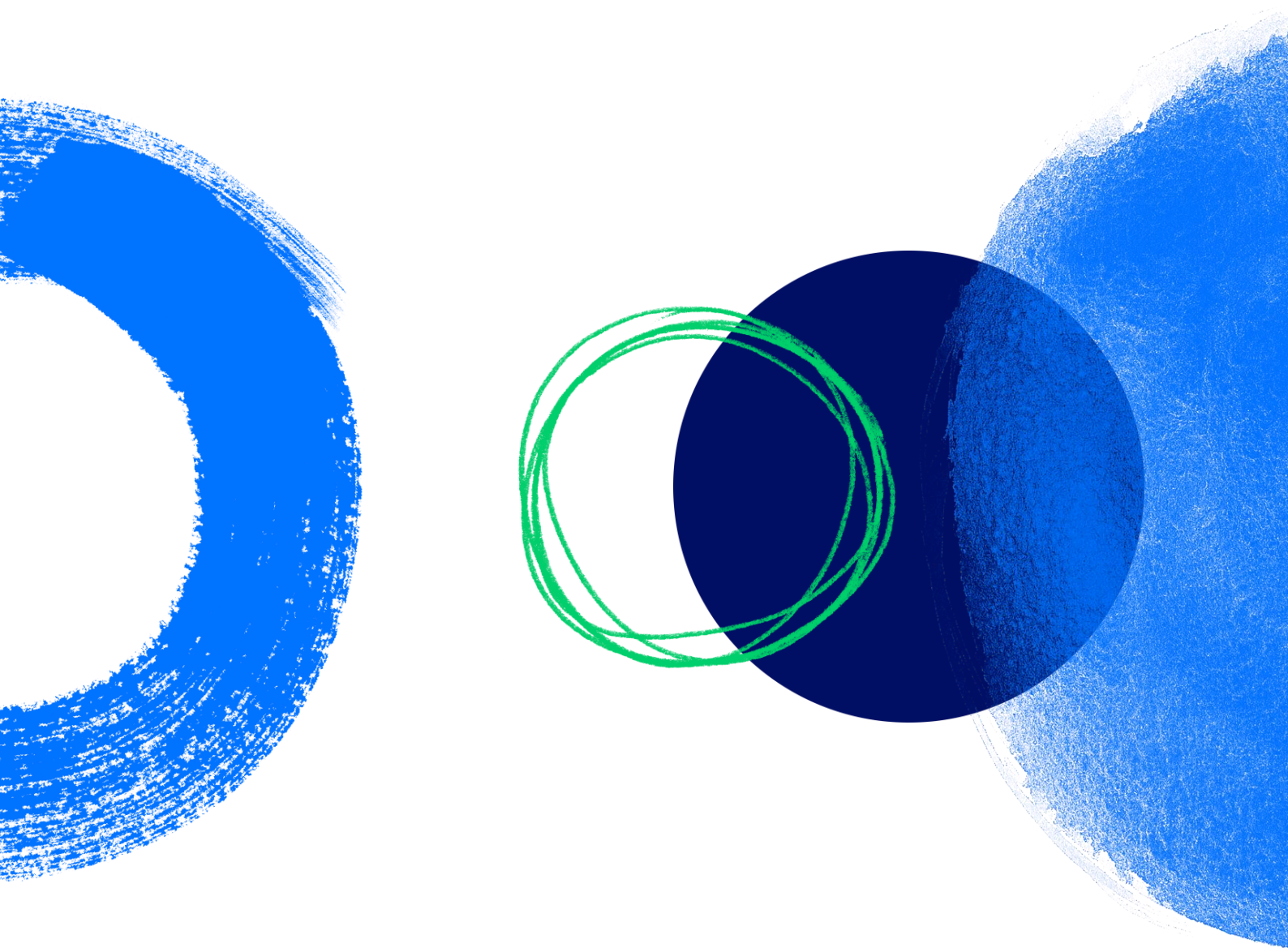


# Plano para a Igualdade de Género 2026



**Sonda**

# 01

Enquadramento  
03

# 02

Auto-diagnóstico  
07

# 03

Plano para a igualdade  
de género  
21

# 04

Monitorização da execução  
do plano  
35



# 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 obrigação de elaboração e afixação de planos anuais para a igualdade de género.

Esta lei veio ainda estabelecer que a proporção de indivíduos do sexo masculino e feminino 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.

Em linha com esta evolução legislativa, também ao nível europeu têm sido dados passos determinantes. Mais recentemente, em março de 2025, a Comissão Europeia apresentou o Roteiro para os Direitos das Mulheres, que estabelece um quadro estratégico de longo prazo para a igualdade de género, abrangendo dimensões que vão desde a eliminação da violência de género até ao reforço institucional. O sucesso desta iniciativa requer o envolvimento ativo de instituições, Estados-Membros, parceiros sociais, sociedade civil e empresas, assim como a integração da perspetiva de género em políticas, orçamentos e práticas organizacionais, através de mecanismos sólidos e de cooperação reforçada.

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 indivíduos do sexo masculino e feminino em toda a organização, com especial enfoque nas funções de liderança.

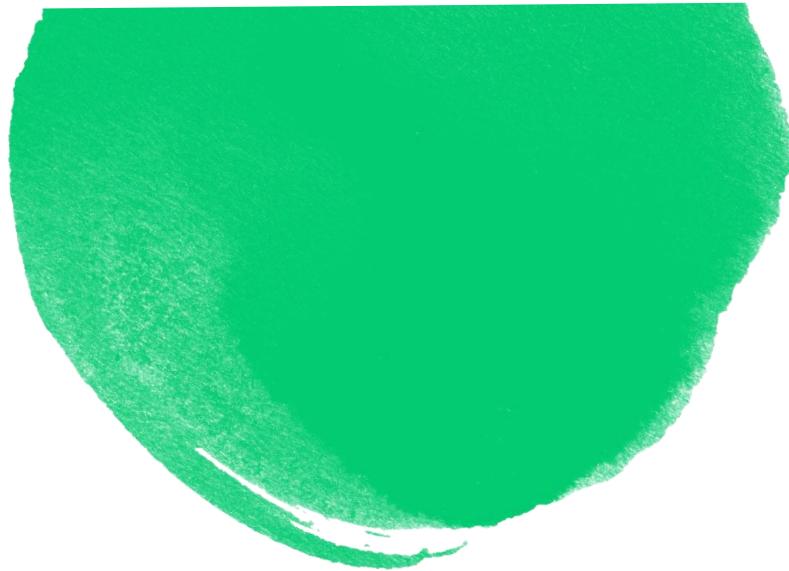
Assim, e nos termos do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto de 2017, a Sonae tem vindo a desenvolver, anualmente, o seu plano que visa a promoção de boas práticas no âmbito da igualdade de género, aplicável tanto aos/às seus/suas



colaboradores/as, como a membros dos órgãos sociais, comprometendo-se na sua implementação, monitorização e melhoria contínua.

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 2026.



## 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/>;
- 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 último Índice de Igualdade de Género da Bloomberg na qual participou;
- 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 2024.

## Ações a destacar em 2025

### Reforço da paridade de género em posições de liderança

A promoção de uma maior paridade de género é um objetivo transversal a todos os níveis hierárquicos e estatutários da Sonae. Reconhecendo a relevância de refletir essa diversidade também nos órgãos de direção e supervisão, a Sonae tem vindo a reforçar a presença feminina nos conselhos de administração das empresas do Grupo.

### Women Up

Em 2025, a Sonae, em parceria com a EDP, desenhou e preparou o lançamento do programa Women UP – A Development Journey for Senior Women’s Leadership, uma iniciativa transformadora dirigida a líderes femininas nacionais e internacionais em posições de topo. O programa, desenvolvido em colaboração com a Nova SBE Executive Education, reflete o compromisso conjunto de promover a igualdade de género e o desenvolvimento de liderança de excelência, com impacto para além das fronteiras organizacionais. A abertura de candidaturas ocorre em agosto e o arranque oficial terá lugar em novembro de 2025. Ao participar na disponibilização deste programa ao mercado, a Sonae reforça a sua ambição de contribuir para uma liderança mais inclusiva, conectada e preparada para os desafios do futuro.

## Reforço dos princípios éticos

Em 2025, a Sonae lançou o programa “Há Ética em Ti!”, um e-learning inovador concebido para todos os colaboradores e colaboradoras. Com recurso a cenários interativos e casos práticos, este programa promove a reflexão sobre dilemas éticos do dia a dia e reforça a importância de uma conduta responsável no ambiente profissional. O curso destaca políticas fundamentais da Sonae, como o Código de Ética e Conduta, a Política Anti-Corrupção e o Código para a Prevenção do Assédio, apresentando de forma acessível os canais de apoio, incluindo o Canal de Denúncia Interno. Disponível em português e inglês, e com a duração aproximada de 20 minutos, esta formação contribui para consolidar uma cultura ética robusta, transversal a toda a organização e alicerçada nos princípios do Código de Ética e Conduta da Sonae.

## Avaliação de Impacto

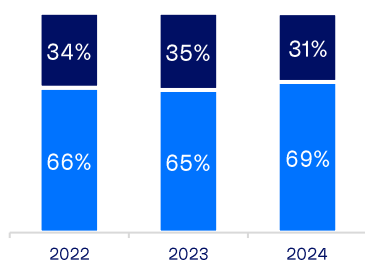
A Sonae em 2025 concluiu o projeto-piloto de Avaliação de Impacto dos programas da Sonae Academy. Este modelo inovador mede resultados em três níveis – desempenho individual, impacto organizacional e contributo social – indo muito além da tradicional análise de satisfação. Os resultados iniciais demonstraram, por exemplo, que 61% dos participantes elegíveis beneficiaram de progressão ou mobilidade interna após a formação e que 97% revelaram maior motivação e intenção de permanência, evidenciando o impacto direto na valorização e retenção do talento.

De forma particularmente relevante para o Plano de Igualdade, este modelo incorpora uma dimensão de impacto social centrada na diversidade, equidade e inclusão (DE&I). Entre os eixos avaliados destacam-se a promoção ativa da paridade de género, a garantia de diversidade no corpo docente e nos participantes, e a criação de ambientes inclusivos acessíveis a todos. Em 2025, o modelo será escalado a toda a oferta da Sonae Academy, permitindo demonstrar, de forma sistemática e mensurável, como a aprendizagem contribui não apenas para o talento e para o negócio, mas também para uma sociedade mais justa e equitativa.

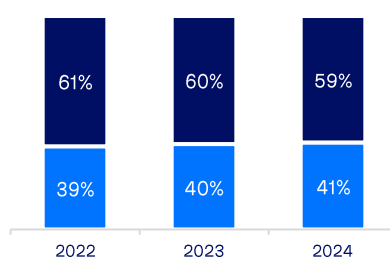
# Principais indicadores

■ Sexo Feminino ■ Sexo Masculino

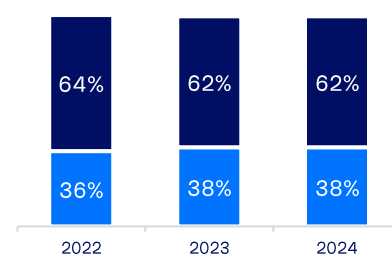
**Evolução da distribuição de ambos os sexos na população total**



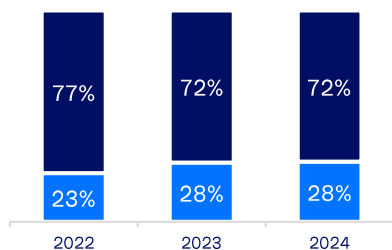
**Evolução da distribuição de ambos os sexos em funções de liderança<sup>1</sup>**



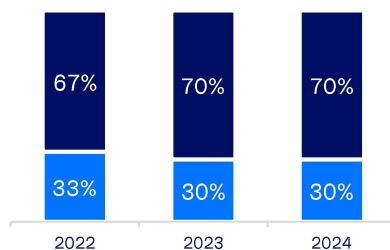
**Evolução da distribuição de ambos os sexos no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal**



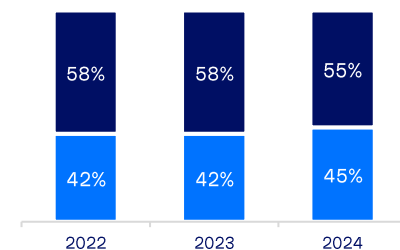
**Evolução da distribuição de ambos os sexos em funções executivas<sup>1</sup>**



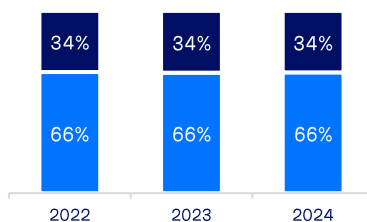
**Evolução da distribuição de ambos os sexos em funções de gestão séniores<sup>1</sup>**



**Evolução da distribuição de ambos os sexos em funções de gestão intermédia<sup>1</sup>**



**Evolução da distribuição de ambos os sexos em funções técnicas/operacionais<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Exclui Público, Druni, Musti, BCF Life Sciences e Gosh!



Os resultados do auto-diagnóstico e consequente plano disponibilizados na plataforma da CITE revelam 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.

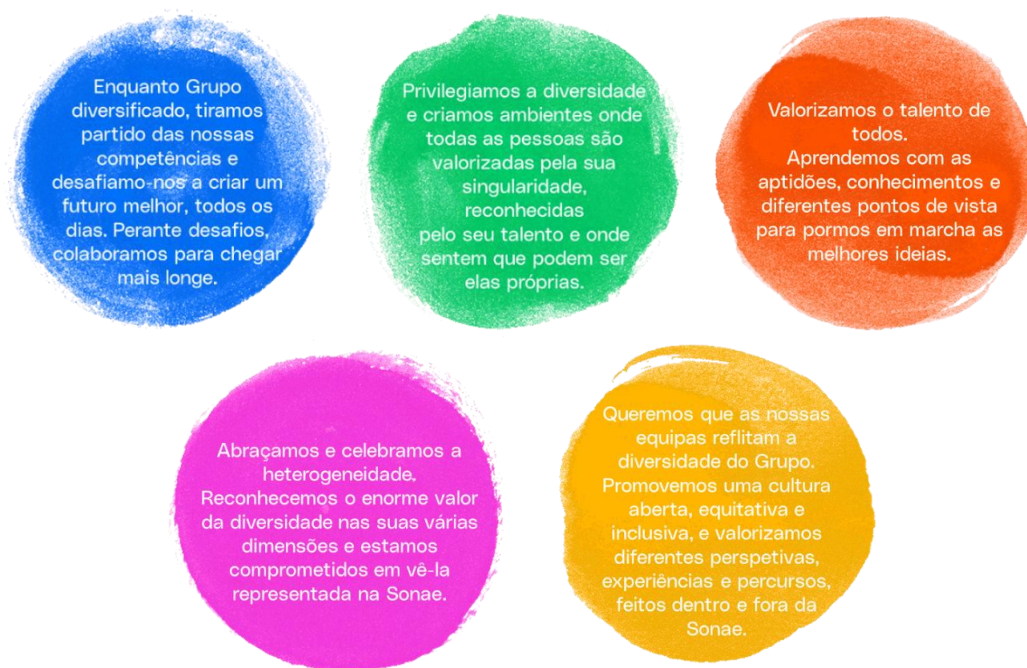
De seguida, e com vista a suportar o plano para a igualdade de género apresentado, destacam-se os elementos mais relevantes deste auto-diagnóstico.

## 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 os seguintes princípios e valores:



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 das suas pessoas.

## 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. A este respeito temos vindo a implementar abordagens de recrutamento baseado em competências, com vista à promoção de um recrutamento focado nas competências necessárias, procurando minimizar enviesamentos inconscientes.

Nos processos de recrutamento, é recomendado que sempre que os recrutadores apresentem uma *shortlist* ao negócio, a mesma seja equilibrada na representatividade de indivíduos do sexo masculino e feminino. 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 de ambos os sexos 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 ambos os sexos, 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 transversal de sensibilização sobre diversidade e inclusão, integrado no onboarding e disponível a todos os colaboradores/as, com o objetivo de reforçar práticas inclusivas no dia a dia.

Em 2025, a Sonae Academy implementou um modelo inovador de Avaliação de Impacto, desenvolvido em parceria com a Nova SBE, que mede resultados em três dimensões – individual, organizacional e social. Este modelo permite avaliar de forma sistemática o contributo das iniciativas formativas para a progressão de carreira, a retenção de talento e a promoção de maior diversidade e inclusão, assegurando que a formação contínua gera resultados mensuráveis e sustentáveis.

Adicionalmente, a Sonae tem vindo a apostar em formatos híbridos e digitais de aprendizagem, ampliando o acesso às formações e promovendo a equidade entre colaboradores/as em diferentes geografias e funções. Esta abordagem reforça a ambição de disponibilizar oportunidades de desenvolvimento contínuo inclusivas, modernas e alinhadas com as necessidades do futuro.

## 2.4 Igualdade nas condições de trabalho

O desenvolvimento do talento na Sonae 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 sua ambição de crescimento e diversificação.

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.

Comparando o rácio de remuneração média por categoria profissional de acordo com o sexo, verificamos uma evolução positiva - de 0,83 em 2023, para 0,91, em 2024 - na categoria - *Executivos* - onde existia um maior *gap*. Por outro lado, destaca-se uma evolução negativa na categoria *Coordenadores & Supervisores* - reforçando a necessidade de monitorizar continuamente e definir planos de ação de modo a garantir a equidade entre sexo feminino e masculino em momentos de promoção e/ou revisão salarial.

Rácio de remuneração média por categoria funcional (sexo feminino/sexo masculino) <sup>1</sup>		
	2023	2024
Executivos	0,83	0,91
Gestores de topo e quadros intermédios	0,90	0,98
Coordenadores & Supervisores	0,87	0,72
Técnicos & Especialistas	0,92	1,05
Operacionais	1,01	1,00

<sup>1</sup> Exclui Público, Druni, Musti, BCF Life Sciences e Gosh!

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 expetativas 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 relacionadas com família**, que abrangem períodos de ausência associados a maternidade, paternidade, parentalidade, amamentação, nascimento, adoção e assistência a filhos/as ou outros familiares em situação de doença.



Em 2023 e 2024, cerca de **5,1% do total de colaboradores elegíveis** usufruíram destas licenças, mantendo-se uma utilização estável.

Colaboradores elegíveis que recorreram a licenças relacionadas com família (%) <sup>1</sup>	2023	2024
Masculino	4,3%	4,0%
Feminino	5,5%	5,6%
<b>Total</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,1%</b>

<sup>1</sup> Exclui Público, Druni, Musti, BCF Life Sciences e Gosh!

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 o bem-estar dos seus colaboradores, para a sua satisfação, motivação e produtividade. Neste 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 principal missão contribuir de forma ativa para o equilíbrio 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 social 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 das 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/às 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.

Em 2025, este compromisso foi reforçado com o curso digital dedicado ao Código de Ética e Conduta da Sonae, “Há Ética em Ti”, com orientações claras sobre prevenção e combate ao assédio no trabalho, dirigido a todos/as os/as colaboradores/as. Para assegurar a sua disseminação, o curso, através de cenários interativos, promove a reflexão sobre dilemas éticos do quotidiano e sensibiliza para a importância da prevenção do assédio e de outros comportamentos inaceitáveis. Esta abordagem

assegura que o tema é comunicado de forma acessível e prática, contribuindo para consolidar uma cultura de respeito, integridade e segurança no local de trabalho.

## 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.

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:

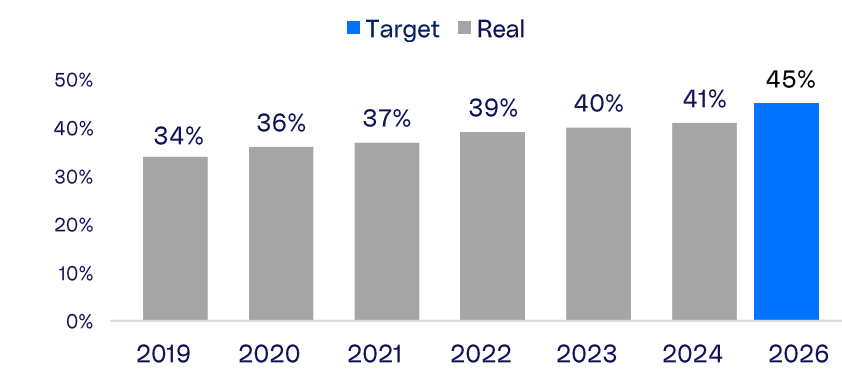
- A participação na Women Initiative do ERT (European Round Table for Industry - organização que reúne líderes de algumas das maiores empresas europeias), onde se encontra materializado o compromisso da Sonae relativamente à paridade de género com o estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade.
- A participação na Task Force do ERT sobre Diversidade & Inclusão, que pretende acelerar o equilíbrio de representatividade entre ambos os sexos – 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.

A Sonae está comprometida com a promoção da igualdade de género, tendo estabelecido o objetivo de 45% das posições de liderança serem ocupadas por mulheres em 2026. Este compromisso enquadra-se na estratégia de diversidade e inclusão do grupo, que entre 2019 e 2024 permitiu reforçar o peso das mulheres em funções de liderança de 34% para 41%.

#### Representatividade de pessoas do sexo feminino em funções de liderança (2019-2026)



#### Acordos e compromissos voluntários

Retrospectivamente, a Sonae tem vindo a celebrar um conjunto de acordos e compromissos voluntários, que visam acelerar este caminho com vista à igualdade de 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 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/>).

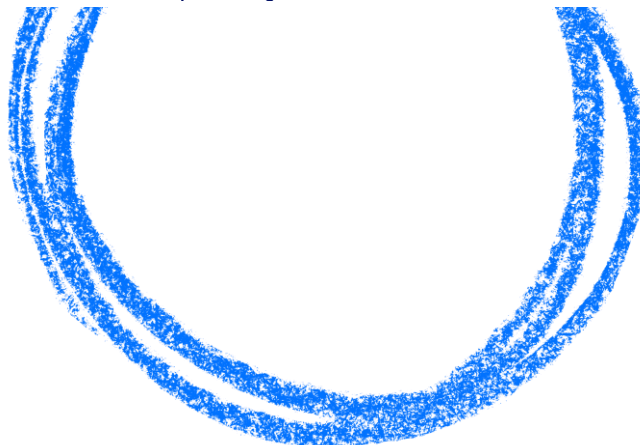
Em conclusão, o diagnóstico realizado vem sublinhar a importância atribuída pela Sonae à construção de uma organização mais diversa e inclusiva, que confira igualdade de oportunidades e liberdades, independentemente do género. Contudo, a empresa reconhece a necessidade de reforçar o seu investimento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

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

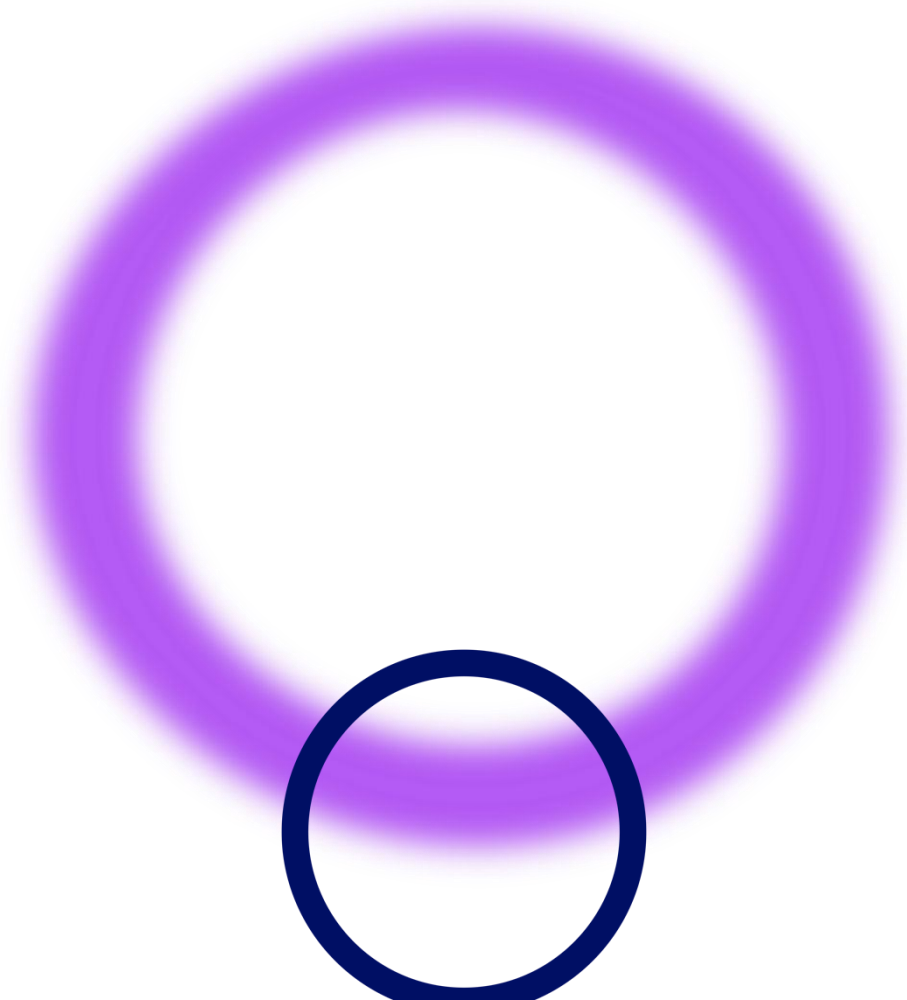
- Políticas: garantir políticas de gestão de pessoas à prova de género, em todas as fases do ciclo de vida do/a colaborador/a, desde a atração e seleção até ao desenvolvimento e progressão, bem como a retenção.
- Consciencialização: sensibilizar para a importância da diversidade e igualdade de género 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 que promovam o empoderamento de modo a 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 2026 e anos subsequentes, com vista à criação de maior igualdade entre ambos os sexos.





## 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, a Sonae destacou as medidas que considera prioritárias, face aos resultados do diagnóstico, e definiu um plano de intervenção multinível, que inclui medidas categorizadas da seguinte forma: *em vigor* (já implementadas e que carecem de acompanhamento contínuo e devida atualização sempre que necessário); *em implementação* (medidas que se encontram a ser desenvolvidas à data) e *a implementar* (medidas a serem desenvolvidas em 2026).

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 A: Estratégia, missão e valores



Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre ambos os sexos	A1	Inscrição do compromisso com a promoção da igualdade entre ambos os sexos na missão e nos valores da empresa	Comissão Executiva Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Referência explícita ao compromisso sobre os Valores e Princípios da Sonae	Concluído	Em vigor
	A2	Inscrição expressa do compromisso com a promoção da igualdade entre ambos os sexos nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, regulamentos, código de ética/conducta) enquanto valor da empresa	Comunicação Sustentabilidade e Investor Relations	Recursos Humanos Sustentabilidade e Investor Relations	Sem custos específicos alocados	Referência explícita ao compromisso no: Relatório de Gestão; Relatório de Sustentabilidade, Código de Ética e Condução, e outros.	Referência incluída até ao final de cada ano civil ou quando necessário	Em vigor
	A3	Inclusão de uma página nos sites 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	Página criada no site Sonae	Concluído (atualização prevista em 2026)	Em vigor
	A4	Promover e consolidar relações externas e parcerias no âmbito da promoção da igualdade entre ambos os sexos, no contexto nacional e internacional.	Recursos Humanos Relações Institucionais	Relações Institucionais Comunicação	Sem custos específicos alocados	Divulgação pública das parcerias estabelecidas, através dos canais de comunicação da empresa	Divulgação das parcerias estabelecidas durante cada ano civil	Em vigor
	A5	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	Comunicação	Custos relacionados com o desenvolvimento de materiais de comunicação	Plano de Igualdade de Género publicado anualmente nos canais digitais adequados	Plano divulgado após 15 de setembro de cada ano	Em vigor
Assegurar a implementação do plano para a igualdade de género, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade	A6	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	Partilha de relatórios internos com os fóruns de gestão identificados	Partilha realizada até 3 meses após a definição do plano	Em vigor
	A7	Criação de KPI 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	45% Mulheres em posições de liderança em 2026	Em vigor

	A8	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	Aprovação do Plano para a Igualdade de Género pelo Conselho de Administração	Acompanhamento e monitorização do plano ao longo do ano civil a que respeita.	Em vigor
	A9	Monitorização e reporte anual à Comissão Executiva e Conselho de Administração da Sonae dos indicadores relativos à igualdade entre ambos os sexos, 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	Desenhar plano de ação caso se verifique um desequilíbrio entre sexos em um ou mais indicadores	Em vigor
<b>Assegurar a informação a trabalhadores e trabalhadoras relativa a direitos e deveres no domínio da igualdade e não discriminação</b>	A10	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 Legal	Sem custos específicos alocados	Evidência do procedimento criado e respetiva disponibilidade nos canais internos	Concluído (atualização no final de cada calendário anual)	Em vigor
<b>Envolver todos/as os/as colaboradores/as na implementação do Plano para a Igualdade</b>	A11	Partilha com os/as colaboradores/as de indicadores relevantes no domínio da igualdade de género, através de canais designados para o efeito	Comissão Executiva  Comunicação	Comunicação Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Evidência da comunicação interna e externa (todas as comunicações de resultados internas; mensagens internas; notícias publicadas nos meios de comunicação social)	Totalidade das evidências relevantes acessíveis nos canais internos e externos	Em vigor
<b>Promover uma cultura de igualdade entre ambos os sexos no local de trabalho, favorecendo práticas de gestão e de trabalho consonantes com a mesma</b>	A12	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	Recursos Humanos  Comunicação	Todas as direções	Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação de iniciativas de comunicação	Existência de um plano de comunicação interna e externa com identificação de, no mínimo 1 evento interno, 1 divulgação interna e 1 divulgação externa sobre o tema	Plano de comunicação anual	Em vigor
<b>Garantir o acompanhamento e adoção das melhores práticas em matéria de igualdade de género</b>	A13	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 ambos os sexos face a <i>peer groups</i> nacionais, internacionais e setoriais	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Plano de ação decorrente de estudos e índices (e.g. Índice de Igualdade de Género da Bloomberg)	Plano de ação anual decorrente dos resultados de estudos e índices	Em vigor

Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de diversidade, equidade e inclusão	A 14	Revisão do código de ética e conduta em consonância com os princípios da diversidade, equidade e inclusão	Comissão de Ética Recursos Humanos <i>Corporate Governance</i>	Comunicação	Custos relacionados com a atualização de publicações	Versão atualizada e publicada no site Sonae e canais internos/externos aplicáveis	Concluído (atualização imediata nos canais sempre que se procedam a alterações)	Em vigor
	A 15	Disponibilização de formação e-learning sobre Código de Ética e Conduta Sonae aplicável a todos/as os/as colaboradores/as	Comissão de Ética Risco Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados ao desenvolvimento da formação	Nº de colaboradores/as que concluíram a formação	Nº de colaboradores/as que concluíram a formação anualmente	Em vigor
	A 16	Sensibilização dos/das colaboradores/as para as diferentes dimensões e conceitos relativos às diferentes identidades de género	Recursos Humanos	Comunicação ERG LGBTQIA+ Sonae	Custos relacionados com as ações de formação	Nº de colaboradores/as impactados nas ações de sensibilização (e.g. ação <i>call to action</i> ; <i>talk</i> sobre a temática para toda a organização)	Nº de colaboradores/as impactados anualmente	Em implementação (2025 e 2026)



## Dimensão B: Igualdade no Acesso ao Emprego

Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
 Garantir o princípio da igualdade e não discriminação no acesso a emprego	B1	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 sexo, 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	Verificação e monitorização anual do procedimento e políticas de recrutamento	Em vigor
	B2	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.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor  Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão	Verificação e monitorização anual do procedimento e políticas de recrutamento	Em vigor
	B3	Definição de um procedimento interno para avaliação do desempenho dos colaboradores e colaboradoras em período experimental para consequente tomada de decisão de manutenção de contrato de trabalho, evitando decisões de discriminação com base no sexo.	Recursos Humanos	Recursos Humanos Lideranças	Sem custos específicos alocados	Procedimento criado e em vigor  Monitorização de políticas de recrutamento para assegurar equidade e inclusão	Verificação e monitorização anual do procedimento e políticas de recrutamento	Em vigor
 Garantir o princípio da igualdade e não discriminação nos processos de recrutamento e seleção	B4	Garantir que todos os anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade relacionadas com a pré-seleção não contêm, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo.	Recursos Humanos	Equipas de recrutamento	Sem custos específicos alocados	% de anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade relacionadas com a pré-seleção de candidatos isentos de enviesamento	100% dos anúncios e formas de publicidade estão em concordância com os critérios definidos	Em vigor
	B5	Explicitação dos princípios da igualdade de oportunidades por género nos processos de recrutamento interno e externo, assim como em ações de employer branding	Recursos Humanos Lideranças	Recursos Humanos Lideranças	Sem custos específicos alocados	Procedimento interno criado e partilhado pelas equipas de recrutamento	Procedimento atualizado e partilhado até ao final de cada ano civil	Em vigor
	B6	Implementação de <i>short lists</i> que incluam indivíduos de ambos os sexos, assegurando o	Recursos Humanos Lideranças	Recursos Humanos Lideranças	Sem custos específicos alocados	Procedimento interno criado e partilhado pelas equipas de recrutamento	Procedimento atualizado e partilhado até ao final de cada ano civil	Em vigor









		princípio da igualdade e não discriminação						
Contribuir para um processo de recrutamento e seleção justo e equilibrado	B7	Realização de ações de formação dirigidas às equipas de recrutamento e pool de entrevistadores e entrevistadoras sobre princípios e práticas de recrutamento para a prevenção de enviesamentos inconscientes no recrutamento e seleção.	Recursos Humanos	Equipas de recrutamento  Pool de entrevistadores e entrevistadoras	Custos associados ao desenvolvimento e implementação da formação	Nº de ações levadas a cabo anualmente  Nº de formandos e formandas	Nº de colaboradores de equipas de recrutamento e seleção formados	Em vigor
	B8	Garantir a sistematização, alinhamento e partilha interna dos princípios e práticas de recrutamento e seleção justos e equilibrados, contrariando situação de discriminação em função do sexo.	Recursos Humanos	Recursos Humanos  Lideranças	Sem custos específicos alocados	Partilha de guia de boas práticas de recrutamento e seleção justo e equilibrado pelas equipas de recrutamento e lideranças	Desenho e partilha do guia até dezembro de 2026	A implementar

### Dimensão C: Formação Inicial e Contínua

Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
<b>Contrariar barreiras estruturais à igualdade entre ambos os sexos</b>	C1	Desenvolvimento e integração no plano formativo de módulos relacionados com as temáticas da igualdade entre ambos os sexos (ex. enviesamento inconsciente)	Recursos Humanos	Equipas de formação	Custos associados ao desenvolvimento dos cursos formativos	Conteúdo formativo desenvolvido  Taxa de concretização do curso	Conteúdo formativo implementado em 2022  Totalidade da população com o curso concluído (até ao final de cada ano civil)	Em vigor
	C2	Incorporação da temática da igualdade entre ambos os sexos em formações gerais e técnicas, sempre que aplicável	Recursos Humanos	Equipas de formação	Custos associados ao desenvolvimento dos cursos formativos	Nº de cursos que incluem conteúdo sobre igualdade de género	Nº de cursos que incluem conteúdo sobre igualdade de género (anual)	Em vigor
<b>Assegurar a igualdade de oportunidades para ambos os sexos no acesso a iniciativas de formação</b>	C3	Garantir que em todas as ações de formação e desenvolvimento existe uma presença equilibrada, sempre que possível, entre ambos os sexos (mínimo de 40% de representatividade), contrariando situações de desigualdade de oportunidades.	Recursos Humanos	Equipas de formação  Lideranças	Sem custos específicos alocados	% de participantes em cada curso, com segmentação por sexo  Criação de plano de ação se necessário	Mínimo de 40% de representatividade de homens ou mulheres nas formações realizadas durante o ano de 2025	Em vigor/ (em implementação a meta)
	C4	Garantir que o volume anual de horas de formação para ambos os sexos, comparando níveis hierárquicos similares, é equilibrado.	Recursos Humanos  Lideranças	Equipas de formação	Sem custos específicos alocados	Rácio entre horas de formação sexo masculino/feminino (anual)  Criação de plano de ação se necessário	Plano de ação desenhado até ao final do ano de 2025 se se verificarem desequilíbrios entre homens e mulheres	Em vigor
	C5	Garantir a medição de impacto da formação com base em critérios SDGs, assim como o acompanhamento e intervenção, sempre que se verifiquem situações que desfavoreçam a igualdade de oportunidades para ambos os sexos.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Cobertura de programas Sonae Academy pelo modelo de impacto	100% dos programas cobertos	Em vigor (modelo implementado em 2025)
<b>Assegurar uma liderança inclusiva</b>	C6	Desenvolvimento e implementação de ações de sensibilização e consciencialização, que preparem as lideranças para gerir a diversidade das equipas e a igualdade de género	Recursos Humanos  Lideranças	Recursos Humanos  Equipas de formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	Nº de ações que incluem o tema	Nº de ações anuais que incluem o tema (consolidação até ao final do ano civil)	Em vigor

	C7	Implementação de sessões formativas que capacitem as funções de liderança para a gestão e desenvolvimento de equipas diversas com uma perspetiva inclusiva	Recursos Humanos Equipas de formação	Recursos Humanos Equipas de formação Lideranças	Custos relacionados com o desenvolvimento das ações de formação	Implementação de formações que incluem o tema	Implementação de formações anuais que incluem o tema	Em implementação
Potenciar a participação equilibrada de ambos os sexos em posições de liderança, pela capacitação e inspiração em modelos de referência	C8	Criação de iniciativas de mentoria, aconselhamento e <i>coaching</i> , que contribuam para o desenvolvimento de novas competências e consequentemente conduzam a uma participação mais equilibrada de ambos os sexos em funções de liderança	Recursos Humanos Lideranças	Recursos Humanos Equipas de Formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	Criação de ações de mentoria criadas para discussão, formação	Criação e implementação de ações de mentoria	Em implementação
	C9	Desenvolvimento de um programa de liderança feminino, em parceria com Business Schools, destinado a colaboradoras da Sonae e a líderes da comunidade externa, com o propósito de acelerar o acesso a cargos de liderança através do reforço de competências e da superação de obstáculos ao desenvolvimento profissional.	Comissão Executiva Recursos Humanos	Recursos Humanos Equipas de Formação	Custos relacionados com o desenvolvimento do programa e bolsas de estudo	Lançamento da primeira edição do programa Nº de participantes por edição	Lançamento da primeira edição, com continuidade e em 2026 Nº de participantes por edição anual (#30)	Em implementação

## Dimensão D: Igualdade nas Condições do Trabalho

Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
								
Promover a igualdade de oportunidades para ambos os sexos no domínio da progressão, desenvolvimento profissional e carreira	D1	Revisão regular dos planos de sucessão, procurando que estes compreendam um <i>pipeline</i> que garanta o equilíbrio entre ambos os sexos	Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios e Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Evidência da análise dos planos de sucessão  % do sexos feminino e masculino na pipeline de talento	Totalidade de planos de sucessão monitorizados anualmente (segmento por sexo)	Em vigor
	D2	Análise anual do turnover comparando ambos os sexos e níveis funcionais, de modo a definir medidas e planos de ação que contrariem o turnover do sexo sub-representado, particularmente ao nível estratégico.	Lideranças	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Taxa de retenção de colaboradoras <i>top talent</i> >	Taxa de retenção de colaboradoras <i>top talent</i> > 90% (anual)	Em vigor
	D3	Criação e implementação de procedimento que permita, sempre que possível, assegurar uma representação mínima de indivíduos de ambos os sexos nos órgãos de administração e fiscalização	Assembleia Geral de Acionistas	Comissão de Nomeação	Sem custos específicos alocados	% de indivíduos de ambos os sexos nos órgãos de direção e de fiscalização	Equilíbrio de ambos os sexos nos órgãos de administração e fiscalização (análise anual)	Em vigor
Assegurar uma política de gestão de carreira e remuneração assente em critérios meritocráticos	D4	Definição de grelha salarial por função e categoria profissional de modo a evitar enviesamentos inconscientes na definição da remuneração dos/as colaboradores/as.	Recursos Humanos	Recursos Humanos  Lideranças	Sem custos específicos alocados	Existência de grelhas salariais e sua alteração, sempre que necessário	Revisão anual das grelhas salariais e sua alteração, sempre que necessário	Em vigor
	D5	Desenvolvimento regular de estudos de avaliação e acompanhamento das condições salariais, procurando garantir mecanismos de controlo de paridade entre ambos os sexos	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 (anual)	Em vigor
	D6	Reporte anual interno de indicadores que comparem, para ambos os sexos, os seguintes indicadores: promoções, remuneração total por função e revisão salarial, de modo a garantir práticas internas equitativas e de não discriminação com base no sexo.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Evidência de reporte e análise de promoções, remuneração e % de revisão salarial, segmentado por sexo.	Evidência de reporte e análise dos indicadores em momento prévio ao exercício de revisão	Em vigor



							salarial anual.	
Assegurar um contexto de trabalho isento de discriminação em função do sexo	D7	Avaliação periódica das perceções dos/as colaboradores/as relativamente à temática da diversidade, equidade e inclusão, procurando aferir alavancas e barreiras existentes e identificando planos de ações decorrentes da análise dos dados e que assegurem um contexto isento de discriminação em função do sexo	Lideranças  Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento e análise dos estudos internos realizados	Desenho e implementação de uma ferramenta de avaliação regular  Definição de plano de ações após recolha e análise de dados	Aplicação da ferramenta a cada 2 anos e definição de plano de ações	A implementar
	D8	Avaliação periódica do <i>engagement</i> dos/as colaboradores/as comparando os resultados entre ambos os sexos e desenhando planos de ação que promovam um equilíbrio ao nível do <i>engagement</i> e experiência das pessoas colaboradoras em ambos os segmentos em análise.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento e análise dos estudos internos realizados	Report anual de indicador de <i>engagement</i> segmentado por sexo  Definição de plano de ações caso se verifiquem desequilíbrios entre ambos os sexos	Report anual de indicador de <i>engagement</i> segmentado por sexo	Em vigor
Promover o desenvolvimento e empoderamento profissional do sexo sub-representado	D9	Promover uma ou mais ações que promovam o desenvolvimento e empoderamento do sexo feminino na organização: (1) criação de grupos para fomentar o trabalho em rede e a orientação; (2) participação em fóruns, formações que promovam o desenvolvimento e empoderamento do sexo sub-representado (ex. Programa Promova).	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o desenvolvimento das iniciativas	Criação de grupos  Nº de participantes no Programa Promova ou outros da mesma natureza	Nº de participantes no Programa Promova ou outros Fóruns com o mesmo propósito (anual)	Em vigor
	D10	Desenvolver parcerias com impacto na comunidade na dimensão do empoderamento feminino (em vertentes como a liderança, ex. Girl Move Academy), com o objetivo não só de impactar positivamente a comunidade externa como promover a sensibilização interna das pessoas Sonae para o tema da igualdade de oportunidades.	Recursos Humanos  Responsabilidade Social Corporativa	Recursos Humanos	Custos relacionados com as parcerias estabelecidas	Nº Parcerias estabelecidas	Nº Parcerias estabelecidas anualmente	Em vigor

## Dimensão E: Proteção na Parentalidade


Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
 <b>Proteger e potenciar a vivência da parentalidade dos colaboradores e colaboradoras</b>	E1	Criação de salas/espços de amamentação no local de trabalho	Facilities	Facilities	Custos relacionados com remodelações de espaço	Salas/espços disponíveis em todos os escritórios principais	Salas/espços disponíveis em todos os escritórios principais até 2023.	Em vigor
	E2	Robustecimento contínuo do portefólio de benefícios associados a colaboradores e colaboradoras, de modo a facultar um apoio mais efetivo à parentalidade	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com os pacotes de benefícios	Revisão dos benefícios disponíveis e inclusão de novos que potenciem uma amplificação do portefólio na dimensão da parentalidade	Revisão anual e comunicação se existirem novas adições até ao final do 1º trimestre de cada ano civil.	Em vigor
	E3	Oferta de kit de bebé a todos/as os/as filhos/as de colaboradores e colaboradoras nascidos durante o ano.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com a aquisição do kit	Oferta de kits às pessoas colaboradoras após nascimento de um/uma filho/a	Oferta de kits à totalidade de as pessoas colaboradoras após nascimento de um/uma filho/a	Em vigor
	E4	Garantir que a remuneração variável é paga a colaboradores e colaboradoras ausentes em licença de maternidade ou paternidade.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Custos relacionados com o pagamento da remuneração variável	Pagamento da remuneração variável para colaboradores/as ausentes em licença	Pagamento da remuneração variável a todos/as colaboradores/as ausentes em licença durante o ano civil	Em vigor
	E5	Desenho e implementação de um plano de <i>re-onboarding</i> para colaboradores e colaboradoras após regresso de licença de parentalidade ou outra ausência motivada pela prestação de assistência familiar, com o objetivo de promover um regresso ao trabalho e equilibrado e que promova a manutenção do bem estar dos colaboradores e das colaboradoras	Recursos Humanos	Recursos Humanos Lideranças	Sem custos específicos alocados	Desenho, implementação e comunicação do plano a todas as lideranças e colaboradores e colaboradoras impactadas.	Desenho e implementação do plano até 2026	A implementar
	E6	Comunicação interna sobre os direitos das pessoas colaboradoras em situações de licença de parentalidade, com intuito de garantir a fruição plena dos seus direitos	Recursos Humanos	Recursos Humanos Departamento Jurídico/Relações Laborais	Sem custos específicos alocados	Desenho e Comunicação interna nos canais disponíveis	Comunicação interna concretizada até dezembro de 2026	A implementar

## Dimensão F: Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal

Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
Facilitar e promover o acesso a serviços e recursos que favoreçam a conciliação da vida pessoal e familiar dos colaboradores e colaboradoras	F1	Disponibilização de equipamentos próprios, concessão de apoios financeiros ou celebração de protocolos com serviços relevantes para o equilíbrio da vida pessoal e familiar dos colaboradores e colaboradoras	Recursos Humanos	Recursos Humanos Facilities	Custos associados a potenciais parcerias ou adaptação dos escritórios para oferta de equipamentos e serviços.	Revisão dos protocolos/serviços existentes e, se aplicável, ativação de novas parcerias e serviços pertinentes.	Revisão anual dos protocolos/serviços existentes e, se aplicável, ativação de novas parcerias e serviços pertinentes.	Em vigor
	F2	Divulgação regular 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, etc.)	Recursos Humanos	Comunicação	Sem custos específicos alocados	Comunicação anual dos serviços e recursos existentes nos canais existentes.	Comunicação/atualização anual dos serviços e recursos existente, até ao 1º trimestre do ano civil.	Em vigor
Promover formas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	F3	Garantir a informação necessária disponível para a adoção das práticas de trabalho flexível já em vigor, nomeadamente trabalho remoto, horários flexíveis e novas modalidades de organização do trabalho, pela explicitação e partilha das medidas existentes e sensibilização para a sua adoção de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores e colaboradoras.	Lideranças Recursos Humanos	Todas as Direções	Sem custos específicos alocados	Comunicação das medidas nos canais e momentos necessários	Medidas atualizadas nos canais internos, sempre que ocorram alterações  Totalidade das pessoas recém admitidas informadas sobre as medidas de flexibilidade existentes, no momento da sua admissão	Em vigor
	F4	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	Tipo de Serviços e protocolos de saúde e/ou bem-estar disponibilizados no ano civil	Os serviços e protocolos existentes, pela sua natureza, potenciam a saúde e bem-estar dos colaboradores. (avaliação anual)	Em vigor

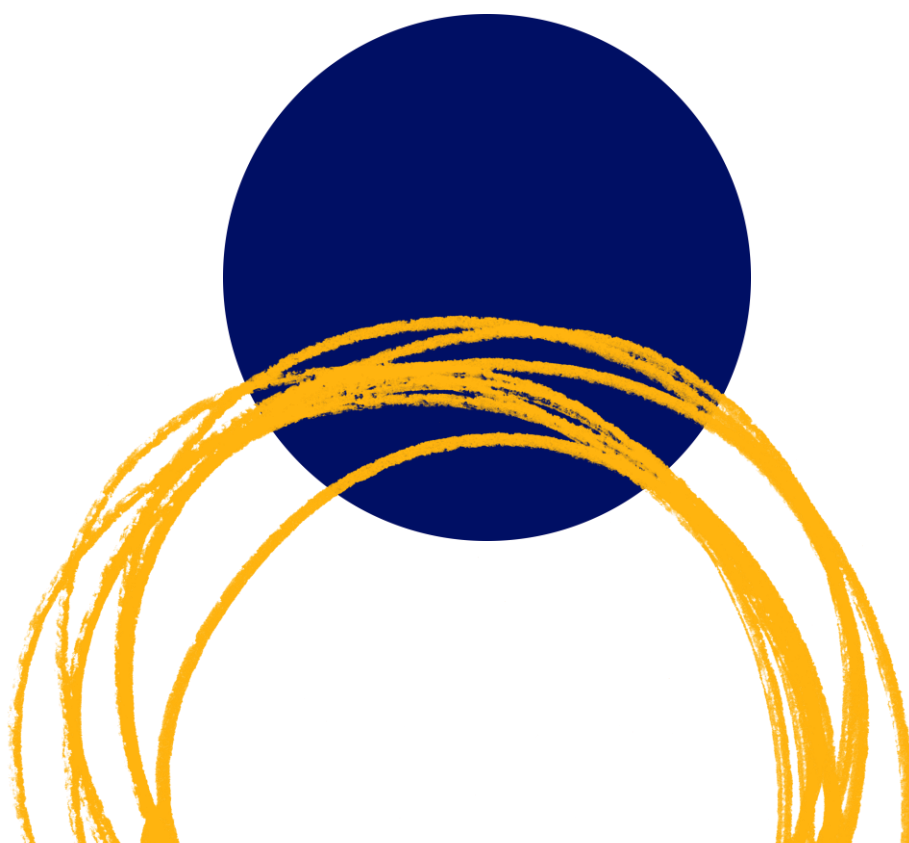
	F5	Desenho e lançamento de iniciativas de bem-estar de modo a promover práticas de equilíbrio entre vida pessoal, familiar.	Recursos Humanos	Recursos Humanos Comunicação	Custos associados às iniciativas implementadas	Plano com iniciativas previstas para 12 meses	Plano anual concluído até fevereiro de cada ano civil, para implementação a partir de março de cada ano	A implementar em 2026
--	----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	---------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

### Dimensão G: Prevenção da Prática de Assédio no Local de Trabalho

Objetivo	Nº	Medida	Áreas Responsáveis	Áreas Envolvidas	Orçamento	Indicadores	Metas	Estado de Concretização
 Garantir a prevenção e o combate à prática de assédio no trabalho	G1	Existência de Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho	Conselho de Administração	Departamento Jurídico Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Documento criado e disponibilizado nos canais adequados	Documento disponibilizado nos canais imediatamente após cada atualização (quando aplicável)	Em vigor
	G2	Explicitação de comportamentos esperados, em matéria de prevenção ao assédio no trabalho, no Código de Ética e Conduta Sonae	Conselho de Administração	Corporate Governance Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Código de Ética e conduta disponível nos canais internos e externos	Documento disponibilizado nos canais imediatamente após uma atualização (quando aplicável)	Em vigor
	G3	Existência de procedimento interno para reporte e análise de situações de potencial assédio no trabalho	Conselho de Administração	Provedoria Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Incidentes registados Planos de mitigação	Nº de incidentes registados (anual) Criação de Planos de mitigação sempre que necessário e aplicável	Em vigor
	G4	Comunicação, de forma alargada, da Comissão de Ética ou das Equipas de RH como canais privilegiados para receção e gestão de sugestões e denúncias dos colaboradores e colaboradoras no domínio da igualdade de género e assédio no trabalho	Comunicação	Todas as direções	Sem custos específicos alocados	Evidência da comunicação realizada	Concluído (atualização sempre que necessário até ao final do ano civil)	Em vigor
	G5	Disponibilização de formação para todos/as os/as colaboradores e colaboradoras nos princípios de prevenção das práticas de assédio – Formação atualizada do Código de Ética e Conduta	Comissão de Ética Departamento Jurídico Recursos Humanos	Departamento Jurídico Recursos Humanos Equipas de formação	Custos associados ao desenvolvimento do novo curso de formação	% de colaboradores e colaboradoras que concluíram o curso (anual) Integração do curso Ética e Conduta no plano de formação inicial dos colaboradores e colaboradoras	Totalidade da população com o curso concluído	Em vigor



# 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.

