. E, apesar de pertencermos a negócios e culturas tão diversificadas, temos um foco único como empresa: **garantir operações seguras e centradas nas pessoas.**

O VPS (Vale Production System) é o caminho que devemos trilhar para sermos uma **empresa segura e confiável.** Ele fortalece a cultura organizacional da Vale por meio do desenvolvimento das pessoas, da padronização de melhores práticas, da disciplina operacional e do cumprimento da rotina.

É um modelo em constante evolução que se consolida e melhora continuamente na sua abordagem, nos métodos, nas técnicas e nas ferramentas utilizadas de acordo com o aprendizado obtido.

Sua aplicação é obrigatória: deve ser adotado globalmente nas áreas operacionais e administrativas.

O Modelo de Gestão Vale, conhecido como VPS, tem foco em resultados e prevê a implementação profunda e abrangente de políticas e práticas para viabilizar operações seguras e ambientalmente responsáveis e garantir a integridade dos nossos ativos.

O VPS contém práticas que devem ser adotadas diariamente por todos os empregados e são baseadas em três dimensões: liderança, técnico e gestão, que possuem 17 elementos. Cada elemento deste guia apresenta nossos requisitos mínimos de conformidade.



# VPS

## Dimensões

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Políticas, diretrizes e requisitos de processos técnicos comuns para gerenciar ativos e lidar com riscos inerentes aos nossos negócios.

Rotinas, metodologias e ferramentas de gestão estruturadas para sustentar e melhorar resultados.



Conjunto de práticas de liderança esperadas para reforçar comportamentos-chave e moldar a cultura e a disciplina organizacional.

# VPS

## Curva de Maturidade

Mensagem do Presidente

### VPS

#### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

#### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

#### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

A curva de maturidade do VPS auxilia as pessoas a entenderem quais ações e mudanças de atitude devem ocorrer para a evolução da implantação do Modelo de Gestão.

Ela foi inspirada na Curva de Bradley, da Dupont, e demonstra que uma cultura de segurança bem-sucedida capacita as pessoas e, ao mesmo tempo, promove resultados sustentáveis em Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Comunidades e Riscos, Qualidade, Produtividade e Custos.

A curva de maturidade do VPS identifica 5 estágios de maturidade:



Aspecto	Maturidade 0	Maturidade 1	Maturidade 2	Maturidade 3	Maturidade 4
Cultura	Reativa	Reativa	Dependente	Independente	Interdependente
Processos	Inexistentes	Pontuais / Instáveis	Em implantação / Instáveis	Implantados / Estáveis	Sistematizados / Estáveis
Resultados	Sem referências	Abaixo da meta	Instáveis	Alcançando a meta	Melhorados continuamente

## VPS

### A implantação é bem-sucedida quando:

Mensagem do Presidente

VPS

#### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

#### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

#### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

**1** Nossos empregados começam o dia com senso de propósito e terminam o dia seguros e com sentimento de dever cumprido.

**2** Os problemas são visíveis e as pessoas engajadas em solucioná-los.

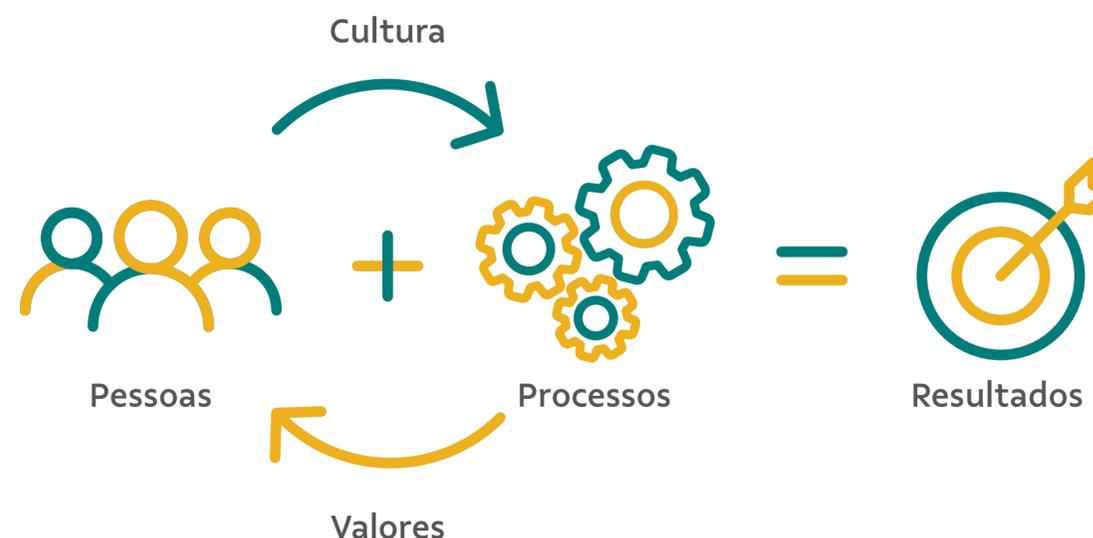
**3** Nossos ativos são operados e mantidos com excelência.

**4** Os padrões e processos são cumpridos com disciplina operacional.

**5** Temos boa reputação junto às nossas comunidades, fornecedores e clientes.



Caso tenha deixado algum item de fora, dedique um tempo para identificar o que aconteceu e defina um plano de ação para incluí-lo em sua rotina.





Fotógrafo: Ricardo Teles

# Liderança

1. Comportamentos e compromisso | 2. Gestão de pessoas | 3. Desenho organizacional

**Qual é o papel do líder na evolução da cultura organizacional da Vale?**  
Os elementos da dimensão liderança estabelecem um conjunto de práticas de liderança esperadas para reforçar comportamentos-chave e moldar a cultura e a disciplina organizacional.

**Liderança****1. Comportamentos e compromisso**

2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Liderança

# 1. Comportamentos e compromisso da liderança

Líderes praticam e promovem a vivência dos valores e dos comportamentos-chave em todas as suas interações, respeitando a legislação local, os princípios éticos do Código de Conduta e as regras e requisitos internos. Dessa forma, conseguiremos expressar nosso Propósito, de melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos.

### 1.1 – Valores

**A vida em primeiro lugar:**

Acreditamos que a vida é mais importante do que resultados e bens materiais e incorporamos essa visão nas decisões de negócio.

**Agir com integridade:**

Construímos relações de confiança e promovemos uma comunicação aberta e transparente, agindo com respeito e integridade.

**Valorizar quem faz a nossa empresa:**

Confiamos nas pessoas e juntos construímos um ambiente de trabalho admirado por todos. Buscamos o aprendizado contínuo e crescimento pessoal.

**Fazer acontecer:**

Somos engajados, responsáveis e temos disciplina para gerar resultados e superar desafios. Agimos na busca da excelência, sendo sustentáveis e confiáveis.

**Respeitar nosso planeta e as comunidades:**

Nos comprometemos com desenvolvimento econômico, social e ambiental nas decisões de negócio.

### 1.2 – Comportamentos-chave

**Obsessão por segurança e gestão de riscos:**

- Prioriza a segurança e a vida das pessoas ao invés de resultados e ativos, ao levantar problemas e na tomada de decisão;
- Identifica, levanta e gerencia riscos para todos os *stakeholders* de nossas atividades;
- Envolve-se ativamente no diálogo sobre dilemas de segurança, temas operacionais e sinais de divergência;
- Demonstra consistência e disciplina em avaliar e endereçar os riscos de segurança;
- Demonstra compromisso visível com a segurança e é percebido como tal, por meio de ações mensuráveis.

## VPS – Liderança

# 1. Comportamentos e compromisso

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

#### 1. Comportamentos e compromisso

2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

#### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

#### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

#### Diálogo aberto e transparente:

- Levanta os problemas e aprende com os erros;
- Pergunta e demonstra interesse genuíno pelas respostas;
- Encoraja todos a expressar suas ideias e divergências;
- Se comunica de forma direta e com uma perspectiva positiva;
- Inclui e incentiva pessoas com origens e pontos de vista diversos.

#### Empoderamento com comprometimento:

- Busca a aprendizagem, desenvolvimento contínuo e incentiva o desenvolvimento de outras pessoas;
- Faz solicitações claras, faz o acordo das ações e atribui responsabilidade para que seja cumprido;
- Assume inteira responsabilidade pela entrega de seus compromissos;
- Demonstra domínio do Modelo de Gestão Vale (VPS);
- Fornece *feedback* contínuo e construtivo.

#### Responsabilidade pelo todo:

- Trabalha em colaboração para gerar melhores resultados;
- Antecipa o impacto de suas ações em outras partes da empresa;
- Utiliza os recursos nos melhores interesses da empresa;
- Desafia o *status quo*
- Enfrenta e toma decisões difíceis.

#### Escuta ativa e engajamento com a sociedade:

- Busca contínua de contribuições dos stakeholders externos;
- Escuta os *stakeholders* com curiosidade e empatia;
- Demonstra humildade e evita suposições sobre o que é o melhor para as comunidades;
- Toma decisões e age demonstrando entendimento do nosso impacto nas comunidades onde atuamos;
- Prioriza soluções sustentáveis com senso de urgência.

## VPS – Liderança

# 2. Gestão de pessoas

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso

### 2. Gestão de pessoas

3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos

5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades

6. Projetos e construções

7. Operação

8. Manutenção

9. Gerenciamento de mudanças

10. Sistemas e tecnologia

11. Sistemas e serviços

12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia

14. Gerenciamento da rotina

15. Processos e padronização

16. Solução de problemas e melhoria contínua

17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Líderes são responsáveis por selecionar, treinar, desenvolver, reconhecer, reter e avaliar pessoas, promovendo o engajamento na equipe.

### 2.1 – Performance e meritocracia

- Avalia e diferencia pessoas pelo seu nível de contribuição para os resultados;
- Trata os casos de desempenho básico;
- Reconhece as pessoas pela aplicação dos comportamentos-chave no alcance dos resultados.

### 2.2 – Recrutamento e desenvolvimento

- Promove a diversidade na composição da sua equipe;
- Divulga com transparência as oportunidades de vaga na sua área;
- Promove a movimentação de pessoas entre diferentes áreas e negócios;
- Assegura uma experiência positiva para os novos empregados durante o processo de *onboarding*, por meio de cuidados com seu acolhimento;
- Assegura a realização de todos os treinamentos obrigatórios, de acordo com as funções de trabalho dos empregados;
- É exemplo de autodesenvolvimento, engajando-se ativamente em ações de aprendizagem formal e informal e sendo protagonista de sua própria carreira;
- Desenvolve pessoas através do estímulo à participação em cursos, atividades de *coaching*, mentoria, projetos, comunidades de práticas, OJT (*on the job training*), dentre outras iniciativas;
- Gerencia os talentos de sua área, promovendo movimentos laterais e de progressão de carreira, abrindo vagas em programas de portas de entrada e desenvolvendo sucessores;
- Pratica e estimula o *feedback* contínuo em todos os níveis da organização.

### 2.3 – Ambiente de trabalho

Cria e mantém um ambiente de trabalho inclusivo e seguro que promova a cultura de aprender juntos, atua além das fronteiras da sua equipe/área e gerencia pessoas buscando sempre potencializar suas competências:

- Estimula formas de trabalho flexíveis, mais interativas num ambiente de trabalho com respeito às individualidades onde as pessoas possam ser verdadeiramente quem elas são;
- Cria um ambiente de aprendizado contínuo, que valoriza diversas experiências das pessoas promovendo a colaboração, a escuta ativa e empoderamento;
- Cria um ambiente de trabalho seguro para riscos interpessoais em que as pessoas se sintam capazes de expressar suas ideias, perguntas ou preocupações sem medo de exporem suas opiniões e pontos de vista e serem rotuladas ou discriminadas.
- Incentiva que as pessoas tomem sempre decisões de forma ética e responsável, com base no Código de Conduta da Vale.

### 2.4 – Engajamento

Cria e mantém alto o nível de engajamento na equipe para aprender juntos e alcançar nosso propósito.

## Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas

## 3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Liderança

# 3. Desenho organizacional

Líderes são responsáveis por garantir que a estrutura organizacional seja respeitada conforme diretrizes de desenho e dimensionamento, com escopo e responsabilidades das funções definidos para cumprir suas entregas com saúde, segurança e gestão de riscos.

## 3.1 – Governança

Segue a governança preestabelecida para quaisquer alterações no desenho organizacional, considerando o envolvimento das segundas linhas de defesa especialistas, quando aplicável.

## 3.2 – Span de controle

Sinaliza qualquer necessidade de evolução do desenho organizacional assegurando que não haja lacunas ou sobreposição de responsabilidades, seguindo a quantidade de pessoas dimensionada para a equipe (*span of control*) e de níveis hierárquicos recomendados.

## 3.3 – Quadro de efetivo

Conhece e acompanha seu quadro de efetivo, garantindo que a sua estrutura organizacional esteja de acordo com a real necessidade da área de negócio, sem que sejam criadas em função de determinada pessoa.

## 3.4 – Linhas de defesa

Assegura que a atuação da área está pautada de acordo com a respectiva linha de defesa (\*) a qual representa, respeitando os papéis e responsabilidades das demais linhas com as quais se relaciona.

**\* O modelo de três linhas de defesa de ne a relação entre diferentes áreas e hierarquias da empresa e como as responsabilidades são divididas na gestão de riscos. As linhas são:**

*1ª: responsáveis diretos por identificar, avaliar, tratar, monitorar e gerenciar seus eventos de riscos de forma integrada;*

*2ª: supervisionam e suportam o trabalho da 1ª linha de defesa, fornecendo capacitação e instrumentação para o gerenciamento dos riscos;*

*3ª: realizam, observadas suas respectivas áreas de atuação, avaliações, inspeções, através da execução de testes de controles, análise de riscos e apuração de denúncias, proporcionando asseguração isenta, inclusive sobre a efetividade da gestão de riscos, de controles internos e de conformidade.*



Fotógrafo: Ricardo Teles

# Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos | 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades  
6. Projetos e construções | 7. Operação | 8. Manutenção | 9. Gerenciamento de mudanças  
10. Sistemas e tecnologia | 11. Suprimentos e serviços | 12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Como garantir operações seguras com resultados sustentáveis?**  
Os elementos técnicos estabelecem políticas, diretrizes e requisitos de processos técnicos comuns para gerenciar ativos e lidar com riscos inerentes aos nossos negócios.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico****4. Percepção e gerenciamento de riscos**

5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 4. Percepção e gerenciamento de riscos

A Vale identifica perigos e gerencia os riscos associados às suas atividades, por meio do modelo de três linhas de defesa\*, evitando ou mitigando qualquer impacto potencial em toda a organização. Esses impactos estão relacionados à segurança, saúde, meio ambiente, sociedade, reputação ou direitos humanos.

A empresa busca implementar as melhores práticas de segurança das pessoas, direitos humanos e sustentabilidade considerando as diretrizes e padrões definidos pelas 2ª linhas de defesas especialistas (tais como Riscos Operacionais, Geotecnia entre outras), que devem ser replicados em toda organização.

### 4.1 – Governança

O conhecimento e aplicação da Governança de Riscos da Vale são refletido nos papéis e responsabilidades.

### 4.2 – Identificação

Os principais perigos e riscos são identificados e periodicamente revisados, considerando fontes externas e internas, exigências de mercado, operações similares e aplicabilidade nas diferentes áreas.

### 4.3 – Registro e atualização

Os riscos identificados são registrados e mantidos atualizados no sistema de gestão de riscos definido pela Vale com todas as informações preenchidas no prazo estabelecido, conforme a governança vigente.

### 4.4 – Controles, indicadores e planos de ação

Os riscos registrados possuem controles apropriados, indicadores e planos de ação para garantir que medidas de prevenção e mitigação estejam em vigor.

### 4.5 – Gestão dos riscos

O processo de gestão de riscos e seus resultados são monitorados e comunicados por meio de mecanismos apropriados aos níveis requeridos da organização, conforme governança vigente.

\* Veja definição na página 13.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
- 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades**
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades (SSMAC)

A gestão de saúde, segurança, meio ambiente e comunidades considera os impactos, riscos e requisitos legais relacionados às atividades da Vale, e estabelece critérios adequados para assegurar a segurança, definindo medidas e controles de engenharia ou administrativos para nossos processos.

A empresa gerencia os impactos e os riscos que as operações oferecem às comunidades e promove um legado social positivo, suportada pelo relacionamento com partes interessadas e pautada pelo respeito aos direitos humanos.

### 5.1 – Condições de trabalho, limpeza e conforto

As operações e demais instalações da Vale, incluindo projetos, asseguram condições de trabalho adequadas e sustentáveis, mantendo padrões de segurança.

### 5.2 – Ergonomia, higiene ocupacional e fadiga

Critérios técnicos são adotados para identificar corretamente, gerenciar e reduzir a exposição de empregados a ambientes insalubres, trabalhos repetitivos e estações de trabalho ergonomicamente inadequadas.

### 5.3 – Requisitos de atividades críticas (RAC)

Controles e procedimentos operacionais para os Requisitos de Atividades Críticas (RAC) são definidos e implementados para mitigar os riscos associados à execução das tarefas. Requisitos de Atividades Críticas para toda a Vale são:

- RAC 1 – Trabalhos em Altura;
- RAC 2 – Veículos Automotores;
- RAC 3 – Equipamentos Móveis;
- RAC 4 – Bloqueio, Etiquetagem e Zero Energia;
- RAC 5 – Içamento de Carga;
- RAC 6 – Espaço Confinado;
- RAC 7 – Proteção de Máquinas;
- RAC 8 – Estabilidade do Solo;
- RAC 9 – Explosivos;
- RAC 10 – Trabalho em Eletricidade;
- RAC 11 – Metal Líquido.

## 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades (SSMAC)

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos

### 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades

6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

### 5.4 – Análise de Risco da Tarefa (ART)

Todas as atividades são descritas em procedimentos ou são acompanhadas de Análise de Risco da Tarefa (ART).

### 5.5 – Permissão para trabalho seguro (PTS)

Um processo de Permissão para Trabalho Seguro para avaliação e eliminação de riscos está implementado.

### 5.6 – Saúde e bem-estar

Programas são colocados em prática para identificar, avaliar e tratar riscos em nossas operações que potencialmente podem afetar a saúde de nossos empregados ou contratados, incluindo: avaliações de Saúde Ocupacional; medidas adequadas de proteção e prevenção; diagnóstico, análise e prevenção; registro e revisão de dados referentes à saúde; promoção de saúde e bem-estar.

### 5.7 – EPI/EPC

O uso de Equipamentos de Proteção Coletiva e Individual (EPC/EPI) é especificado e exigido para todos os empregados, contratados e visitantes.

### 5.8 – Gerenciamento da mudança

Modificações em processos ou equipamentos são analisadas e aprovadas considerando impactos em saúde, segurança, meio ambiente e comunidades, de acordo com um processo de gerenciamento de mudanças.

### 5.9 – Comunicação, participação e consulta

Todas as unidades possuem um Comitê de Segurança e Meio Ambiente e Comunidades liderado pela gestão local, e nossos empregados participam, regularmente, de reuniões para expor ideias e tratar desvios.

### 5.10 – Inspeções de SSMAC

Nossos líderes conduzem inspeções e avaliações de SSMAC com objetivo de constatar a conformidade com os requisitos internos e legais, além de acompanhar os resultados e o cumprimento das respectivas ações corretivas.

### 5.11 – Comportamento seguro

Empregados e contratados identificam e ajudam a eliminar riscos de suas atividades de forma proativa. Para reduzir os riscos de incidentes, estão engajados e comprometidos com o comportamento seguro e não toleram comportamentos de risco de seus colegas de trabalho. Comportamentos inseguros e condições de risco são registrados, analisados e tratados.

## 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades (SSMAC)

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos

### 5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades

6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

### 5.12 – Reporte e investigação de eventos

Um processo de reporte e investigação de eventos com perda, eventos sem perda e não conformidades está implementado, faz parte da cultura Vale e é incentivado e valorizado pela liderança.

### 5.13 – Produtos químicos

O uso de produtos químicos é realizado com segurança, adotando controles específicos para aquisição, transporte, armazenamento, manuseio e utilização, de forma a mitigar ou eliminar impactos à saúde e ao meio ambiente.

### 5.14 – Meio ambiente

Gerenciar os Aspectos Ambientais de todos os processos e atividades, controlá-los e comunicá-los eficazmente é fundamental para prevenção, mitigação e compensação de impactos ambientais. Assim, conhecer e atender aos requisitos legais, requisitos técnicos e normativos internos, bem como às obrigações e compromissos definidos nas licenças e autorizações ambientais, guia-nos à uma gestão ambiental efetiva.

### 5.15 – Direitos humanos

Os Direitos humanos são respeitados e promovidos nos projetos e operações, nas áreas corporativas, nas atividades, nas parcerias e na cadeia produtiva, nas regiões onde estamos presentes.

### 5.16 – Atuação social da Vale

O relacionamento com as comunidades faz parte do modelo de atuação social da Vale, construído e efetivado através da gestão dos processos listados abaixo, para os quais documentos normativos são estabelecidos e disseminados. Os riscos identificados em cada processo são geridos conforme o elemento técnico Gestão de Riscos.

- Riscos e impactos socioeconômicos;
- Segurança da comunidade;
- Remoções involuntárias;
- Relacionamento com comunidades locais;
- Relacionamento com povos indígenas e comunidades tradicionais;
- Apoio ao desenvolvimento territorial;
- Investimentos socioambientais.

### 5.17 – Mecanismo de escuta e resposta

Manifestações (elogios, sugestões/dúvidas, reclamações e denúncias) realizadas pelas partes interessadas são capturadas, registradas, tratadas, respondidas e monitoradas/avaliadas, conforme Mecanismo de Escuta e Resposta da Vale, que é um processo formal para a gestão global das manifestações.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades

**6. Projetos e construções**

7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 6. Projetos e construções

Em busca da alocação correta de recursos, a Vale prioriza, desenvolve e executa projetos e construções conforme processos técnicos e de negócio, aplicando as melhores práticas de mercado, e alcança, por meio de uma abordagem multidisciplinar, operações seguras e sustentáveis, com previsibilidade e competitividade.

### 6.1 – Portfólio

A priorização do portfólio é realizada em base plurianual, orientada pelos benefícios esperados e alinhada às diretrizes estratégicas de negócio e financeiras da empresa.

### 6.2 – Escopo

O escopo dos projetos é desenvolvido com base nos requisitos técnicos e do negócio, sendo as mudanças avaliadas e controladas de forma a garantir as premissas dos projetos.

### 6.3 – Engenharia

A engenharia é desenvolvida buscando otimização de soluções técnicas, emprego de requisitos técnicos internos e externos, com foco na viabilidade construtiva, sustentabilidade e competitividade, em conformidade com os padrões normativos\*.

### 6.4 – Planejamento

O planejamento reflete as principais atividades, durações, marcos e sequenciamento de execução do projeto.

### 6.5 – Orçamento

O orçamento é fundamentado no projeto de engenharia, no planejamento e nas estratégias de construção e suprimentos.

### 6.6 – Construção

A construção é planejada, executada e controlada de forma a garantir as entregas previstas, com segurança das pessoas e dos ativos.

## 6. Projetos e construções

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades

### 6. Projetos e construções

7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

### 6.7 – Encerramento

Ao final de cada uma das fases do projeto, é realizada a transferência de documentos e obrigações, bem como o levantamento de lições aprendidas.

Os projetos são entregues conforme escopo, prazo, orçamento previstos, com benefícios apurados e devidamente alinhados com as premissas estabelecidas nos padrões normativos\*.

### 6.8 – Entregas e maturidade

Em cada fase, a equipe realiza as entregas previstas e, ao término de cada uma delas, os projetos são submetidos a uma avaliação para a tomada de decisão sobre as próximas etapas.

### 6.9 – Riscos

A análise e gestão integrada de riscos visam a identificar os riscos relacionados ao cumprimento das metas (custo e prazo) aprovadas para o projeto. A identificação é realizada por equipe multidisciplinar desde o projeto conceitual e os riscos são continuamente monitorados.

### 6.10 – Prontidão operacional

Representantes das áreas operacionais participam de todo o ciclo de vida dos projetos desde o desenvolvimento, visando a assegurar que todos os requisitos previstos estejam implementados na execução e sejam entregues para a operação, que, ao receber o projeto, o avalia e dá o aceite final.

### 6.11 – Qualidade

Processos de garantia da qualidade asseguram que as instalações e materiais recebidos atendam aos requisitos e especificações do projeto e que a construção esteja em conformidade com as normas aplicáveis.

*\*(6.7) Padrões normativos: engloba os padrões de geotecnia, gestão de ativos e SSMAC*

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções

**7. Operação**

8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

# 7. Operação

A Vale opera suas instalações dentro de padrões, parâmetros, normas e requisitos legais preestabelecidos de maneira confiável e com foco na segurança de pessoas e de seus ativos.

### 7.1 – Planejamento integrado

O planejamento integrado é elaborado e desdobrado considerando riscos e oportunidades, de maneira que as informações necessárias para direcionar a execução da rotina ocorram no modo e tempo correto, alcançando o resultado e o desempenho dos ativos.

### 7.2 – Execução da operação

Os ativos são operados de maneira segura, padronizada, de acordo com os parâmetros técnicos definidos, requisitos legais e aderentes ao plano operacional.

### 7.3 – Diretrizes básicas de operação (DBO)

Um processo de DBO (Diretrizes Básicas de Operação) é aplicado para definir os padrões das atividades e rotinas mínimas de cada função e um sistema de check, inserido no Diário de Bordo\* da liderança, é aplicado para garantir a eficácia.

### 7.4 – ANS entre operação e manutenção

Um acordo de nível de serviço entre operação e manutenção é estabelecido, incluindo, no mínimo:

- Condição de entrega dos ativos para manutenção;
- Itens a serem testados após recebimento do ativo mantido;
- Condições para não recebimento;
- Análise e tratamento dos desvios.

*\* (7.3) Diário de Bordo: é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o líder na organização e cumprimento da sua rotina, alocando os compromissos com a frequência ideal requerida em uma agenda diária, semanal, mensal ou anual. Exemplos de compromissos são: reuniões; inspeções; verificação do cumprimento dos padrões; análise de indicadores; dentre outras práticas que podem ser de origem técnica ou de gestão.*

## VPS – Técnico

# 7. Operação

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções

### 7. Operação

8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## 7.5 – Variáveis prioritárias de processo

Variáveis prioritárias\* dos processos são identificadas, controladas e têm seus limites definidos e seus desvios tratados.

## 7.6 – Gestão de estoques

Os níveis de estoques intermediários e de produtos são estabelecidos e controlados, de forma a atender ao plano operacional.

## 7.7 – Conformidade do produto ou serviço

A conformidade do produto ou serviço é monitorada e os controles e ações necessárias para sua garantia são identificados, acompanhados e tratados, de forma a atender a expectativa do cliente, aderência ao plano operacional e garantir a qualidade em cada etapa do processo, sem passar problemas adiante.

## 7.8 – Gestão de consumíveis prioritários

O controle de armazenagem e estoque dos consumíveis prioritários\* e sua conformidade com as especificações técnicas são gerenciados para garantir a execução do plano operacional e a conservação dos materiais em sua totalidade.

## 7.9 – Eficiência operacional

A eficiência operacional é gerenciada através do estudo, análise e tratamento de desvios dos processos. Busca-se estabilidade e um contínuo alinhamento com o posicionamento estratégico da empresa em termos de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade e custo.

## 7.10 – Diretrizes básicas de gestão de ativos (DBA)

Um processo de DBA (Diretrizes Básicas de Ativos) é aplicado para normatizar e padronizar os passos para desdobramento e aplicação dos Padrões da Gestão de Ativos, promovendo a melhoria contínua da Segurança e Integridade dos Ativos da Vale.

*\*(7.5) Variáveis prioritárias: são de nidas como as variáveis de processo (X) que impactam diretamente os resultados finais do processo (Y). A quantidade de variáveis prioritárias varia conforme a fase, tamanho e complexidade do processo e deve ser de nido internamente.*

*\*(7.8) Consumíveis prioritários: são os itens consumíveis que possuem relevância no processo com relação à saúde, ao meio ambiente, às comunidades, ao custo, à qualidade e à produtividade para todas as fases.*

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
- 8. Manutenção**
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 8. Manutenção

A Vale mantém as instalações dentro de padrões, parâmetros, normas e requisitos legais preestabelecidos, com foco na segurança de pessoas e ativos, de maneira confiável.

### 8.1 – Cadastro de ativos e estratégia de manutenção

Todos os ativos são cadastrados no sistema informatizado de manutenção de acordo com a hierarquia estabelecida. Eles são classificados por criticidade e prioridade, com base em critérios que incorporam fatores de risco, e possuem estratégia de manutenção definida e periodicamente revisada.

### 8.2 – Gestão das manutenções não rotineiras

Manutenções não rotineiras, como instalação, desinstalação, substituição, modificação e paralisação de ativos são conduzidas através do processo de “Gerenciamento de Mudanças” e são consideradas no planejamento plurianual para dimensionamento de recursos.

### 8.3 – Plano plurianual

A estratégia de manutenção é desdobrada em plano plurianual de acordo com o orçamento necessário ao cumprimento dos planos de manutenção, para possibilitar o dimensionamento de recursos como materiais, equipamentos, componentes, homem-hora, ferramentas especiais e treinamentos necessários.

### 8.4 – Funções e processos da manutenção

Funções e processos de planejamento, inspeção, programação e confiabilidade/tratamento de falhas são propriamente estabelecidos e independentes das funções de execução.

### 8.5 – Gestão de grandes paradas

Grandes paradas são planejadas e gerenciadas, considerando as contingências necessárias, seguindo um planejamento específico.

### 8.6 – Manutenção planejada e padronizada

As atividades de manutenção são planejadas, programadas e executadas levando em consideração a padronização, especificações técnicas, requisitos de saúde e segurança, de maneira otimizada e registradas no sistema informatizado de manutenção.

### 8.7 – Indicadores de manutenção

Métricas e indicadores de resultado e processo contemplando minimamente a eficiência, saúde e gestão de processos da manutenção são definidos, padronizados e monitorados utilizando o sistema informatizado de manutenção.

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
- 8. Manutenção**
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

### 8.8 – Diretrizes Básicas de Manutenção (DBM)

Um processo de DBM (Diretrizes Básicas de Manutenção) é aplicado para definir os padrões das atividades e rotinas mínimas de cada função e um sistema de check, inserido no Diário de Bordo\* da liderança, é aplicado para garantir a eficácia.

### 8.9 – Gerenciamento de recursos

Recursos como materiais, componentes, informações técnicas e ferramentas são planejados e gerenciados através de processos específicos para garantir que estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento indicado e com a qualidade assegurada para suportar as execuções.

### 8.10 – Perfil de perdas e análise de falhas

Um processo para identificação de lacunas, análise, tratamento e prevenção de falhas é aplicado com base em modos de falha e gatilhos definidos de perdas e impactos.

### 8.11 – Análise de confiabilidade

Análises de confiabilidade utilizando ferramentas estatísticas são realizadas para melhorar a performance de, no mínimo, ativos críticos.

### 8.12 – Custo do ciclo de vida dos ativos

Um processo de avaliação do custo de vida dos ativos de forma global é utilizado, a fim de avaliar os melhores cenários para minimizar o impacto do custo de manutenção dos ativos, bem como a sua otimização.

*\*(8.8) Diário de Bordo: é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o líder na organização e cumprimento da sua rotina, alocando os compromissos com a frequência ideal requerida em uma agenda diária, semanal, mensal ou anual. Exemplos de compromissos são: reuniões; inspeções; verificação do cumprimento dos padrões; análise de indicadores; dentre outras práticas que podem ser de origem técnica ou de gestão.*

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção

**9. Gerenciamento de mudanças**

10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 9. Gerenciamento de mudanças

O gerenciamento de mudanças\* é um papel do líder e tem como objetivo garantir que todas as mudanças sejam elaboradas e implementadas de forma adequada e segura, para se certificar que eventos com perda/ impacto não ocorram decorrentes das mudanças.

### 9.1 – Proposta de mudança

A elaboração de uma proposta de mudança é embasada em métodos e ferramentas estruturadas e pode ser realizado por todos os funcionários da Vale e empresas contratadas, essas são formalizadas e sua viabilidade técnica e econômica é avaliada.

### 9.2 – Implantação da mudança

Para que uma mudança seja implantada:

- Seus perigos devem ser identificados e seus riscos calculados e avaliados;
- Estar em conformidade às normas técnicas, regulações e requisitos dos padrões normativos da Vale aplicáveis;
- Sua aprovação deve ser realizada pelo nível hierárquico correspondente à classificação de risco determinada no estudo de análise de perigos e riscos;
- Sua execução deve ser planejada e executada de acordo com sua complexidade, considerando, no mínimo, ações técnicas, de SSMAC, de comunicação, de treinamento e de sua documentação.

### 9.3 – Pré-partida e verificação

Antes de uma mudança ser implantada, é obrigatório estabelecer um processo de comunicação e treinamento, a fim de alertar e capacitar todos os envolvidos, assim como executar uma revisão de segurança de pré-partida. Após a conclusão de sua implantação, é realizada uma verificação de sua eficácia e formalização de sua documentação.

*\* mudanças: toda e qualquer adição, modificação de processo ou substituição de item a um padrão – tecnologia, processos, matérias primas, instalações, equipamentos, projetos e serviços – que possam impactar direta ou indiretamente a saúde, segurança, meio ambiente e comunidade.*

## VPS – Técnico

# 10. Sistemas e tecnologia

A Vale mantém soluções tecnológicas que suportam seus negócios, aumentam a confiabilidade e agilidade na obtenção dos dados, permitem eliminar controles paralelos e disponibilizar informações e indicadores de forma confiável, transparente e padronizada.

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças

### 10. Sistemas e tecnologia

11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## 10.1 – Aquisição, desenvolvimento e melhoria

As aquisições, desenvolvimentos e melhorias de sistemas, aplicações informatizadas e tecnologias seguem diretrizes padrão para todas as áreas.

## 10.2 – Sistemas homologados

Todas as áreas da organização utilizam os principais sistemas homologados e disponibilizados seguindo os requisitos, procedimentos e melhores práticas predeterminados.

## 10.3 – Indicadores de gestão

Os indicadores de gestão são obtidos a partir de sistemas homologados e obedecem a fórmulas padronizadas e definidas.

## 10.4 – Interfaces entre aplicações

As interfaces entre aplicações são desenvolvidas a partir de diretrizes específicas e incluem procedimentos de monitoramento e segurança da informação.

## 10.5 – Infraestrutura de suporte às aplicações

A infraestrutura que suporta as aplicações obedece às diretrizes preestabelecidas e atende à performance necessária para os negócios.

## 10.6 – Serviços de tecnologia

As demandas de serviços de tecnologia são formalizadas, utilizam canais oficiais de comunicação e são atendidas de acordo com as prioridades dos negócios.

## 10.7 – Gestão de acessos

O controle de concessões e revogações de acessos aos recursos de tecnologia é realizado de acordo as definições da política e da norma de Tecnologia da Informação.

## 10.8 – Comitês de usuários

Comitês de usuários normativos são estabelecidos para aplicações críticas, visando à troca de experiências e de melhores práticas.

# 11. Sistemas e serviços

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia

### 11. Sistemas e serviços

12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Na Vale, o fluxo de gestão de materiais de toda a cadeia e as compras, contratações e destinação de bens, serviços, equipamentos, materiais e ativos imobiliários é realizado em conformidade com normas internas e requisitos legais, considerando os riscos associados e buscando sempre agregar valor ao negócio.

## 11.1 – Cadastro de fornecedores

Os fornecedores são cadastrados e certificados de acordo com os critérios definidos, priorizando o desenvolvimento de fornecedores locais das áreas onde a Vale atua. Existe um processo de avaliação de fornecedores que considera, no mínimo: saúde; segurança; riscos associados; meio ambiente; comunidades; qualidade; prazo e custo.

## 11.2 – Contratação de serviços e materiais

Durante a contratação de serviços e materiais, as normas internas e requisitos legais são respeitados. As transações são realizadas com base na concorrência justa, equitativa, transparente e livre, sem envolver interesses pessoais ou considerações arbitrárias. Os fornecedores são tratados de forma justa e sem discriminação.

## 11.3 – Mobilização de fornecedores

O processo de mobilização e desmobilização de fornecedores possui critérios definidos, incluindo treinamentos técnicos e de segurança específicos para as atividades. Todos os controles relevantes baseados nos riscos associados ao escopo do trabalho são reconhecidos, acordados e endereçados.

## 11.4 – Gestão de contratos

Todos os contratos da Vale são geridos de acordo as normas internas e requisitos legais, garantindo a sustentabilidade de fornecimento e o cumprimento das exigências contratuais.

## 11.5 – Gestão da cadeia de materiais

A gestão da cadeia de materiais é realizada seguindo critérios técnicos, de forma eficiente, confiável e segura. Quando aplicável, inspeções são realizadas para garantir conformidade da especificação e do desempenho dos materiais e os resíduos gerados são gerenciados e destinados de forma sustentável.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços

**12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios****Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Técnico

## 12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

A prevenção sempre é a nossa prioridade, mas devemos estar sempre preparados para responder de forma imediata e eficaz a todos os eventos materiais indesejados. A Vale desenvolve e mantém planos de prontidão e resposta a emergência, crise e continuidade de negócios para atender a variadas situações, baseados nos riscos inerentes às nossas atividades, minimizando impactos de qualquer natureza.

### 12.1 – Emergência

Um processo de gerenciamento de emergências está em vigor e contém, no mínimo:

- Identificação de cenários relevantes e plausíveis utilizando os resultados das avaliações de risco;
- Planos de Emergência baseados nos cenários identificados, incluindo o pior cenário, requisitos legais ou outros meios, e sempre atualizados;
- Estrutura organizacional dos Planos de Emergência e recursos materiais e humanos necessários;
- Programa de formação e treinamento estabelecido;
- Identificação e desenvolvimento de parcerias com autoridades locais competentes e com as comunidades para formação de planos de ajuda mútua (PAM);
- Protocolos de resposta que definem e estabelecem as ações específicas para gerenciamento de emergências, para todos os cenários de risco.

### 12.2 – Crise

Um plano de gestão de crise está em vigor e contém, no mínimo:

- Caracterização de todos os riscos muito críticos, incluindo os não operacionais;
- Estrutura organizacional e recursos materiais e humanos necessários para atender a crises;
- Programas de formação e treinamento estabelecidos;
- Identificação e desenvolvimento de matriz de notificação às partes interessadas;
- Critérios definidos para análise situacional, reconhecimento do estágio de pré-crise e acionamento do plano de gestão de crise;
- Protocolos de resposta com ações imediatas (reativas) para todos os riscos aplicáveis.

## 12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços

### 12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

### 12.3 – Continuidade de negócios

Um plano de continuidade de negócios está em vigor e contém, no mínimo:

- Estratégias de continuidade dos processos críticos necessários, definidos em avaliações de impacto no negócio (*BIA – Business Impact Analysis*);
- Estrutura organizacional e recursos materiais e humanos necessários para implementar as estratégias de continuidade;
- Programa de formação e treinamento estabelecidos;
- Critérios definidos para análise situacional e gatilhos para acionamento prévio do plano de continuidade.

### 12.4 – Simulados

Simulações são conduzidas periodicamente como preparação para emergências, crise e continuidade de negócios, considerando todos os cenários muito críticos, conforme requisitos legais e normativos.

### 12.5 – Pós-emergência

Existem diretrizes e procedimentos para mitigar e/ou reparar\* territórios e comunidades atingidas pós-emergência, incluindo os meios físico, biótico e socioeconômico.

*\* reparar: compreende a restituição, compensação e reabilitação de pessoas, comunidades e território atingidos.*



Fotógrafo: Ricardo Teles

# Gestão

13. Desdobramento da estratégia | 14. Gerenciamento da rotina | 15. Processos e padronização  
16. Solução de problemas e melhoria contínua | 17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Como os processos e rotinas estão estruturados para garantir o alcance e melhoria dos resultados?

Os elementos de gestão estabelecem rotinas, metodologias e ferramentas de gestão estruturadas para sustentar e melhorar resultados.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão****13. Desdobramento da estratégia**

14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Gestão

## 13. Desdobramento da estratégia

O desdobramento e a comunicação da estratégia fazem com que todos compreendam o seu papel e saibam como suas atividades contribuem para o alcance dos resultados da Vale.

### 13.1 – Propósito e valores Vale

Os empregados compreendem seu papel para atingimento do propósito da Vale.

PNR-000046 – Desdobramento da Estratégia e Metas.

### 13.2 – Objetivos estratégicos da Vale

Os objetivos estratégicos da Vale são definidos, comunicados e desdobrados em indicadores que garantem que toda a organização trabalhe na mesma direção.

PNR-000046 – Desdobramento da Estratégia e Metas.

### 13.3 – Desdobramento de metas

O processo de desdobramento de metas é focado em resultados, orientado por processo e com alinhamento horizontal e vertical. As metas desdobradas são valoradas de forma a impactar diretamente os resultados esperados.

As metas para fins de remuneração variável são estabelecidas conforme diretrizes do Manual de Metas – PLR.

PNR-000046 – Desdobramento da Estratégia

PNR-000072 – Gerenciamento pelas Diretrizes Vale (GPD)

### 13.4 – Iniciativa estratégicas

Iniciativas estratégicas são identificadas e priorizadas de acordo com a estratégia Vale e disponibilidade de recursos.

PNR-000046 – Desdobramento da Estratégia e Metas

PNR-000072 – Gerenciamento pelas Diretrizes Vale (GPD)

### 13.5 – Planos para alcance de metas

Planos para alcance das metas são elaborados e acompanhados na rotina.

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia

**14. Gerenciamento da rotina**

15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Gestão

## 14. Gerenciamento da rotina

As rotinas de gerenciamento criam disciplina e asseguram que todas as áreas continuamente analisem indicadores, exponham problemas, alinhem prioridades e realizem as ações necessárias para o alcance de resultados, sempre tomando as decisões de forma ética e responsável.

### 14.1 – Definição de indicadores

Indicadores de resultado e de processos são estabelecidos alinhados ao desdobramento da estratégia e às necessidades do negócio. Indicadores devem contemplar as dimensões SSMAC, Riscos, Pessoas, Qualidade, Produtividade e Custos.

### 14.2 – Padronização de indicadores

Os indicadores possuem responsável único definido de acordo com as responsabilidades dos processos, e a forma de medição segue a padronização estabelecida.

PNR-000012 – Manual de Indicadores Vale

### 14.3 – Rotina de desempenho

Existe uma rotina sistematizada para medir e reportar o desempenho (*performance*) que analisa os indicadores e assegura a priorização, exposição e solução de problemas.

PNR-000001 – Reuniões de Performance

PNR-000032 – Gerenciamento da Rotina

PNR-000028 – Solução de Problemas

### 14.4 – Gestão visual

A área faz uso da gestão visual para acompanhamento dos resultados e identificação de problemas.

### 14.5 – Verificação de padrões

Os líderes possuem uma rotina estruturada de verificação da execução de padrões por meio da observação direta. Para as áreas contempladas pelas Diretrizes Básicas, seu uso é mandatório.

### 14.6 – Diário de bordo

O Diário de Bordo reflete as rotinas mínimas necessárias para o exercício e performance da função, sendo cumprido e acompanhado pela liderança.

PNR-000032 – Gerenciamento da Rotina

## VPS – Gestão

# 15. Processos e padronização

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina

### 15. Processos e padronização

16. Solução de problemas e melhoria contínua
17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

A padronização de processos e procedimentos promove a segurança das atividades, a previsibilidade e a repetibilidade dos resultados, e permite a implementação de melhores práticas.

#### 15.1 – Entendimento do processo

A área entende seu papel e identifica, para os processos sob a sua responsabilidade, as principais atividades, clientes e suas necessidades, entradas e os fornecedores.

#### 15.2 – Estruturação dos processos

Os processos são estruturados conforme necessidades da cadeia de valor de ponta a ponta, visando otimizar o fluxo e maximizar resultados.

#### 15.3 – Papéis e responsabilidades

Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos e comunicados, considerando as interfaces de processos e pontos de tomada de decisão.

#### 15.4 – Padronização das tarefas prioritárias

As tarefas prioritárias são padronizadas.

PNR-000039 – Processos e Padronização

#### 15.5 – Replicação e implantação de melhores práticas

As melhores práticas são replicadas e implantadas.

#### 15.6 – Políticas e procedimentos

As políticas e procedimentos são acessíveis e adequadamente controladas, de forma a prevenir o uso de informações equivocadas.

#### 15.7 – Registros

Os registros\* relacionados à execução de processo são adequadamente retidos e armazenados de acordo com as necessidades do negócio e requisitos legais.

#### 15.8 – 5S

O 5S implantado assegura condições básicas de trabalho seguras e saudáveis, além de referências visuais que expõem condições anormais, principalmente situações de perigo e risco.

#### 15.9 – Execução dos padrões

Tarefas prioritárias executadas conforme padrões estabelecidos proporcionando o alcance e estabilização dos resultados.

*\*Registros: Documentos preenchidos que necessitam de armazenamento para efeito de rastreabilidade e atendimento a normas da Vale e requisitos legais.*

*Ex.: PTS, PPRA, calibração de equipamento, monitoramento ambiental, exame médico, NF de prestação de contas etc.*

**Liderança**

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

**Técnico**

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

**Gestão**

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização

**16. Solução de problemas e melhoria contínua**

17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

## VPS – Gestão

## 16. Solução de problemas e melhoria contínua

Os problemas são identificados e relatados assim que ocorrem e são resolvidos o mais rápido possível por meio de métodos estruturados que incentivam a melhoria contínua.

### 16.1 – Liderança presente na área (Gemba)

Liderança presente na área, ajudando a identificar problemas no dia a dia, por meio da observação direta e verificação de referências.

### 16.2 – Método e ferramentas de solução de problemas

Método e ferramentas baseados no PDCA são utilizados para assegurar a identificação de causas raiz a partir de fatos e dados e a elaboração do plano de ação.

PNR 000028 – Solução de Problemas.

### 16.3 – Acompanhamento dos planos de ação

Planos de ação são gerenciados até sua implementação e os desvios são identificados e tratados.

### 16.4 – Análise de eficácia

Análises de eficácia são feitas para as ações implantadas com foco nos resultados.

### 16.5 – Análise de abrangência

Análises de abrangência são realizadas para melhores práticas internas e externas, com ações implantadas.

### 16.6 – Eliminação de desperdícios

Desperdícios são identificados e eliminados.

### 16.7 – Engajamento e melhoria contínua

Os empregados são engajados a propor soluções para melhoria de suas atividades de forma individual ou em grupo.

### 16.8 – Novos desafios

São definidos novos desafios para melhorar continuamente os processos e resultados, alinhados com as necessidades dos clientes e do negócio, sempre de forma ética e responsável.

## VPS – Gestão

# 17. Avaliação de modelo de gestão e resultados

Mensagem do Presidente

VPS

### Liderança

1. Comportamentos e compromisso
2. Gestão de pessoas
3. Desenho organizacional

### Técnico

4. Percepção e gerenciamento de riscos
5. Saúde, segurança, meio ambiente e comunidades
6. Projetos e construções
7. Operação
8. Manutenção
9. Gerenciamento de mudanças
10. Sistemas e tecnologia
11. Sistemas e serviços
12. Planos de emergência, crise e continuidade dos negócios

### Gestão

13. Desdobramento da estratégia
14. Gerenciamento da rotina
15. Processos e padronização
16. Solução de problemas e melhoria contínua

### 17. Avaliação do modelo de gestão e resultados

Avaliações são realizadas com base nos indicadores de processos e de resultados visando assegurar a conformidade do modelo, além de auxiliar o líder a identificar problemas, fornecendo informações para aprimorar a aplicação do VPS e os resultados.

#### 17.1 – Avaliações e planos de implantação do VPS

Autoavaliações e avaliações formais são realizadas para identificar oportunidades de melhoria na implementação e utilização do VPS e nos resultados atingidos. São elaborados planos para melhorar os resultados e tratar as oportunidades identificadas.

PNR-000054 – Avaliação do Modelo de Gestão e Resultados

#### 17.2 – Auditorias

Auditorias externas e internas são realizadas, sempre que aplicável e as recomendações são avaliadas e as não conformidades são registradas, e acompanhadas até a solução.

#### 17.3 – Resultados

Os principais resultados da área previstos são alcançados.

**Em uma avaliação é muito importante considerar tanto resultados como processos:**

- |    |  |            |  |           |  |
|----|--|------------|--|-----------|--|
| 1. |  | Resultados |  | Processos |  |
| 2. |  | Resultados |  | Processos |  |
| 3. |  | Resultados |  | Processos |  |
| 4. |  | Resultados |  | Processos |  |

Quando há alcance dos resultados mas não se tem processos estruturados, os resultados não se sustentam. Já resultados ruins advindos de processos aparentemente bons indicam que há direcionamento de esforços para o que não é relevante. Nesse caso precisa-se rever processos e indicadores.

Se os resultados e processos estão ruins, o processo precisa ser melhorado. Buscam-se resultados positivos por meio de processos bem estruturados.



Para que a nossa marca seja bem construída, todos precisam seguir as recomendações deste guia.

Se você quiser saber mais, se não encontrou aqui a informação que buscava, consulte o Guia da Marca Vale, visite a página do VPS na Intranet ou envie um e-mail para [vps@vale.com](mailto:vps@vale.com).

Todos os direitos reservados. Este arquivo é para uso exclusivo nas atividades da Vale, seja por funcionários, fornecedores, subcontratados e outros agentes (se houver). O conteúdo não pode ser copiado, adaptado, reproduzido, distribuído, comercializado, licenciado ou explorado para qualquer que seja a finalidade, sem o consentimento prévio e expresso da Vale.

**Fotógrafos:**

Beto Felício	Pedro Cattony
Cedric Rocha de Souza	Marcelo Coelho
Daniel Mansur	Márcia Foletto
Eduardo Perini	Mohamed Darus bin Hasib
Gabriel Lordêllo	Ricardo Teles
Jess King	Roberto Ribeiro
	Vitor Nogueira