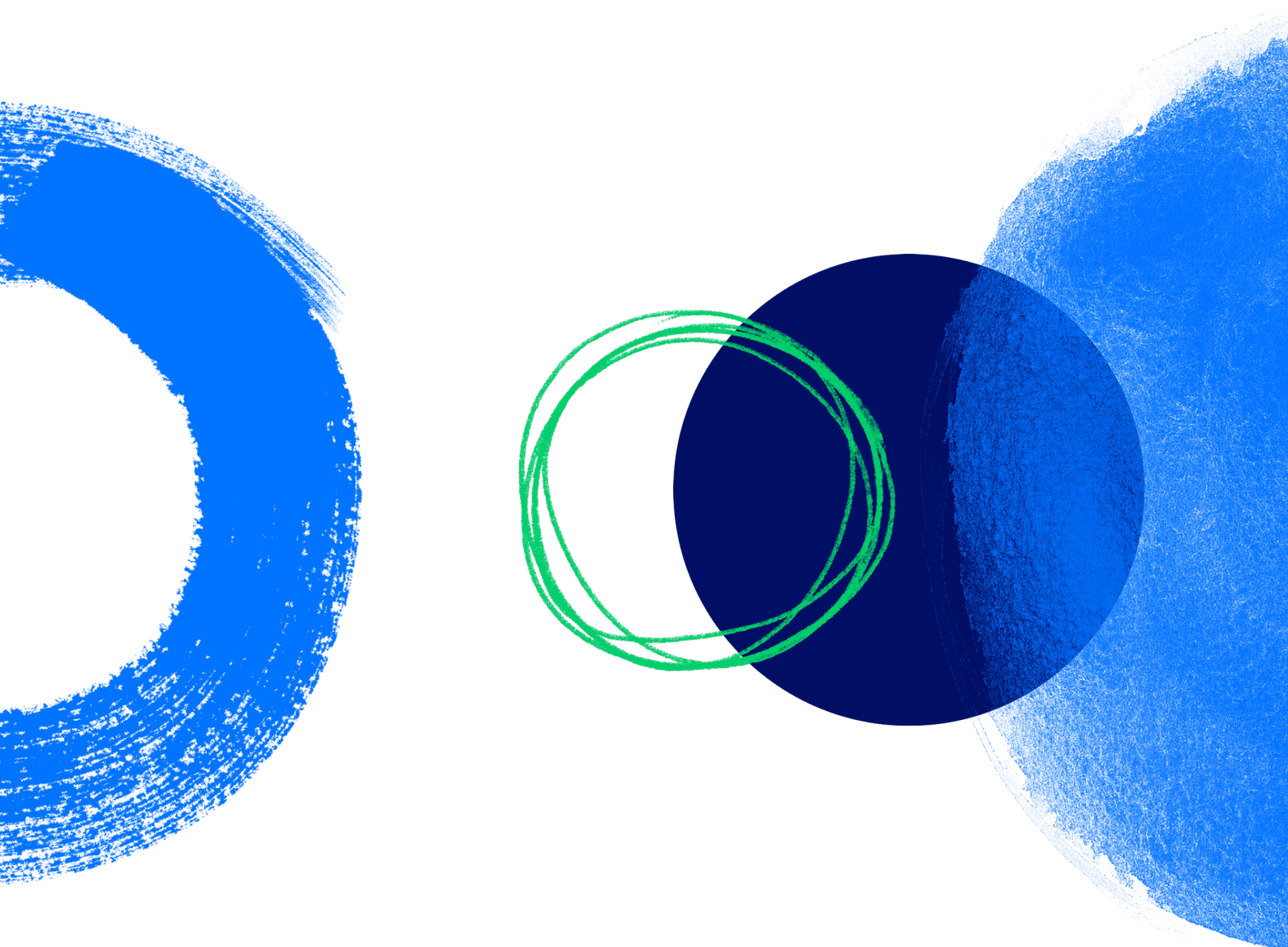


# Plano para a Igualdade de Género 2024



**Sonda**

# 01

Enquadramento

03

# 02

Auto-diagnóstico

06

Estratégia, missão e valores

09

Igualdade no acesso ao emprego

10

Formação inicial e contínua

10

Igualdade nas condições de trabalho

11

Proteção na parentalidade

12

Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal

13

Prevenção da prática de assédio no trabalho

14

Comunicação e parcerias

14

# 03

Plano para a igualdade de género

18

# 04

Monitorização da execução do plano

33



# 01 Enquadramento



## Enquadramento

A igualdade de género é um direito consagrado, sendo tido como um direito humano essencial para o desenvolvimento da sociedade e para a participação plena de todas as pessoas, independentemente do seu género.

O conceito de igualdade de género traduz-se numa igualdade de direitos, liberdades e oportunidades entre géneros, com o objetivo de proporcionar igual valorização, reconhecimento e participação em todas as esferas da vida pública e privada. Este é um conceito que tem vindo a merecer particular atenção e relevância por parte das principais instâncias internacionais ao longo dos últimos anos, tendo também Portugal acompanhado esta jornada.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março de 2012, veio estipular, num primeiro momento, a obrigatoriedade de adoção de um plano para a igualdade em todas as entidades do setor empresarial do Estado, orientado para atingir a igualdade de tratamento e de oportunidades entre géneros, eliminar as discriminações e facilitar o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Esta obrigatoriedade veio a ser alargada posteriormente às empresas cotadas em bolsa através da Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto, que aprova o regime de representação equilibrada entre géneros nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e empresas cotadas em bolsa, estipulando no artigo 7.º a obrigaçao de elaboração e afixação de planos anuais para a igualdade de género.

Esta lei veio ainda estabelecer que a proporção de homens e mulheres designados de novo para cada órgão de administração e de fiscalização não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.

Considerando a importância do contributo das organizações empresariais para uma sociedade plenamente democrática e inclusiva, bem como a relevância da diversidade, particularmente de género, para o equilíbrio e desenvolvimento dos seus negócios, a Sonae SGPS, S.A. (doravante designada “Sonae” ou “Grupo”) tem dedicado especial atenção a esta temática, procurando balancear a representatividade de homens e mulheres em toda a organização, com especial enfoque nas funções de liderança.

Assim, e nos termos do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto de 2017, a Sonae tem vindo a desenvolver, anualmente, o seu plano que visa a promoção de boas práticas no âmbito da igualdade de género, aplicável tanto aos(às) seus(suas) colaboradores(as), como a membros dos órgãos sociais, comprometendo-se na sua implementação, monitorização e melhoria constantes.

O presente plano abrange todas as sociedades integralmente detidas, direta ou indiretamente, pela Sonae SGPS, S.A. Cabe a cada sub-holding a realização de um plano de igualdade de género adaptado à sua realidade, devendo, porém, ser assegurado o alinhamento geral com o presente documento. Em tudo o que seja omissos nos planos de igualdade das respetivas sub-holdings, aplicar-se-á este plano. Relativamente às sociedades dominadas e co-dominadas, a Sonae SGPS, S.A., enquanto acionista direta ou indireta, desenvolverá os melhores esforços no sentido da sua aplicação.

Neste documento apresentar-se-á um auto-diagnóstico abrangente sobre a igualdade de género na Sonae, uma retrospectiva às medidas até agora implementadas e em curso, bem como o plano para 2024.

## 02 Auto-diagnóstico



## Auto-diagnóstico

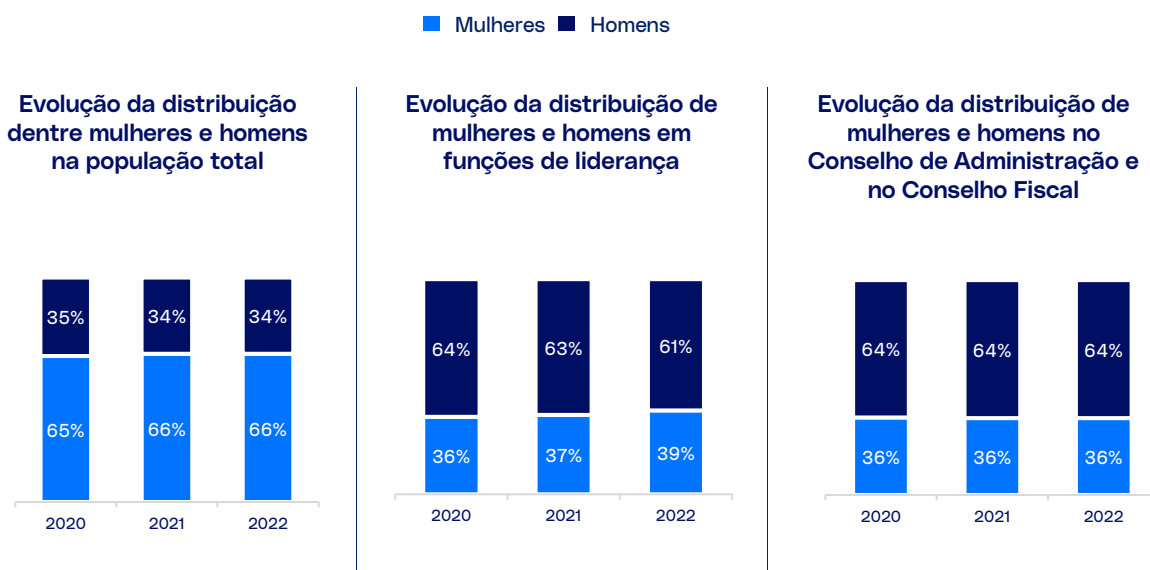
Tendo em vista a realização de um diagnóstico abrangente à situação atual da Sonae em matéria de igualdade de género, foram considerados os contributos de diversas fontes, a saber:

- Guião para a elaboração dos planos para a igualdade, publicado pela CITE;
- Matriz de auto-diagnóstico disponibilizada na plataforma da CITE - <https://planosigualdade.cite.gov.pt/>;
- Recomendações, decorrentes da análise técnica da CITE, ao plano publicado pela Sonae em setembro de 2022;
- Análise detalhada ao ciclo de gestão estratégica de recursos humanos, que acompanha as diferentes etapas do ciclo de vida dos(as) colaboradores(as);
- Informações recolhidas a partir da análise do desempenho da Sonae no Índice de Igualdade de Género da Bloomberg;
- Monitorização da evolução de indicadores, metas e compromissos subscritos.

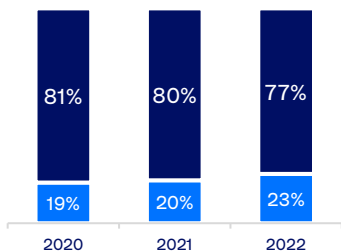
A combinação destes contributos permitiu incorporar neste plano a avaliação interna da situação atual da Sonae, bem como a perspetiva externa da CITE e ainda dados factuais que ajudam a aferir, de forma objetiva, o posicionamento da empresa em matéria de igualdade de género, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria a desenvolver. Os indicadores reportados no presente diagnóstico datam de 31 de dezembro de 2022.

## Principais indicadores

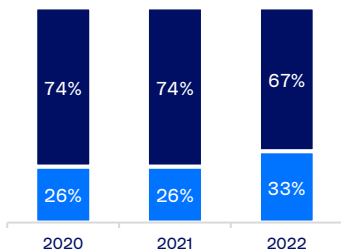
De seguida, e com vista a suportar o plano para a igualdade de género apresentado, destacam-se os elementos mais relevantes deste auto-diagnóstico.



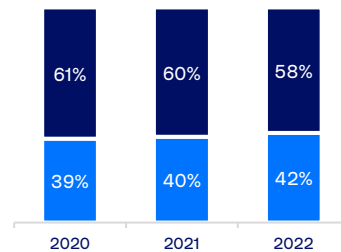
**Evolução da distribuição de mulheres e homens em funções executivas**



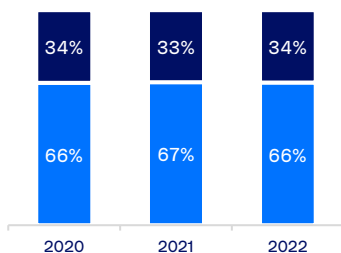
**Evolução da distribuição de mulheres e homens em funções de gestão séniores**



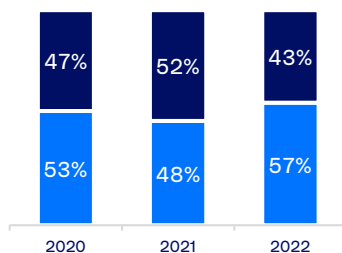
**Evolução da distribuição de mulheres e homens em funções de gestão intermédia**



**Evolução da distribuição de mulheres e homens em funções técnicas/operacionais**



**Evolução da distribuição de mulheres e homens em promoções**



Os resultados do auto-diagnóstico e consequente plano disponibilizados na plataforma CITE revelam, pelo segundo ano consecutivo, a maturidade e o compromisso da Sonae com a igualdade de género. Considerando as 7 dimensões elencadas – 1) Estratégia, missão e valores; 2) Igualdade de acesso ao emprego; 3) Formação Inicial e Contínua; 4) Igualdade nas condições de trabalho; 5) Proteção parental; 6) Equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal; e 7) Prevenção do assédio no local de trabalho – as orientações da CITE para o Plano para a Igualdade de Género da Sonae abrangem apenas duas delas – Igualdade nas condições de trabalho e Proteção parental – o que significa que todas as restantes já são abordadas de forma sustentável pela Sonae. Ainda assim, a Sonae entende que o presente plano deve ser holístico e contemplar medidas que abranjam todas as dimensões da igualdade de género, reforçando o compromisso do Grupo com a temática em questão.

De seguida, e com vista a suportar o plano para a igualdade de género apresentado, destacam-se os elementos mais relevantes deste auto-diagnóstico.

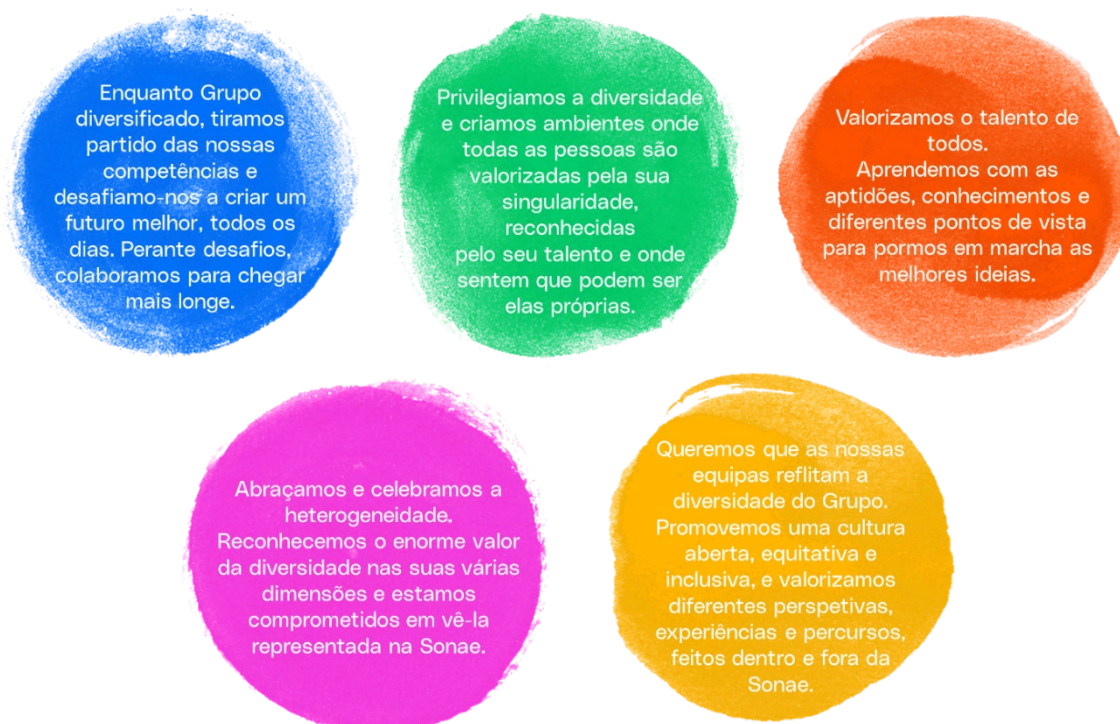


## 2.1 Estratégia, missão e valores

Os valores de inclusão e diversidade são parte integrante da matriz da Sonae desde a sua génese, estando intrinsecamente relacionados com a evolução, crescimento e diversificação dos seus negócios e integrando um lugar de destaque nas agendas da liderança de topo. Ao longo dos tempos, estes mesmos valores têm vindo a ser ativamente incentivados em toda a organização, através da promoção de igualdade de oportunidades para todas as pessoas, independentemente da sua função e enquadramento organizacional, assim como do seu género, etnia, idade, religião ou orientação sexual.

Tendo como *statement* ser uma *long living company*, tem sido fundamental para a Sonae o desenvolvimento e implementação de uma estratégia corporativa com uma preocupação e investimento no desenvolvimento meritocrático dos seus talentos, através de uma abordagem que visa a sustentabilidade na gestão de pessoas, nomeadamente no que concerne à igualdade de oportunidades, independentemente do género.

Concretamente, e de forma pública, o compromisso da Sonae face à temática da igualdade de género está presente desde logo na [Política de Direitos Humanos](#), no [Código de Ética e de Conduta](#) e nos [Valores e Princípios](#) que orientam a sua forma de estar na vida e nos negócios, designados “à nossa maneira”, de onde se destacam:



Em linha com a estratégia e valores corporativos anteriormente apresentados, a Sonae estabelece objetivos de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), particularmente centrados na representação de mulheres em posições de liderança, que estão associados à avaliação de performance das suas equipas de gestão.

Em paralelo, a estratégia de gestão de recursos humanos do Grupo tem assumido a promoção de uma organização diversa e inclusiva como um dos seus vetores essenciais, considerando para o efeito os diferentes momentos do ciclo de vida dos(as) seus(suas) colaboradores(as).

## 2.2 Igualdade no acesso a emprego

A Sonae procura promover a igualdade de oportunidades, independentemente do género, ao longo de todo o ciclo de vida dos(as) seus(suas) colaboradores(as).

No que diz respeito a processos de seleção e recrutamento, a Sonae tem presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do género, sendo definidos critérios e procedimentos objetivos e transparentes.

A Sonae privilegia, acima de tudo, a diversidade de pensamento e, como tal, investe na identificação e captação de talento com percursos académicos, profissionais e pessoais variados.

Nos processos de recrutamento, é recomendado que sempre que os recrutadores apresentem uma *shortlist* ao negócio, a mesma seja equilibrada na representatividade entre homens e mulheres. Nos casos de sub-representação de género nas equipas existentes, os(as) recrutadores(as) e gestores(as) devem privilegiar o(a) candidato(a) que mais contribua para o equilíbrio de género, tendo sempre a meritocracia como primeiro e mais importante critério.

Deste modo, a diversidade de perfis e características é potenciada e reforçada em todos os níveis da organização, o que permite ter uma *pool* de colaboradores(as) diversificada e melhor preparada para fazer face aos múltiplos desafios que os negócios e os(as) consumidores(as) impõem. Como tal, é fomentada uma representatividade equilibrada entre mulheres e homens em toda a empresa.

## 2.3 Formação inicial e contínua

A Sonae tem como objetivo primordial valorizar os(as) seus(suas) colaboradores(as), investindo fortemente na sua formação e implementando ações que contribuam para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assegurando que o acesso é transversal e equitativo a toda a organização, abrangendo os vários negócios, funções, gerações e geografias onde o Grupo marca presença.

Como tal, todos os anos, os planos de formação são desenvolvidos tendo sempre presente o princípio da igualdade e não discriminação entre homens e mulheres, procurando garantir uma representação equilibrada em todas as iniciativas formativas desenvolvidas.

Consciente da influência do enviesamento inconsciente na tomada de decisões, a Sonae desenvolveu um programa de formação transversal dedicado ao tema, com o intuito de dotar os(as) colaboradores(as) de conhecimento, ferramentas e estratégias que lhes

permitam reconhecer a importância da diversidade & inclusão e os benefícios das suas práticas para a organização. Este plano prevê a identificação de potenciais situações de enviesamento inconsciente e/ou comportamentos desadequados (inconscientes), permitindo avaliar o seu impacto no desempenho das equipas e dos negócios e na relação e interação com todo o ecossistema de *stakeholders*. Esta formação é parte integrante do programa de integração de novos(as) colaboradores(as).

## 2.4 Igualdade nas condições de trabalho

O desenvolvimento do nosso talento representa um dos pilares do modelo de gestão estratégica de recursos humanos e é uma área de constante investimento, absolutamente essencial para o cumprimento da ambição de crescimento e diversificação da Sonae.

O Grupo promove ativamente uma cultura de meritocracia, onde a diferenciação do desempenho e o contributo das pessoas e equipas é sustentado em processos e ferramentas de avaliação e reconhecimento.

Avaliações de desempenho, promoções, revisões salariais e saídas são monitorizadas, por género, de modo a garantir uma gestão adequada em todas as equipas.

No que diz respeito à igualdade salarial, a Sonae realiza regularmente estudos de avaliação e acompanhamento das condições salariais, procurando garantir mecanismos de controlo de paridade de género nesta matéria. Da mesma forma, ao nível da evolução salarial, a Sonae atua proactivamente no sentido de proporcionar condições para que as mulheres, quando chegam a uma situação de promoção, possam estar num cenário de igualdade.

Rácio de remuneração média por categoria funcional (mulheres/homens), 2022	
Executivos	0,76
Gestores de topo e quadros intermédios	0,93
Coordenadores & Supervisores	0,93
Técnicos & Especialistas	0,95
Operacionais	1,00

\* Excluindo a Sierra, dado que a Sierra não reporta este indicador.

Em paralelo, tendo em vista o comprometimento e retenção do talento necessário para assegurar resposta, não só às necessidades atuais, como também aos desafios de médio-longo prazo, a Sonae tem vindo a apostar no desenvolvimento de um conjunto de abordagens promotoras do alinhamento entre as expectativas pessoais e profissionais dos(as) colaboradores(as) e os objetivos estratégicos dos negócios. Também este pilar é indissociável das iniciativas que adiante abordaremos, nomeadamente em contexto de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, clima social e comunicação.

## 2.5 Proteção na parentalidade

A Sonae assegura o direito ao gozo das licenças de parentalidade por todos(as) os(as) colaboradores(as). Nos últimos anos, temos assistido a um crescimento do pedido de licenças parentais alargadas, havendo cada vez mais colaboradores (homens) a beneficiar desse direito. É compromisso da Sonae garantir que todos os direitos do(a) colaborador(a) são salvaguardados, estando implícita a substituição temporária do(a) colaborador(a) em gozo de licença no domínio da parentalidade, através de procedimentos contratuais que asseguram a mesma.

Licenças Parentais (2022)	Homens	Mulheres	Total
Nº de colaboradores(as) com direito a licença parental	16.205	31.307	<b>47.512</b>
Nº de colaboradores(as) que usufruíram a licença parental (n.º)	611	1.666	<b>2.277</b>
Nº de colaboradores(as) que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental	594	1.585	<b>2.179</b>
Nº de colaboradores(as) que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na Empresa após 12 meses de terem retornado	401	1.115	<b>1.516</b>
<b>Taxa de usufruto (%)</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Taxa de retorno (%)</b>	<b>97%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>
<b>Taxa de retenção (%)</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>76%</b>

\* Excluindo a Sierra, dado que a Sierra não reporta este indicador.

De igual forma, está salvaguardada a concessão aos(às) colaboradores(as) de períodos de dispensa e faltas para assistência a filhos(as) previstas na legislação aplicável.

Com o objetivo de apoiar as mães na sua transição de regresso ao trabalho, a Sonae disponibiliza salas de amamentação nos escritórios principais. A empresa acredita que estes espaços promovem o bem-estar físico e emocional, ao mesmo tempo que fomentam uma cultura de apoio e inclusão no local de trabalho.

Para garantir que os(as) colaboradores(as) da Sonae recebem o máximo de apoio na superação dos desafios da parentalidade, a empresa estabelece ainda parcerias com uma vasta rede de empresas, de modo a disponibilizar uma gama abrangente de recursos e serviços que respondem a várias necessidades parentais.

## 2.6 Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal

A temática da igualdade de género deve ser entendida num prisma mais alargado, abrangendo igualdade de oportunidades para todos os géneros, em diferentes contextos – profissional, familiar e pessoal.

A Sonae acredita que o sentimento de segurança e aceitação é alimentado quando os indivíduos têm espaço para atender às suas necessidades pessoais e manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Ao respeitar os limites pessoais e ao promover uma cultura de apoio no local de trabalho, a Sonae está a contribuir para a segurança psicológica dos seus colaboradores, aumentando a sua satisfação e produtividade globais.

Nesse sentido, o Grupo tem vindo a desenvolver programas transversais que visam cumprir esta ambição.

Desde logo, importa destacar o programa de flexibilidade no trabalho, que tem como missão contribuir de forma ativa para a integração entre a vida pessoal e profissional dos(as) colaboradores(as) da Sonae e, consequentemente, para o seu bem-estar e realização profissional. Com diferentes formatos, ajustados à necessidade e realidade de cada colaborador(a), função e negócio, este programa visa divulgar e incentivar a adoção de modelos de trabalho flexível, permitindo trabalhar remotamente, escolher a hora de início e termo da jornada de trabalho, reduzir a carga horária semanal, pedir licença sem vencimento e ter até mais 5 dias extra para fins pessoais, não remunerados.

A Sonae tem estudado diferentes cenários e possibilidades e estão atualmente em vigor múltiplas soluções, de acordo com as especificidades de cada negócio. Existem diferentes realidades e necessidades e, como tal, cada negócio do grupo adota os modelos de trabalho que melhor se adaptam ao seu contexto. Entre os vários modelos implementados estão o formato 100% presencial, para quem assim quiser ou para funções que não podem ser realizadas à distância, os modelos híbridos, ou até modelos integralmente remotos. Acima de tudo, a preocupação passa por desenhar mecanismos que assegurem que os(as) colaboradores(as) da Sonae dispõem de soluções que lhes permitem uma melhor conciliação da sua vida profissional com a sua vida familiar e pessoal.

No âmbito da sua política de responsabilidade corporativa, a Sonae disponibiliza o programa Somos Sonae, criado em 2013, para apoiar colaboradores(as) e suas famílias em situações de maior vulnerabilidade. Garantindo a privacidade dos(as) colaboradores(as) e suas famílias, os processos são realizados por uma equipa especializada e multidisciplinar da Cruz Vermelha Portuguesa, mobilizada para analisar eventuais solicitações e, após uma avaliação inicial, desenhar e implementar um plano de apoio.

Ainda na vertente do apoio à família, a Sonae desenvolve, em parceria com a Fundação Belmiro de Azevedo, um programa de prémios escolares e bolsas de estudo, que visam reconhecer o mérito e incentivar o bom desempenho escolar dos(as) filhos(as) dos(as) colaboradores(as).

Também neste contexto, a Sonae disponibiliza aos(as) seus(suas) colaboradores(as) um sistema abrangente de benefícios e vantagens – Mais Sonae –, através de uma rede alargada de parceiros em diversas esferas de atividade, desde saúde e bem-estar, desporto, telecomunicações, formação e educação, retalho, turismo, cultura e lazer, entre tantos outros. O Mais Sonae tem vindo a fazer uma aposta crescente na diversidade, abrangência geográfica e relevância das parcerias Sonae, alinhando sempre com as necessidades e preferências dos(as) seus(suas) colaboradores(as).

## 2.7 Prevenção da prática de assédio no trabalho

A Sonae não compactua com nenhuma forma de assédio ou qualquer outro comportamento que coloque em causa a dignidade dos(as) colaboradores(as), tendo para tal desenvolvido um documento – Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho –, que sistematiza um conjunto de princípios e regras de comportamento para orientação e disciplina dos(as) colaboradores(as), na prevenção e combate a qualquer prática de assédio em contexto de trabalho.

Qualquer colaborador(a) que seja alvo de comportamento passível de constituir assédio no trabalho, bem como o(a) colaborador(a) que testemunhar esse tipo de comportamento, deverá efetuar, no mais curto espaço de tempo possível, a competente participação. A mesma deve ser entregue ou endereçada ao HR Business Partner do negócio, que diligenciará pela averiguação célere e eficiente dos factos participados, no estrito cumprimento da lei em vigor no momento.

O procedimento de averiguações será conduzido de forma a assegurar que a privacidade, confidencialidade e dignidade das pessoas afetadas são protegidas a tempo inteiro, sem prejuízo da relevância que a participação e respetivos elementos possam revestir para instruir procedimento disciplinar.

Provando-se a prática de assédio, o assediante será punido disciplinarmente, sem prejuízo da eventual responsabilidade civil e/ou criminal prevista na lei.

A Sonae garante que o denunciante da prática de assédio e as testemunhas por si indicadas não podem ser sancionados disciplinarmente, por declarações prestadas ou factos apurados em processo judicial ou contraordenacional desencadeado por assédio, até ao trânsito em julgado da respetiva decisão final, a menos que atuem com dolo.

## 2.8 Comunicação e parcerias

Com o intuito de consistentemente sublinhar a relevância da promoção da igualdade de género na empresa e na sociedade, a Sonae tem investido no desenvolvimento de iniciativas de comunicação interna e externa, que visam manifestar publicamente a sua

posição no âmbito desta temática e sensibilizar para a sua importância, bem como no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais com entidades reconhecidas.

Na esfera da comunicação externa, a Sonae tem reforçado a sua presença nos media, através, por exemplo, de uma participação mais ativa dos quadros de topo em entrevistas e artigos sobre a igualdade de género. A par disso, também os canais digitais (redes sociais, site e blogue) têm sido importantes veículos para divulgação da posição da Sonae no que toca a este tema. Já na esfera interna, a Sonae criou o programa *All In for Gender Equality*, que visa reforçar junto dos(as) colaboradores(as) a importância da temática e consciencializá-los(as) para a mais-valia do seu envolvimento nesta matéria.

Em paralelo, a Sonae tem vindo a reforçar a sua associação a redes nacionais / internacionais, eventos, estudos e outras iniciativas externas que têm como propósito promover a igualdade de género, como por exemplo:

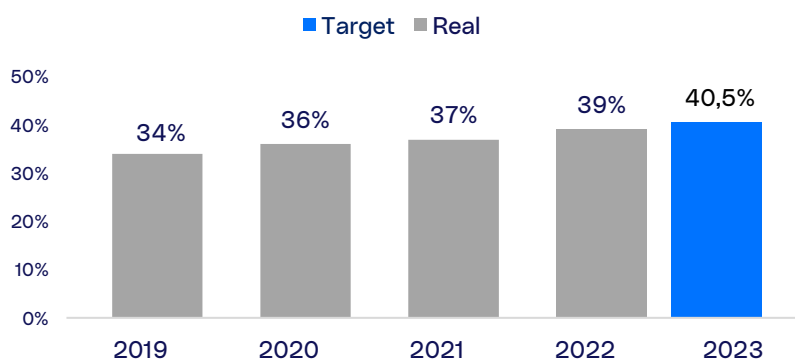
- A participação na Women Initiative do ERT (European Round Table for Industry - organização que reúne líderes de algumas das maiores empresas europeias), onde se encontra materializado o compromisso da Sonae relativamente à paridade de género com o estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade.
- A participação na Task Force do ERT sobre Diversidade & Inclusão, que pretende acelerar o equilíbrio de representatividade entre homens e mulheres – nomeadamente em cargos de liderança –, bem como criar maior consciencialização interna e capacitar as mulheres e equipas para quebrar barreiras pessoais e de perceção nesta matéria.
- A participação na Diversity & Inclusion Initiative, promovida pelo WBCSD, relativa à identificação das práticas e modelos que a desenhar no futuro com vista à paridade de género.
- A participação na comunidade ‘Chief Diversity and Inclusion Officers’, Fórum Económico Mundial, que promove o impacto através do intercâmbio entre pares sobre as tendências emergentes, os riscos e as oportunidades para criar culturas empresariais inclusivas, amplificando as ideias mais avançadas para redesenhar os processos empresariais e pessoais com vista a uma maior equidade e desenvolvendo uma visão, estratégias e ferramentas para integrar proativamente a diversidade, a equidade e a inclusão no futuro das nossas economias e sociedades, a fim de moldar uma mudança inclusiva a longo prazo.
- A participação no estudo Women Matter da consultora McKinsey, através do contributo de informação e dados sobre a Sonae.
- A parceria com o Programa Promova, que tem como principal objetivo contribuir para aumentar a presença das mulheres na atividade empresarial portuguesa e visa o desenvolvimento de talentos femininos com potencial de liderança, fomentando a sua promoção a funções de direção e gestão nas suas empresas, contribuindo deste modo para a diminuição do gap de igualdade de género. Nestas iniciativas, entre outras estratégias e a par da partilha de boas práticas, são disseminados *role models* (internos e externos) com um forte potencial de alterar comportamentos.

- A inclusão no Bloomberg Gender Equality Index 2023, que reúne 485 empresas listadas, de 45 países e regiões, reconhecidas pela transparência e boas práticas na promoção da igualdade de género. A Sonae atingiu uma pontuação global de 85,64%, acima da média global de 72,94%. Com pontuações de excelência nas categorias "cultura inclusiva" e "disseminação de informação", a Sonae destacou-se também nas categorias de "igualdade salarial & paridade salarial entre géneros", "marca externa" e "liderança & pipeline de talento". A Sonae está também entre as apenas 43 empresas do índice que têm uma mulher como CEO, ou seja, menos de 8,5% do total de empresas do ranking.

Consciente da necessidade de acelerar a mudança interna e intervenção no âmbito da igualdade de género, a Sonae definiu uma ambição formal para as suas lideranças e equipas. Resultado de um processo interno de discussão e aprovação em fóruns de gestão, foi definida para a Sonae a ambição de evoluir a sua representatividade de mulheres em funções de liderança de 34% em 2019, para 39%, em 2023.

Em 2022, a Sonae atingiu o objetivo de alcançar 39% de representatividade de mulheres posições de liderança, antecipando em um ano a sua meta. Neste sentido, o Grupo redefiniu o objetivo para o final de 2023, que é agora de 40,5%.

#### Representatividade de mulheres em funções de liderança (2019-2023)



A Sonae está agora a definir novos objetivos para o equilíbrio de género até 2026.

Retrospectivamente, a Sonae tem vindo a celebrar um conjunto de acordos e compromissos voluntários, que visam acelerar este caminho com vista à igualdade e género, designadamente:

#### 1. Compromisso Governo Portugal

Em outubro de 2015, a Sonae assinou o compromisso com o Governo de Portugal no sentido de continuar a desenvolver diligentemente os seus melhores esforços no sentido de manter acima de 30% o nível de representação do género sub-representado no conselho de administração. Este acordo prevê o desenvolvimento interno de quadros do género sub-representado ao longo dos vários níveis de liderança na Sonae, de forma a que os seus acionistas possam manter, no futuro, o nível de representação no conselho de administração acima de 30%. O referido acordo enquadra-se no âmbito da Resolução do Conselho de Ministros 11-A, de 6 de março de 2015.



## 2. ERT Women initiative

No âmbito da European Round Table for Industry (ERT), a Sonae subscreveu em 2013 a Women Initiative, onde se encontra materializada a preocupação da organização relativa à paridade de género com o estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade de género.

Neste contexto, as empresas subscritoras, tendo por objetivo ir além do mero reporte de targets e níveis de concretização em matéria de diversidade de género, sugeriram a criação de um fórum especificamente dedicado à discussão e partilha de práticas implementadas pelas empresas com assento neste fórum.

## 3. ERT Pledge Embrace Difference (Diversity & Inclusion)

Em novembro de 2018 a Sonae assinou o primeiro compromisso europeu para a diversidade e inclusão, transversal a várias indústrias, o Pledge Embrace Difference (Diversity & Inclusion). Este compromisso tem como propósito fomentar a criação de um ambiente e condições de trabalho adequadas para que todos(as) os(as) colaboradores(as) da organização possam atingir o seu potencial máximo, através de: cultura e liderança inclusivas, definição de metas e objetivos, clarificação de responsabilidades, igualdade de oportunidades e envolvimento e responsabilidade social (informação disponível para consulta em <https://embracedifference.ert.eu/>).

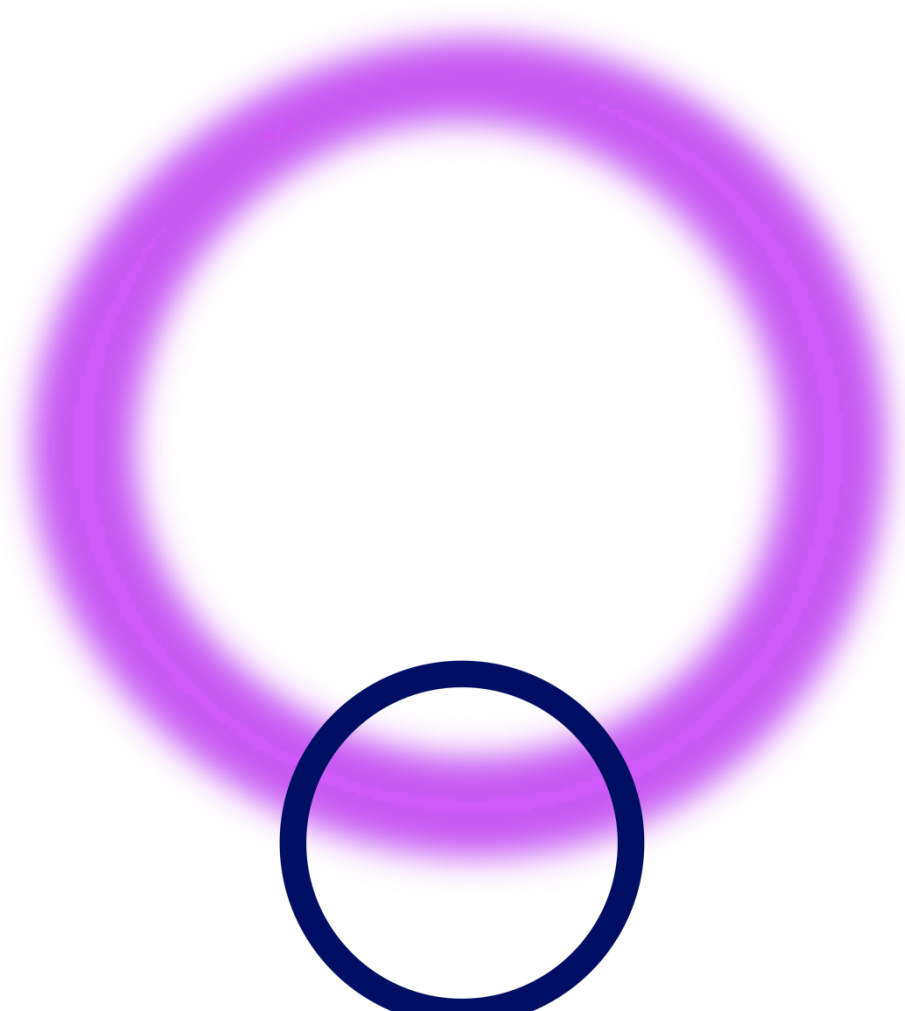
Em conclusão, o diagnóstico realizado vem sublinhar a importância atribuída pela Sonae à construção de uma organização mais diversa e inclusiva, que confira igualdade de oportunidades e liberdades, independentemente do género. Contudo, a empresa reconhece a necessidade de reforçar o seu investimento com vista a atingir esta missão.

Como tal, a Sonae definiu um plano de ação assente em 4 pilares fundamentais:

- Políticas: garantir políticas de gestão de pessoas à prova de género, em todas as fases do ciclo de vida do(a) colaborador(a), desde a atração e seleção até ao desenvolvimento e progressão, bem como a retenção.
- Consciencialização: sensibilizar para a importância da diversidade e igualdade de género entre as diferentes partes interessadas, desde líderes a colaboradores(as) e equipas de recursos humanos.
- Empoderamento: fornecer ao género sub-representado e equipas ferramentas e mecanismos capazes de empoderá-los para quebrar as barreiras pessoais e de perceção.
- Modelo de governo: definir papéis e responsabilidades internas, que garantam a aceleração e monitorização próxima do plano definido e métricas relevantes.

No capítulo seguinte, será apresentado mais detalhe sobre as medidas já implementadas e em curso, assim como o plano a desenvolver para 2024, com vista à criação de maior igualdade entre homens e mulheres.

# 03 Plano para a igualdade de género



## Plano para a Igualdade de Género

A temática da igualdade de género tem sido *sponsorizada* de forma pública e notória pela liderança e pelos principais decisores da Sonae, assumindo internamente relevância inequívoca.

Deste modo, o presente plano tem como objetivo garantir a promoção de boas práticas no âmbito da igualdade de género, aplicável tanto aos(às) seus(suas) colaboradores(as), como a membros dos órgãos sociais. A Sonae está absolutamente comprometida com a implementação das iniciativas propostas, assim como com a respetiva monitorização e melhoria constantes. O diagnóstico realizado permitiu definir, com objetividade, o posicionamento atual da empresa possibilitando a identificação e desenho de um plano conducente à ambição nesta temática.

Neste contexto, com base nas orientações partilhadas pela CITE, a Sonae destacou as medidas que considera prioritárias, face aos resultados do diagnóstico, e definiu um plano de intervenção multinível, que inclui medidas já implementadas (tabelas identificadas a verde), assim com as medidas em implementação e a implementar em 2024 (identificadas a azul).

O Grupo acredita que, ao dar visibilidade a todas as iniciativas em curso, está a reforçar o seu compromisso com a igualdade de género e a contribuir para a sensibilização da sociedade.

Dimensão: Estratégia, missão e valores						
Iniciativas implementadas						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres	Inscrição do compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens na missão e nos valores da empresa	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Referência explícita ao compromisso sobre os Valores e Princípios da Sonae	Evidência do compromisso com os Valores e Princípios da Sonae
	Inscrição expressa do compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, regulamentos, código de ética/conduta) enquanto valor da empresa	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Referência explícita ao compromisso sobre os Valores e Princípios da Sonae	Evidência do compromisso com os Valores e Princípios da Sonae

Assegurar a implementação do plano para a igualdade de género, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade	Introdução da temática da igualdade de género nas agendas dos fóruns de gestão existentes, de forma a garantir que os líderes acompanham a implementação das políticas definidas e se responsabilizam e comprometem com o sucesso da sua execução	Conselho de Administração Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios	Sem custos específicos alocados	Relatórios internos partilhados com os fóruns de gestão identificados	Análise dos relatórios pelos fóruns de gestão com as principais conclusões
	Criação de <i>KPI</i> estratégico - <i>Women in Leadership</i> -, sustentado num aumento da representatividade de mulheres em funções de liderança, e monitorização da sua evolução	Conselho de Administração Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios	Sem custos específicos alocados	% Mulheres em posições de liderança	Plano de ação para acelerar a progressão das mulheres rumo à paridade de género
Assegurar a implementação do Plano para a Igualdade, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade  Contribuir para um maior equilíbrio entre mulheres e homens na empresa	Definição de um modelo de <i>governance</i> para acompanhamento e monitorização da temática da igualdade de género, liderado pelo Conselho de Administração da Sonae e pelo Grupo Consultivo de Recursos Humanos do Grupo	Conselho de Administração	Comissão Executiva Sonae  Grupo Consultivo de Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Evidência da aprovação do Plano para a Igualdade de Género pelo Conselho de Administração	Aprovação do plano e compromisso de todas as partes interessadas envolvidas
Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres	Inclusão de uma página nos <i>sites</i> Sonae (Intranet e Internet) dedicada ao tema da Diversidade e Inclusão, focando a igualdade de género como um dos seus âmbitos de intervenção	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Evidência das páginas criadas em diferentes canais	Compromisso partilhado com a comunidade
Assegurar a informação a trabalhadores e trabalhadoras relativa a direitos e deveres no domínio da igualdade e não discriminação	Criação de procedimento interno que permita assegurar que a empresa divulga, em local apropriado e acessível, informação relativa aos direitos e deveres dos(as) colaboradores(as), em matéria de igualdade e não discriminação em função do género	Recursos Humanos	Comunicação	Sem custos específicos alocados	Evidência do procedimento criado e respetiva disponibilidade	Procedure widely shared

Dimensão: Estratégia, missão e valores						
Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
<p>Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres</p> <p>Promover e consolidar relações externas no âmbito da promoção da igualdade entre homens e mulheres</p>	Estabelecimento de parcerias estratégicas nacionais e internacionais com <i>stakeholders</i> provenientes de diferentes quadrantes da comunidade	Recursos Humanos	Relações Institucionais  Comunicação	Sem custos específicos alocados	Divulgação pública das parcerias estabelecidas, através dos canais de comunicação da empresa	Um ecossistema que suporta a empresa e acelera o caminho para a igualdade de género
Assegurar a implementação do plano para a igualdade de género, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade	Monitorização e reporte anual à Comissão Executiva e Conselho de Administração da Sonae dos indicadores relativos à igualdade de género, ao longo do ciclo de vida do(a) colaborador(a)	Recursos Humanos	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i>	Sem custos específicos alocados	% de mulheres na força de trabalho total  % Mulheres em posições de liderança  % Mulheres promovidas  % Mulheres em novas admissões/saídas	Reporte anual com evolução dos principais indicadores
Envolver todos(as) os(as) colaboradores(as) na implementação do Plano para a Igualdade	Partilha com os(as) colaboradores(as) de indicadores relevantes no domínio da igualdade de género, através de canais designados para o efeito	Recursos Humanos	Comunicação	Sem custos específicos alocados	Evidência da comunicação interna e externa (mensagens internas; notícias publicadas nos meios de comunicação social)	Plano de comunicação a implementar em 2024
<p>Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres</p> <p>Envolver todos(as) os(as) colaboradores(as) na implementação do Plano para a Igualdade</p>	Divulgação interna e externa do plano para a igualdade de género, bem como a sua monitorização anual, de forma a sublinhar o compromisso com o tema	Recursos Humanos	Comunicação	Custos relacionados com o desenvolvimento de materiais de comunicação	Informação relevante partilhada nos canais digitais adequados	Informação disponibilizada junto de todos os <i>stakeholders</i>

<p>Promover uma cultura de igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, favorecendo práticas de gestão e de trabalho consonantes com a mesma</p> <p>Promover a dessegregação interna e um maior equilíbrio entre homens e mulheres na empresa</p>	<p>Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação / ativação com o objetivo de potenciar o impacto de <i>role models</i> dos líderes Sonae, para disseminar práticas inclusivas e promotoras da igualdade de género</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Comunicação</p>	<p>Todas as direções</p>	<p>Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação de iniciativas de comunicação</p>	<p>Eventos organizados e medição do seu impacto</p> <p>Divulgações internas e externas</p> <p>Notícias publicadas sobre o tema</p>	<p>Plano de comunicação interna e externa em vigor</p>
<p>Promover a dessegregação interna e um maior equilíbrio entre homens e mulheres na empresa</p>	<p>Promover o debate e partilha sobre o tema da igualdade de género nas suas diferentes dimensões e nos diversos canais de comunicação</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Comunicação</p>	<p>Todas as direções</p>	<p>Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação das iniciativas definidas</p>	<p>Canais criados/dinamizados para o efeito</p> <p>Eventos organizados</p>	<p>Plano de ação em vigor</p>
<p>Garantir o acompanhamento e adoção das melhores práticas em matéria de igualdade de género</p>	<p>Elaboração recorrente de estudos de <i>benchmarking</i>, e participação em índices que permitam acompanhar a evolução de métricas relevantes no domínio da igualdade entre homens e mulheres face a <i>peer groups</i> nacionais, internacionais e setoriais</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Estudos desenvolvidos</p> <p>Resultados de índices (ex. Índice de Igualdade de Género da Bloomberg)</p>	<p>Análise aprofundada dos resultados da empresa e principais conclusões</p>
<p>Reconhecer e integrar a igual visibilidade de homens e mulheres em todas as formas de linguagem, no plano interno e externo</p> <p>Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre homens e mulheres</p>	<p>Revisão do código de ética e conduta em consonância com os princípios da diversidade, equidade e inclusão</p>	<p>Comissão de Ética</p> <p>Recursos Humanos</p> <p><i>Corporate Governance</i></p>	<p>Comunicação</p>	<p>Custos relacionados com a atualização de publicações</p>	<p>Versões atualizadas publicadas nos diferentes canais</p>	<p>Disponibilização de versões atualizadas</p>

Dimensão: Igualdade no acesso a emprego						
Iniciativas implementadas						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Garantir o princípio da igualdade entre mulheres e homens e não discriminação no acesso a emprego	Criação e implementação de procedimento interno para assegurar que a empresa mantém durante cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, com a devida desagregação por género, de acordo com os elementos identificados no Código do Trabalho	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor	Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão
	Criação e implementação de procedimento interno para assegurar que o processo de seleção e recrutamento prevê a disponibilização de informação sobre a categoria profissional e uma descrição sumária das funções correspondentes, assim como de informação sobre o valor e a periodicidade da retribuição	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor	Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão
	Criação de procedimento para assegurar que, durante o período experimental, a empresa respeita o período de efetiva execução do contrato de modo a avaliar o interesse na sua manutenção	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor	Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão

Proteger a segurança e a saúde da colaboradora grávida, puérpera ou lactante	<b>Criação de procedimento para assegurar que a empresa substitui temporariamente e uma colaboradora grávida, puérpera ou lactante com contrato permanente e ausente do trabalho para beneficiar dos direitos de parentalidade, garantindo o seu retorno após o exercício desses direitos</b>	Líderes	Todas as direções	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor	Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão
--	---	---------	-------------------	---------------------------------	--------------------------------	---

Dimensão: Igualdade no acesso a emprego						
Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Contribuir para um processo de seleção e recrutamento justo e objetivo para mulheres e homens  Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre homens e mulheres	Incentivo à candidatura e seleção de homens ou mulheres para funções/profissões onde estejam sub-representados(as)	Recursos Humanos	Líderes  Equipas de recrutamento	Sem custos específicos alocados	Criação de programas/iniciativas destinados a atrair o género sub-representado para determinadas funções/áreas	Análise do equilíbrio de género nas diferentes equipas
Contribuir para um processo de seleção e recrutamento justo e objetivo para homens e mulheres	Implementação contínua de <i>short lists</i> de candidatos(as) que assegurem o princípio da igualdade e não discriminação em função do género	Recursos Humanos	Líderes  Equipas de Recrutamento	Sem custos específicos alocados	Análise das <i>shortlists</i>	<i>Shortlists</i> equilibradas e sem enviesamentos
	Explicitação dos princípios da igualdade de oportunidades por género nos processos de recrutamento interno e externo, assim como em ações de <i>employer branding</i> relevantes	Recursos Humanos	Equipas de Recrutamento  Líderes  <i>Employer Branding</i>	Sem custos específicos alocados	Análise das iniciativas desenvolvidas	Plano de ação em vigor



	Realização de ações de formação dirigidas às pessoas responsáveis pelas entrevistas de seleção e recrutamento sobre procedimentos de seleção e recrutamento sem enviesamento de género	Recursos Humanos	Equipas de recrutamento	Sem custos específicos alocados	Nº de ações levadas a cabo Nº de formandos	Formação de todas as equipas de recrutamento
Garantir o princípio da igualdade entre mulheres e homens e não discriminação no acesso a emprego	Verificação de todos os anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade relacionadas com a pré-seleção de forma a garantir que não contém, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no género	Recursos Humanos	Equipas de recrutamento	Sem custos específicos alocados	Análise dos anúncios de oferta de emprego publicados	Inexistência de enviesamentos nos anúncios de emprego e outras formas de publicidade relacionadas com a pré-seleção de candidatos(as)

**Dimensão: Formação inicial e contínua**  
**Iniciativas implementadas**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Contrariar barreiras estruturais à igualdade entre homens e mulheres	Desenvolvimento e integração no plano formativo de módulos relacionados com as temáticas da igualdade entre homens e mulheres (ex. enviesamento inconsciente)	Recursos Humanos	Equipas de formação	15.000€	Conteúdo formativo desenvolvido Nº de formandos	Portfolio de formação/conteúdos criados para promover a igualdade de género
	Incorporação da temática da igualdade entre homens e mulheres em formações gerais e técnicas, sempre que aplicável	Recursos Humanos	Equipas de formação	Sem custos específicos alocados	Conteúdo sobre igualdade de género nos módulos de formação Nº de formandos	Conteúdos criados para promover a igualdade de género
Assegurar a igualdade de oportunidades para mulheres e homens no acesso a iniciativas de formação	Criação de procedimento interno que garanta que as iniciativas de formação não incluem, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência com base no género	Recursos Humanos	Equipas de formação	Sem custos específicos alocados	Procedimento lançado Avaliação das ações de formação desenvolvidas	Procedimento em vigor

	Criação de procedimento interno que garanta que mulheres e homens têm iguais oportunidades no número de horas de formação certificada estabelecida por lei	Recursos Humanos	Equipas de formação	Sem custos específicos alocados	Novas iniciativas de formação criadas  Nº de iniciativas implementadas	Programas de formação em vigor
--	--	------------------	---------------------	---------------------------------	--	--------------------------------

**Dimensão: Formação inicial e contínua**  
**Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover uma cultura de igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, favorecendo práticas de gestão e de trabalho consonantes com a mesma	Desenvolvimento e implementação de ações de sensibilização e consciencialização, que preparem os líderes para gerir a diversidade das equipas e a igualdade de género	Recursos Humanos	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i>  Equipas de formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	N.º de eventos desenvolvidos para debater questões relacionadas com a igualdade de género e as mulheres na liderança  Nº de eventos realizados	Iniciativas criadas e implementadas
Incentivar a participação equilibrada de homens e mulheres em lugares de decisão	Criação de iniciativas de mentoria, aconselhamento e <i>coaching</i> , que contribuam para o desenvolvimento de novas competências e conseqüentemente conduzam a uma participação mais equilibrada entre homens e mulheres em funções de liderança	Recursos Humanos  Líderes	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i>  Equipas de Formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	Círculos de mentoria criados para discussão, formação e orientação sobre um conjunto diversificado de tópicos (por exemplo, parentalidade, equilíbrio entre vida profissional e familiar, preconceitos inconscientes, etc.)	Círculos de mentoria ativos

	Desenho e conceção, em parceria com Business Schools, de um programa de liderança para os níveis de gestão de topo, com o objetivo de dotar as mulheres (da Sonae e da comunidade externa) de ferramentas e mecanismos que lhes permitam quebrar barreiras pessoais e de perceção	Recursos Humanos	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i>  Equipas de Formação	Custos relacionados com a criação do programa e bolsas de estudo	Criação do programa  Lançamento da primeira edição  Nº de mulheres impactadas (participantes)	Programa criado e monitorização do respetivo impacto
Assegurar a igualdade de oportunidades para mulheres e homens no acesso a iniciativas de formação	Análise da representatividade de género nos dados de formação	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise dos dados relativos à formação  % de mulheres e homens que acedem a iniciativas de formação	Relatório desenvolvido

**Dimensão: Igualdade nas condições de trabalho**  
**Iniciativas implementadas**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover a igualdade entre homens e mulheres no domínio da progressão, desenvolvimento profissional e carreira	Criação de programas de gestão de carreira para o género sub-representado, que disponibilizem as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento e potenciem a sua progressão	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Criação do Programa de Desenvolvimento Acelerado para mulheres com talento de topo  Nº de formandos  % de mulheres formadas  Progressão na carreira após a formação	Retenção de talento de jovens mulheres  Desenvolvimento e progressão de mulheres <i>top talent</i>
Incentivar a participação equilibrada de homens e mulheres nos lugares de decisão	Controlo e minimização do risco de saída de mulheres de elevado talento e potencial, particularmente no nível estratégico	Líderes	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	% de mulheres <i>top talent</i> e a sua variação	100% de mulheres <i>top talent</i>
Promover o equilíbrio entre mulheres e homens nos lugares estratégicos da empresa	Criação e implementação de procedimento que permita assegurar uma representação mínima de cada género nos órgãos de administração e fiscalização	Assembleia Geral de Acionistas	Comissão de Nomeação	Sem custos específicos alocados	% de mulheres e homens nos órgãos de direção e de fiscalização	Equilíbrio de género nos órgãos de administração e fiscalização

Assegurar o princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual	Definição de grelha salarial por função	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise das grelhas salariais	Reporte interno de acompanhamento das condições salariais do Grupo
	Desenvolvimento regular de estudos de avaliação e acompanhamento das condições salariais, procurando garantir mecanismos de controlo de paridade de género nesta matéria	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Monitorização interna da evolução das condições salariais do Grupo	Reporte interno de acompanhamento da evolução das condições salariais do Grupo

Dimensão: Igualdade nas condições de trabalho						
Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover a igualdade entre homens e mulheres no domínio da progressão, desenvolvimento profissional e carreira	Revisão regular dos planos de sucessão, procurando que estes compreendam um <i>pipeline</i> que garanta diversidade de género entre os(as) candidatos(as)	Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios e Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise dos planos de sucessão desenvolvidos  % mulheres e homens na pipeline de talento	Planos de sucessão balanceados
Assegurar um contexto de trabalho isento de discriminação em função do género, da parentalidade e/ou da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Avaliação periódica das perceções dos(as) colaboradores(as) relativamente à temática da igualdade de género na organização, procurando aferir alavancas e barreiras existentes	Líderes  Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento e análise dos estudos internos realizados	Resultados dos estudos internos realizados e respetivas conclusões	Plano de ação para trabalhar oportunidades de melhoria identificadas
	Avaliação periódica dos resultados dos estudos de engagement dos(as) colaboradores(as), por género	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento e análise dos estudos internos realizados	Resultados dos estudos internos realizados e respetivas conclusões  Análise das perceções por mulheres e homens	Plano de ação para trabalhar oportunidades de melhoria identificadas
Assegurar o respeito pelo princípio da igualdade entre homens e mulheres e não discriminação	Avaliação da participação pública dos elementos dos diferentes géneros em eventos nacionais e internacionais, de modo a atuar sobre eventuais assimetrias	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise das representações externas da Sonae, por género  % mulheres e homens em eventos nacionais e internacionais	Participação equilibrada de mulheres e homens em eventos nacionais e internacionais

Assegurar o princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual	Verificação interna e revisão (se necessário) das funções e descritivos funcionais, para garantir a sua atualização	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise dos descritivos de função em vigor	Análise dos descritivos de função em vigor
	Criação e implementação de procedimento interno de acompanhamento do salário base e demais remunerações para garantir a não discriminação entre mulheres e homens	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor	Análise salarial por género
Incentivar a participação das mulheres em grupos e fóruns que promovam o seu empoderamento	Promover a criação de grupos de mulheres para fomentar o trabalho em rede e a orientação	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento das iniciativas	Nº de grupos criados Testemunhos das participantes	Criação dos grupos em 2024

**Dimensão: Proteção na parentalidade**  
**Iniciativas implementadas**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos(as) colaboradores(as)	Criação de salas/espacos de amamentação no local de trabalho	Facilities	Facilities	Custos relacionados com remodelações de espaço	Nº de salas/espacos disponíveis	Salas/espacos disponíveis em todos os escritórios principais

**Dimensão: Proteção na parentalidade**  
**Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos(as) colaboradores(as) Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos(as) colaboradores(as)	Robustecimento contínuo do portefólio de benefícios associados a colaboradores(as), de modo a facultar um apoio mais efetivo à parentalidade	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com os pacotes de benefícios	Plataforma digital interna de benefícios e vantagens, disponível para todos os(as) colaboradores(as) com atualização de todas as (novas) parcerias criadas	Oferta alargada de benefícios e vantagens
	Oferta de kit de bebé a todos(as) os(as) filhos(as) de colaboradores(as) nascidos durante o ano	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com a aquisição do kit	Nº de kits oferecidos	Oferta alargada de benefícios e vantagens

Dimensão: Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal						
Iniciativas implementadas						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos(as) colaboradores(as)	Disponibilização de equipamentos próprios, concessão de apoios financeiros ou celebração de protocolos com serviços de apoio para filhos(as) (ou outras crianças a cargo) de colaboradores(as)	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Protocolos estabelecidos	Oferta alargada a todos(as) os(as) colaboradores(as) que responda às necessidades de cada um(a)
	Divulgação dos recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos(as) colaboradores(as) que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (ex.: creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas, lavandaria, catering/take away, pequenas reparações)	Recursos Humanos	Comunicação	Sem custos específicos alocados	Análise da oferta disponibilizada na plataforma interna  Nº de parcerias e descontos disponíveis	Oferta alargada a todos(as) os(as) colaboradores(as) que responda às necessidades de cada um(a)
	Disponibilização de equipamentos próprios, concessão de apoios financeiros ou celebração de protocolos de serviços de saúde e/ou bem-estar	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Análise das condições especiais oferecidas	Oferta alargada a todos(as) os(as) colaboradores(as) que responda às necessidades de cada um(a)
	Incentivo à adoção das práticas de trabalho flexível já em vigor, nomeadamente trabalho remoto, horários flexíveis e novas modalidades de organização do trabalho	Líderes	Todas as Direções	Sem custos específicos alocados	% de colaboradores(as) que adotam regimes de trabalho flexíveis  Distribuição por género na adoção de regimes de trabalho flexíveis	Regimes de trabalho flexíveis que mais se adequam aos colaboradores da Sonae

	Lançamento de um polo de educação na sede da empresa, destinado a filhos(as) de colaboradores(as) a frequentar o 3º ciclo e ensino secundário, com atribuição de bolsas de estudo para colaboradores(as) com salários mais baixos.	Recursos Humanos	Recursos Humanos Comunicação Facilities	Custos relacionados com a atribuição de bolsas e configuração do espaço	Lançamento do polo  Nota: devido à baixa adesão dos(as) colaboradores(as) ao Hub, este foi encerrado em agosto de 2023. Ainda assim, a Sonae oferece aos seus colaboradores um desconto de 10% nas mensalidades dos seus filhos	NA
--	--	------------------	---	---	---	----

**Dimensão: Prevenção da prática de assédio no local de trabalho**  
**Iniciativas implementadas**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Garantir a prevenção e o combate ao assédio no trabalho	Existência de código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho	Comissão de Ética	<i>Corporate Governance</i> Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Documento criado e disponibilizado na intranet	Partilhar de princípios e comportamentos que respeitam os direitos de todos(as)
Prevenir e combater a prática de outras ofensas à integridade física ou moral, liberdade, honra ou dignidade do(a) colaborador(a)	Existência de procedimento interno para reporte e análise de situações de potencial assédio no trabalho	Comissão de Ética	Provedoria Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Nº de incidentes registados  Planos de mitigação em curso	Relatórios internos partilhados com a Comissão de Ética

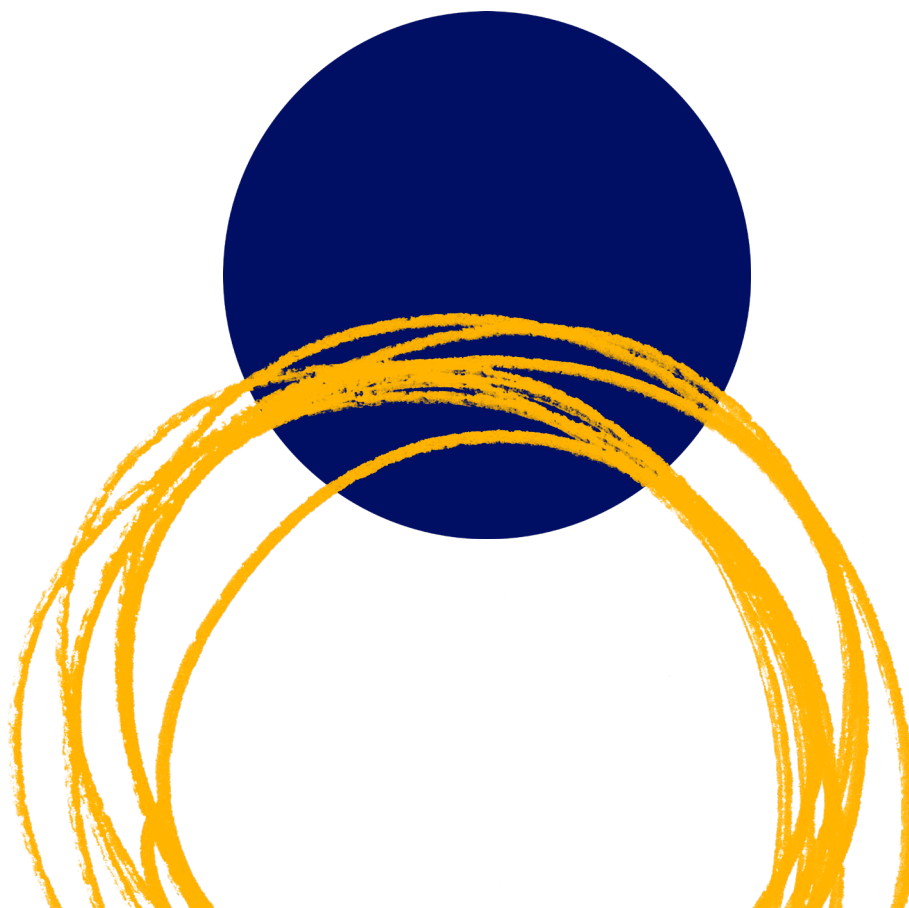
**Dimensão: Prevenção da prática de assédio no local de trabalho**  
**Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024**

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Garantir a prevenção e o combate ao assédio no trabalho	Formalização e comunicação, de forma alargada, da provedoria como canal privilegiado para receber e gerir as sugestões e denúncias dos(as) colaboradores(as) no domínio da igualdade de género e assédio no trabalho	Provedoria Comunicação	Todas as direções	Sem custos específicos alocados	A implementar em 2023	Evidência da comunicação realizada

Dimensão: Comunicação e parcerias						
Iniciativas em desenvolvimento e a implementar em 2024						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas
Melhorar a perceção das partes interessadas, avaliando e analisando a cadeia de valor, os produtos e serviços, a imagem das mulheres na publicidade e o apoio externo às mulheres na comunidade	Avaliação dos conteúdos publicitários e de marketing em termos de preconceitos de género	Marketing, Marca & Comunicação	Marketing, Marca & Comunicação	Sem custos específicos alocados	Análise das campanhas desenvolvidas	Plano de ação em vigor para promover a diversidade e mitigar potenciais enviesamentos
	Dinamização de um programa de diversidade de fornecedores	Todas as Direções	Todas as Direções	Sem custos específicos alocados	Programas criados	Plano de ação em vigor para promover a diversidade na cadeia de valor e mitigar potenciais enviesamentos
	Monitorização da base de clientes por género	Cliente	Cliente <i>Business Intelligence</i>	Sem custos específicos alocados	Análise dos resultados	Plano de ação em vigor para promover a diversidade na base de clientes e mitigar potenciais enviesamentos
	Monitorizar a satisfação e retenção de clientes, por género	Cliente	Marketing Cliente	Sem custos específicos alocados	Análise dos resultados	Plano de ação em vigor para promover a diversidade e mitigar potenciais enviesamentos
	Apoiar programas de educação financeira para mulheres	Responsabilidade Corporativa	<i>Brand Manager</i>	Custos relacionados com o apoio financeiro	Programas lançados Nº de mulheres impactadas	Lançamento de programas e respectivo impacto
	Apoiar programas de educação CTEM para mulheres	Recursos Humanos	Responsabilidade e Corporativa	Custos relacionais com apoio/parceria(s) a desenvolver	Programas lançados Nº de mulheres impactadas	Programas criados e respetivo impacto



# 04 Monitorização da execução do plano



## Monitorização da execução do plano

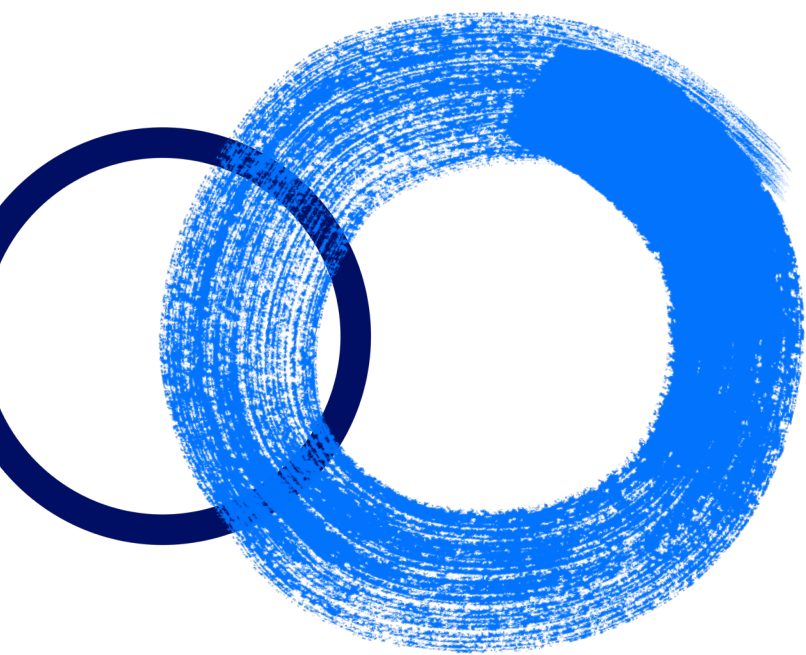
A execução do plano de igualdade da Sonae é alvo de um processo sistemático de acompanhamento no sentido de monitorizar a eficácia das ações e o cumprimento dos objetivos, identificando potenciais melhorias ou novas medidas a implementar.

Para o efeito, a Sonae definiu um modelo de governo que garante a aceleração e monitorização do plano definido e as métricas relevantes a acompanhar, através de uma abordagem que define princípios e sinergias comuns a todo o Grupo, mas que, em simultâneo, promove a autonomia das empresas para definir objetivos e atividades específicas, adaptadas à sua realidade.

Deste modelo de governo fazem parte os seguintes órgãos:

Órgão de governo	Principais responsabilidades
Conselho de Administração	Acompanhar a evolução da Sonae com vista à igualdade de género. Desafiar as equipas.
Comissão de Nomeação	Monitorizar a diversidade & inclusão como um todo dentro da organização. Desafiar o Conselho de Administração e a Comissão Executiva da Sonae a criar uma organização mais inclusiva.
CEO's do Grupo	<i>Sponsorizar</i> o plano para a igualdade de género definido. Validar decisões estratégicas. Capacitar equipas e liderar pelo exemplo.
Grupo Consultivo de Recursos Humanos	Reforçar a gestão da mudança. Gerir riscos. Alavancar o processo de decisão. Garantir a implementação do Plano para a Igualdade de Género em cada negócio. Monitorizar, semestralmente, a evolução dos indicadores e propor medidas de reforço, quando necessário. Assumir um papel ativo no debate e partilha de tendências e boas práticas no âmbito da igualdade de género.

A título de conclusão, importa ressaltar que a Sonae, como agente com um papel ativo e de intervenção na sociedade, acredita que a ambição expressa no presente documento deverá ultrapassar as fronteiras organizacionais, procurando influenciar positivamente os diferentes *stakeholders* com quem se relaciona, de modo a impulsionar uma mudança sustentada no paradigma em vigor.



**Sonda**