



PLANO PARA
A IGUALDADE
DE GÉNERO
2021

SONAE

“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.”



Índice

1.	Enquadramento	4
2.	Princípios	5
3.	Diagnóstico	6
	3.1. Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talento	6
	3.2. Conciliação entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal	7
	3.3. Clima Social	8
	3.4. Comunicação e Parcerias	8
	3.5. Indicadores, Metas e Compromissos Subscritos	9
4.	Plano para a Igualdade de Género	11
5.	Monitorização da execução do plano	18



1. 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 nº 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 homens e mulheres nomeados(as) 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.

A Sonae foi recentemente distinguida no ranking ‘Leading Together’ para o ano 2020, como a empresa cotada em Portugal onde existe maior representatividade de mulheres em funções de liderança de topo. Esta iniciativa, promovida pela INSEAD Alumni Association, em parceria com a consultora McKinsey & Company, a Nova School of Business and Economics e a Euronext, avalia a igualdade de género nos quadros de administração das empresas do PSI-20.

A responsabilidade que a atribuição deste prémio aporta para a Sonae vem reforçar o seu compromisso no desenvolvimento de medidas, com vista à promoção da diversidade de género nos quadros de todo o Grupo, bem como no sentido de privilegiar políticas e recomendações que visem o mesmo fim.

Assim, e nos termos do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto de 2017, a Sonae elaborou um 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 diagnóstico abrangente sobre a igualdade de género na Sonae, uma retrospectiva às medidas até agora implementadas e em curso, bem como o plano para 2021.

2. Princípios

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 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 antes apresentados, também a estratégia de recursos humanos da Sonae 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(as) colaboradores(as).



Em paralelo, a Sonae tem acompanhado de forma sistemática a evolução de um portefólio alargado de indicadores que pretendem consubstanciar a discussão relativa à diversidade e inclusão em fóruns internos de planeamento e gestão, bem como o subsequente desenho de planos de ação e desenvolvimento nesta área.

No capítulo seguinte, e em contexto de diagnóstico, detalhar-se-ão as práticas a estes níveis.

3. Diagnóstico

Tendo 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;
- Análise detalhada ao ciclo de gestão estratégica de recursos humanos, que acompanha as diferentes etapas do ciclo de vida dos(as) colaboradores(as);
- Dados resultantes da auscultação a colaboradores(as) em matéria de clima social;
- Recomendações, decorrentes da análise técnica da CITE, ao plano publicado pela Sonae em 2019;
- 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 perceção dos(as) colaboradores(as), 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.

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

3.1. ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO

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) e fá-lo assente em 3 pilares distintos:

1. **Atração:** investimento na identificação e captação de talento com percursos académicos, profissionais e pessoais variados, tendo presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do género. 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. Ao longo do percurso profissional, procura-se ainda que esta diversidade de perfis e características seja potenciada e reforçada, de modo a promover uma melhor preparação dos(as) colaboradores(as) em resposta aos múltiplos desafios que os negócios impõem. Adicionalmente, propõe-se ainda que, aos vários níveis da empresa, exista representatividade de géneros nas equipas.
2. **Desenvolvimento:** tratando-se de um dos pilares do modelo de gestão estratégica de recursos humanos, é uma área de constante investimento, absolutamente essencial para o cumprimento da ambição de crescimento e



diversificação da Sonae. Promove-se ativamente uma cultura de meritocracia, onde a diferenciação do desempenho e 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 géneros, de modo a garantir uma gestão adequada em todas as equipas. No que à formação pessoal e profissional diz respeito, assegura-se que o acesso é transversal e equitativo a toda a organização, abrangendo os vários negócios, funções, gerações e geografias onde a Sonae marca presença.

3. **Retenção:** 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.

3.2. CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

A problemática 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. Nesse sentido, a Sonae 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, conseqüentemente, para o seu bem-estar e realização profissional. Com diferentes formatos, ajustados à necessidade e realidade de cada colaborador(a), 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. Num primeiro balanço, realizado no final de 2019, o programa contava já com uma adesão na ordem dos 40%. Este programa facilita a conciliação entre as várias vertentes da vida e promove o bem-estar dos(as) colaboradores(as), tendo-se revelado especialmente positivo para as mulheres, sendo estas as principais aderentes ao programa.

No âmbito da sua política de responsabilidade corporativa, a Sonae disponibiliza o programa *Somos Sonae*, desenvolvido em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, através do qual é prestada assistência a colaboradores(as) e famílias em situações de especial vulnerabilidade socioeconómica.

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 compreensivo de benefícios e vantagens – *Mais Sonae* –, que abrange 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, sempre a pensar nas necessidades e preferências dos(as) seus(suas) colaboradores(as).



3.3. CLIMA SOCIAL

A Sonae realiza periodicamente uma auscultação aos(as) colaboradores(as), através de estudos de clima social, no sentido de conhecer a sua opinião relativamente a um conjunto de dimensões consideradas relevantes para a sua satisfação e comprometimento: cultura e valores (*our identity*), oportunidades de desenvolvimento (*our growth*), função e responsabilidades (*our job*), relações interpessoais a 360º (*our people*) e bem-estar e equilíbrio (*our wellness*). Estas dimensões contemplam questões relativas à igualdade de tratamento e oportunidades em função de um conjunto de variáveis de diversidade, entre as quais o género.

Os resultados destes estudos são analisados de forma holística e comparativa entre homens e mulheres. Desta análise resulta o desenho e implementação de medidas que permitam mitigar aspetos referidos como menos positivos e, simultaneamente, expandir os pontos sinalizados como positivos.

De salientar que os estudos mais recentemente realizados na Sonae não revelam divergências significativas entre as respostas de homens e mulheres no que respeita à igualdade de tratamento e oportunidades em função do género. Não obstante, importa manter o acompanhamento e monitorização dessas perceções, garantindo uma eventual maior regularidade e profundidade na recolha das perceções dos(as) colaboradores(as) no que toca a esta temática.

Adicionalmente, a Sonae revela sempre abertura para o diálogo social, tanto com as estruturas de representação dos trabalhadores, quando existam, como com as associações de representação dos empregadores, sempre que a natureza e importância dos assuntos o exija.

3.4. 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 recentemente 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 materializada a preocupação da Sonae relativa à paridade de género com o estabelecimento de *targets* voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade.



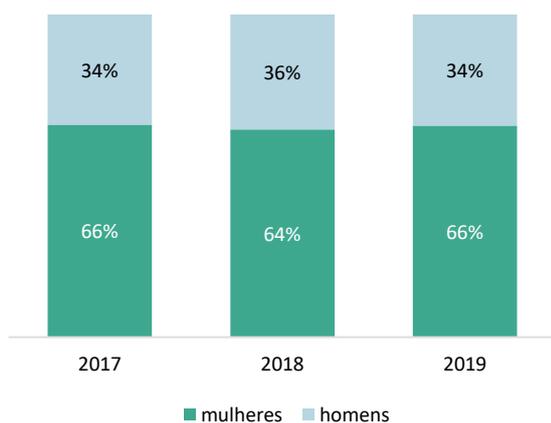
- A liderança da *Task Force* do ERT sobre Diversidade & Inclusão, que pretende acelerar o equilíbrio de representatividade entre homens e mulheres – nomeadamente em cargos de liderança –, bem como criar maior consciencialização interna e capacitar as mulheres e equipas para quebrar barreiras pessoais e de perceção nesta matéria.
- A associação à *Lean In Org.*, uma comunidade global dedicada a ajudar as mulheres a alcançar as suas ambições, através da qual a Sonae pretende capacitar e empoderar os(as) seus(as) colaboradores(as), através de fóruns de mentoria, aconselhamento e discussão sobre temáticas relevantes em matéria de igualdade de género (ex. parentalidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, preconceito inconsciente, entre outras).
- A participação no estudo *Women Matter* da consultora McKinsey, através do contributo de informação e dados sobre a Sonae.

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.

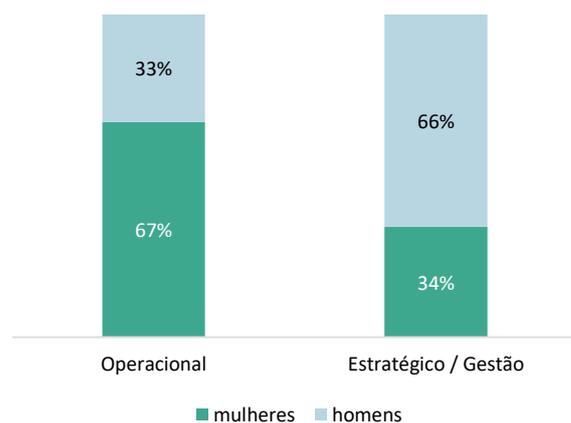
3.5. INDICADORES, METAS E COMPROMISSOS SUBSCRITOS

Conforme referido anteriormente, o acompanhamento sistemático da evolução de indicadores em matéria de género tem sido fundamental para consubstanciar a discussão relativa à diversidade e inclusão. Como tal, apresenta-se abaixo um conjunto de dados estatísticos que pretendem caracterizar a distribuição entre géneros na Sonae, bem como suportar a identificação de possíveis áreas de intervenção em matéria de igualdade de género.

Evolução da distribuição entre homens e mulheres (2017-2019)

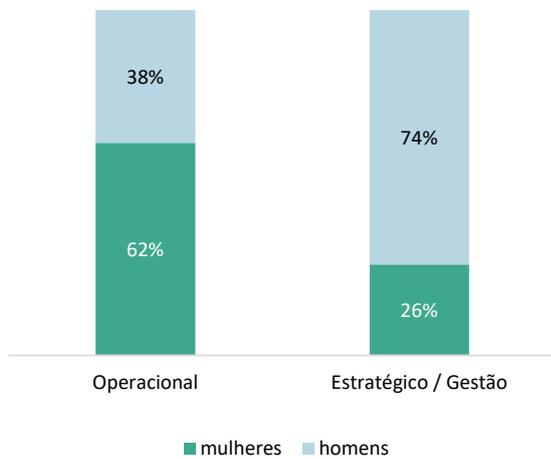


Distribuição de homens e mulheres por níveis organizacionais (2019)

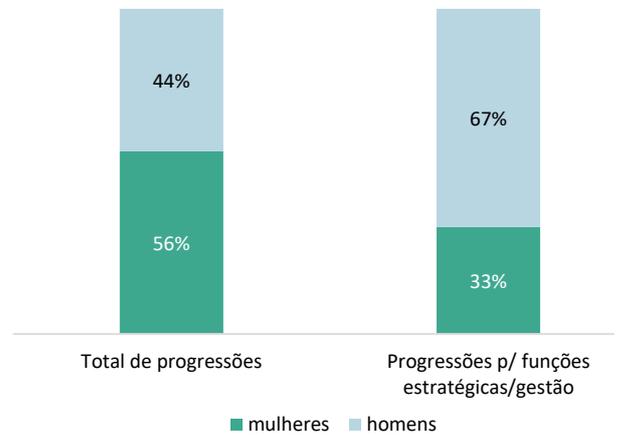




Distribuição de admissões entre homens e mulheres (2019)



Distribuição de progressões entre homens e mulheres (2019)



Da análise dos dados apresentados, relativos a 2019, pode concluir-se:

- No total dos efetivos da Sonae, o percentual de mulheres é significativamente superior (66%), face ao dos homens (34%). Esta distribuição é suportada pelo nível operacional, invertendo-se nos níveis estratégico e de gestão, internamente associados ao exercício de funções de liderança, onde as mulheres se encontram sub-representadas. De acordo com os últimos dados disponíveis, que datam de dezembro de 2019, a representatividade de mulheres em funções de liderança na Sonae situava-se nos 34,1% (+0,5p.p., em relação a 2018, e +1,2p.p., em relação a 2017).
- Esta sub-representação das mulheres em funções de liderança não está a ser completamente endereçada pelas admissões externas para o Grupo. Ainda que globalmente o percentual de mulheres recrutadas seja significativamente superior face ao dos homens, se focarmos nos recrutamentos para os níveis estratégico / de gestão, as mulheres continuam sub-representadas (26% mulheres vs. 74% homens).

À luz destas conclusões, e consciente da necessidade de acelerar a mudança interna e intervenção no âmbito da igualdade de género, a Sonae definiu recentemente 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. O atingimento desta meta desafiante está intrinsecamente dependente de uma atuação assertiva por parte da Sonae e das suas *sub-holdings*.

Retrospectivamente, a Sonae tem vindo a celebrar um conjunto de acordos e compromissos voluntários, 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 até ao horizonte 2020: (i) 30% de representatividade do género sub-representado em posições em órgãos de gestão e decisão; (ii) 21% de representatividade do género sub-representado em funções executivas; (iii) 30% de representatividade do género sub-representado em funções de gestão sénior e intermédia (*targets* disponíveis para consulta em <https://ert.eu/documents/voluntarytargets2020/>).

Neste contexto, as empresas subscritoras, tendo por objetivo ir além do mero *reporting* 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/>).

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.

No capítulo seguinte, será apresentado mais detalhe sobre as medidas já implementadas e em curso, assim como o plano a desenvolver para 2021, com vista à criação de maior igualdade entre homens e mulheres.

4. 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.

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 selecionou as medidas que considera prioritárias, face aos resultados do diagnóstico, e definiu um plano de intervenção multinível, que inclui medidas já implementadas, medidas em fase de implementação, bem como as medidas a implementar em 2021.



Dimensão: Estratégia, Missão e Valores						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
Assumir publicamente o compromisso da empresa com a promoção da igualdade entre homens e mulheres Promover e consolidar relações externas no âmbito da promoção da igualdade entre homens e mulheres	Estabelecimento de parcerias estratégicas nacionais e internacionais com <i>stakeholders</i> provenientes de diferentes quadrantes da comunidade	Recursos Humanos	Relações Institucionais e Comunicação	Sem custos específicos alocados	Implementada	Divulgação pública das parcerias estabelecidas, através dos canais de comunicação da empresa
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 e Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios	Sem custos específicos alocados	Implementada	Relatórios internos partilhados com os fóruns de gestão identificados
	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 e Comissão Executiva da Sonae	Equipas de Gestão dos Negócios	Sem custos específicos alocados	Implementada	<i>Dashboard</i> semestral de acompanhamento da evolução do indicador
	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	Implementada	Reporte anual com evolução dos principais indicadores



<p>Assegurar a implementação do Plano para a Igualdade, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade</p> <p>Contribuir para um maior equilíbrio entre mulheres e homens na empresa</p>	<p>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</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Comissão Executiva Sonae e Grupo Consultivo de Recursos Humanos</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p>Evidência de aprovação do modelo em sede de Conselho de Administração</p>
<p>Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens</p> <p>Envolver todos(as) os(as) colaboradores(as) na implementação do Plano para a Igualdade</p>	<p>Publicação, com visibilidade interna e externa, do plano para a igualdade de género, bem como do seu acompanhamento anual, de modo a sublinhar o compromisso executivo com a temática</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Custos relacionados com o desenvolvimento de materiais de comunicação</p>	<p>Implementada</p>	<p>Disponibilização dos documentos nos canais digitais apropriados</p>
<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 e Comunicação</p>	<p>Todas as direções</p>	<p>Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação de iniciativas de comunicação</p>	<p>Em implementação</p>	<p>Evidência de momentos de comunicação interna (eventos e mensagens) e externa (notícias publicadas nos <i>media</i>) com a participação de <i>role models</i> do Grupo (ex. CEO Sonae, elementos das equipas de gestão dos negócios, entre outros)</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>, 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>Em implementação</p>	<p>Evidência de estudos realizados</p>



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	Em implementação	Evidência da comunicação interna (mensagens) e externa (notícias publicadas nos <i>media</i>) divulgada
Reconhecer e integrar a igual visibilidade de homens e mulheres em todas as formas de linguagem, no plano interno e externo Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre homens e mulheres	Alinhamento de publicações corporativas com os princípios de igualdade de género, não discriminação e não assédio, por exemplo: à nossa maneira, código de ética e documentos estratégicos	Comunicação	Recursos Humanos, <i>Corporate Governance</i> e Comissão de Ética	Custos relacionados com a atualização de publicações	Em implementação	Atualização das publicações nos diferentes canais
Promover a dessegregação interna e um maior equilíbrio entre homens e mulheres na empresa	Desenvolvimento e implementação de canais de comunicação, debate e partilha dedicados ao tema da igualdade de género nas suas diferentes dimensões	Recursos Humanos e Comunicação	Todas as direções	Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação das iniciativas definidas	A implementar em 2021	Evidência da existência dos canais e da realização das sessões de debate e partilha
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	A implementar em 2021	Evidência das páginas criadas nos diferentes canais

Dimensão: Igualdade no acesso a emprego

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
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	Equipas de Recrutamento	Sem custos específicos alocados	Em implementação	Existência de programas dedicados à atração do género sub-representado para determinadas funções/áreas



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	Equipas de Recrutamento	Sem custos específicos alocados	Em implementação	Recomendação criada e partilhada com as equipas envolvidas
Contribuir para um processo de seleção e recrutamento justo e objetivo para homens e mulheres	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, Comunicação e Employer Branding	Sem custos específicos alocados	A implementar em 2021	Evidência das iniciativas a realizar
	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	A implementar em 2021	Sessões de formação realizadas

Dimensão: Formação inicial e contínua						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
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. preconceito inconsciente)	Recursos Humanos	Equipas de Formação	Sem custos específicos alocados	Em implementação	Evidência dos conteúdos formativos disponibilizados sobre igualdade de género
Promover uma cultura de igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, favorecendo práticas de gestão e de trabalho consonantes com a mesma Incentivar a participação equilibrada de homens e mulheres em lugares de decisão	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> e Equipas de Formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	Em implementação	Realização de série de eventos, dinamizados por influenciadores(as) internos e externos, para debater temas relacionados com a igualdade de género e as mulheres na liderança, ao abrigo do Programa <i>Sonae All In for Gender Equality</i>



Promover uma cultura de igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, favorecendo práticas de gestão e de trabalho consonantes com a mesma 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	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i> e Equipas de Formação	Custos relacionados com a implementação das iniciativas	Em implementação	Evidência de círculos de mentoria de discussão, capacitação e orientação, num conjunto diversificado de tópicos (ex. parentalidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, preconceito inconsciente, etc.), ao abrigo do Programa <i>Sonae All In for Gender Equality</i>
Contrariar barreiras estruturais à igualdade entre homens e mulheres	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	A implementar em 2021	Evidência de conteúdos sobre a igualdade de género nos materiais formativos

Dimensão: Igualdade nas condições de trabalho

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
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	Implementada	Criação de Programa de Desenvolvimento Acelerado para as mulheres consideradas <i>top talent</i>
	Incentivo à revisão 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 <i>Sub-holdings</i>	Sem custos específicos alocados	Em implementação	Análise dos planos de sucessão desenvolvidos
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	Recursos Humanos	Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i>	Sem custos específicos alocados	Implementada	Análise de % de mulheres <i>top talent</i> e a sua variação



Assegurar o princípio de salário igual para trabalho igual ou de valor igual	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 <i>Sub-holdings</i>	Sem custos específicos alocados	Implementada	Reporte interno de acompanhamento da evolução das condições salariais do Grupo
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	Recursos Humanos	Recursos Humanos <i>sub-holdings</i>	Custos relacionados com o desenvolvimento e análise dos estudos internos realizados	Em implementação	Evidência de estudos internos realizados (Clima Social) e respetivas conclusões
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	A implementar em 2021	Definição de estratégia anual de presenças, assegurando a diversidade de género nas representações externas da Sonae Dashboard interno de controlo de presenças

Dimensão: Proteção na parentalidade

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
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	Sem custos específicos alocados	Implementada	Plataforma digital interna de benefícios e vantagens, disponível para todos os(as) colaboradores(as) com atualização de todas as (novas) parcerias criadas

Dimensão: Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal dos(as) colaboradores(as)	Incentivo à adoção das práticas de trabalho flexível já em vigor, nomeadamente trabalho remoto, horários flexíveis e novas modalidades de organização do trabalho	Recursos Humanos	Todas as Direções	Sem custos específicos alocados	Implementada	Aumento progressivo de adesão dos(as) colaboradores(as) aos programas de flexibilidade no trabalho



Dimensão: Prevenção da prática de assédio no local de trabalho						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
Garantir a prevenção e o combate ao assédio no trabalho Prevenir e combater a prática de outras ofensas à integridade física ou moral, liberdade, honra ou dignidade do(a) colaborador(a)	Existência de código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho	Recursos Humanos	Corporate Governance	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência do documento disponibilizado na <i>intranet</i> do Grupo
	Existência de procedimento interno para reporte e análise de situações de potencial assédio no trabalho	Recursos Humanos	Corporate Governance, Provedoria e Comissão de Ética	Sem custos específicos alocados	Implementada	Relatórios internos partilhados com a Comissão de Ética do Grupo
	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	Recursos Humanos	Comissão de Ética e Provedoria	Sem custos específicos alocados	A implementar	Evidência da comunicação realizada

5. Monitorização da execução do plano

A execução do plano de igualdade da Sonae será 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 atribuiu ao Grupo Consultivo de Recursos Humanos, dotado de competências multidisciplinares e composto por representantes dos diversos negócios, que espelham as diferentes realidades do grupo e garantem uma representatividade equilibrada de género, a responsabilidade de:

- Garantir e acompanhar a implementação das medidas que constam no presente plano;
- Assumir um papel ativo no debate e partilha de tendências e boas práticas no âmbito da igualdade de género;
- Monitorizar, semestralmente, a evolução dos indicadores e propor medidas de reforço, quando necessário;
- Promover, sensibilizar e monitorizar ações concretas de melhoria, garantindo visibilidade na organização sobre o tema;
- Monitorizar os impactos do Plano, através da análise de indicadores específicos.

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 atores com que se relaciona, de modo a impulsionar uma mudança sustentada no paradigma em vigor.