



PLANO PARA
A IGUALDADE
DE GÉNERO
2022

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.	Diagnóstico	5
2.1.	Estratégia, Missão e Valores	5
2.2.	Igualdade no acesso a emprego	6
2.3.	Formação inicial e contínua	7
2.4.	Igualdade nas condições de trabalho	8
2.5.	Proteção na parentalidade	9
2.6.	Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal	9
2.7.	Prevenção da prática de assédio no trabalho	10
2.8.	Comunicação e Parcerias	11
3.	Plano para a Igualdade de Género	14
4.	Monitorização da execução do plano	24



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 designados de novo para cada órgão de administração e de fiscalização não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.

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

Assim, e nos termos do disposto no artigo 7º da Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto de 2017, a Sonae 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 2022.

2. 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 apoio a diagnóstico;
- Análise detalhada ao ciclo de gestão estratégica de recursos humanos, que acompanha as diferentes etapas do ciclo de vida dos(as) colaboradores(as);
- Recomendações, decorrentes da análise técnica da CITE, ao plano publicado pela Sonae em setembro de 2020;
- 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 2020.

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



Confiança e Integridade

“(…) estabelecemos estas relações com base em princípios de honestidade, integridade e transparência.”



As Pessoas no centro do nosso sucesso

“(…) promovemos incessantemente a meritocracia e acolhemos a diversidade a todos os níveis da organização.”



Como trabalhamos

“(…) com mérito. Assumimos o mérito como critério máximo de avaliação e progressão, porque só assim podemos crescer pessoal e profissionalmente.”



As nossas equipas

“(…) estamos cientes da riqueza que existe na heterogeneidade de percursos e perfis da nossa gente, assim como na pluralidade de negócios e geografias onde marcamos presença. Queremos continuar a fomentar a diversidade porque é a conjugação de diferenças que gera o dinamismo.”

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(suas) colaboradores(as).

2.2. Igualdade no acesso a emprego

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

No que diz respeito a seleção e recrutamento de recursos humanos, 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 investe na identificação e captação de talento com percursos académicos, profissionais e pessoais variados. Nos processos de recrutamento, é recomendado que sempre que os recrutadores apresentem uma *shortlist* ao negócio, a mesma seja equilibrada na representatividade entre homens e mulheres.

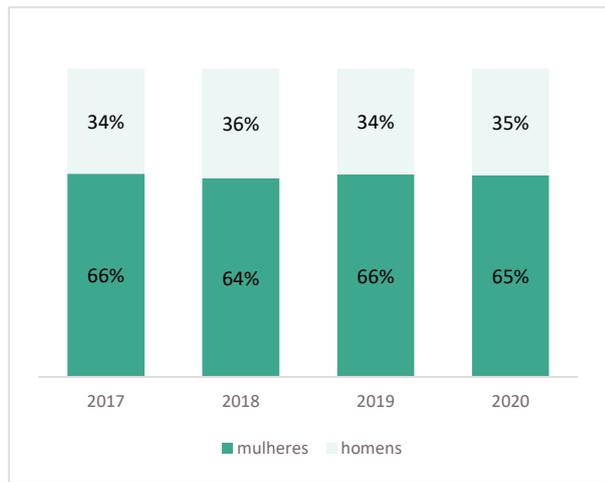
Em paralelo, ao longo do percurso profissional, procura-se ainda que esta diversidade de perfis e características seja potenciada e reforçada, de modo a promover uma melhor preparação dos(as) colaboradores(as) em resposta aos múltiplos desafios que os negócios impõem. Adicionalmente, propõe-se ainda que, aos vários níveis da empresa, exista representatividade equilibrada de géneros nas equipas.

Ao longo do último ano, a Sonae desenvolveu um plano de formação dirigido às equipas responsáveis pelas entrevistas de seleção e recrutamento sobre procedimentos de seleção e recrutamento sem enviesamento.

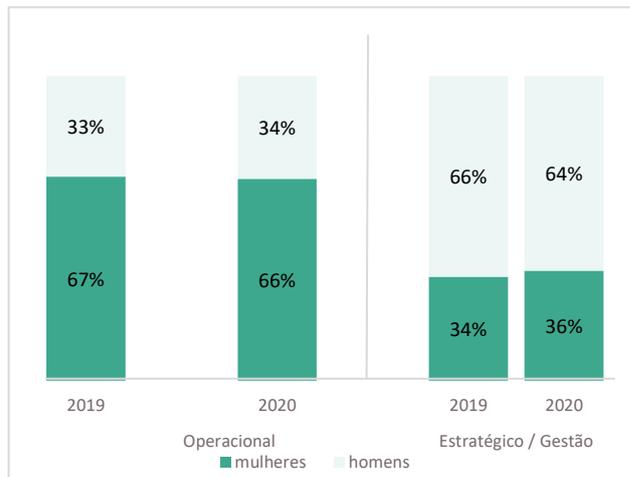
Em 2020, do total de novas contratações realizadas na Sonae, 55,1% foram mulheres, o que compara com 50,6% em 2019. No que toca a funções de liderança, a percentagem de mulheres contratadas situou-se nos 40,6% (um aumento de 14p.p. face a 2019).



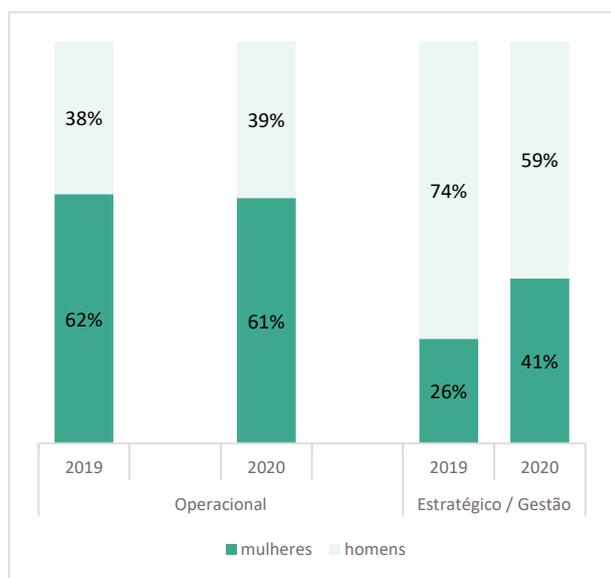
Evolução da distribuição entre homens e mulheres (2017-2020)



Distribuição de homens e mulheres por níveis organizacionais (2019-20)



Distribuição de admissões entre homens e mulheres (2019-2020)



2.3. Formação inicial e contínua

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

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



Consciente da influência do enviesamento inconsciente na tomada de decisões, a Sonae está a desenvolver um programa de formação transversal dedicado ao tema, com o intuito de dotar os(as) colaboradores(as) de conhecimento, ferramentas e estratégias que lhes permitam reconhecer a importância da diversidade & inclusão e os benefícios das suas práticas para a organização. Este plano prevê a identificação de potenciais situações de enviesamento inconsciente e/ou comportamentos desadequados (inconscientes), permitindo avaliar o seu impacto no desempenho das equipas e dos negócios e na relação com os diferentes *stakeholders*.

2.4. Igualdade nas condições de trabalho

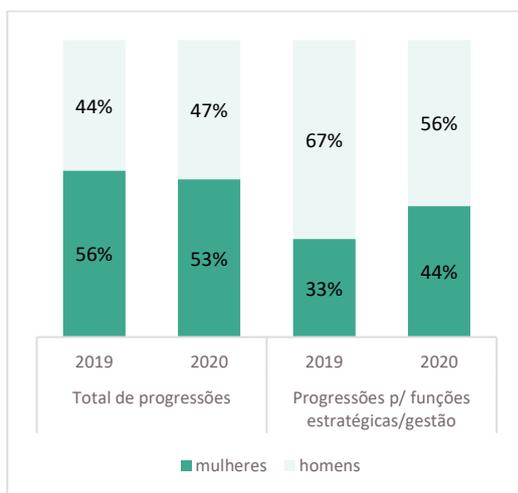
O desenvolvimento das nossas pessoas representa um dos pilares do modelo de gestão estratégica de recursos humanos, é uma área de constante investimento, absolutamente essencial para o cumprimento da ambição de crescimento e diversificação da Sonae.

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.

Em 2020, a Sonae apresentou melhorias significativas na proporção de mulheres promovidas a funções de liderança. Do total de colaboradores(as) promovidos(as) para funções estratégicas/de gestão, 44% foram mulheres, o que compara com 33% em 2019.

Distribuição de progressões entre homens e mulheres (2019-2020)



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.



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

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

Licenças Parentais (2020)

	Homens	Mulheres	Total
Nº de colaboradores com direito a licença parental	15.491	29.834	45.325
Nº de colaboradores que usufruíram a licença parental (n.º)	656	1.628	2.284
Nº de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental	644	1.581	2.225
Nº de colaboradores que retornaram ao trabalho após conclusão da licença parental e que continuam na Empresa após 12 meses de terem retornado	492	1.160	1.652
TAXA DE USUFRUTO (%)	4%	5%	5%
TAXA DE RETORNO (%)	98%	97%	97%
TAXA DE RETENÇÃO (%)	75%	71%	72%

2.6. Conciliação da vida profissional com a vida 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. Assim, a possibilidade de trabalhar remotamente era já uma realidade que já estava implementada na Sonae e em algumas das suas participadas mesmo



antes da situação de pandemia. As políticas em vigor garantiram uma resposta rápida e segura com vista à proteção da saúde e bem-estar dos(as) seus(suas) colaboradores(as). Todos(as) aqueles(as) cujas funções permitiam o trabalho remoto e que dispunham dos meios tecnológicos necessários para o efeito foram de imediato para casa, o que contribuiu para minimizar eventuais riscos e garantir a continuidade dos negócios. Num curto espaço de tempo, foram colocados mais de 6 mil colaboradores(as) das estruturas centrais em trabalho remoto.

Importa, no entanto, salientar que a maioria das atividades desenvolvidas na Sonae e nas suas participadas são consideradas pelo Governo como fundamentais essenciais para a sociedade, pelo que o seu funcionamento necessita de ser assegurado mesmo em situação de pandemia.

A Sonae está a estudar diferentes cenários e possibilidades para um “novo normal”, pós-Covid, sendo provável que o resultado seja a adoção de múltiplas soluções dado que cada negócio tem as suas especificidades, que necessitarão de ser acauteladas. Entre os cenários em análise estão o regresso a um formato 100% presencial, para quem assim quiser ou para funções que não podem ser realizadas à distância, passando por modelos híbridos, ou até modelos integralmente remotos. Acima de tudo, a preocupação passa por desenhar estratégias que assegurem que os(as) colaboradores(as) da Sonae dispõem de soluções que lhes permitem uma melhor conciliação da sua vida profissional com a sua vida familiar e pessoal.

No âmbito da sua política de responsabilidade corporativa, a Sonae disponibiliza o programa *Somos Sonae*, 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 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, sempre a pensar nas necessidades e preferências dos(as) seus(suas) colaboradores(as).

2.7. Prevenção da prática de assédio no trabalho

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

Qualquer colaborador(a) que seja alvo de comportamento passível de constituir assédio no trabalho, bem como o(a) colaborador(a) que testemunhar esse tipo de comportamento, deverá efetuar, no mais curto espaço de tempo possível, a



competente participação. A mesma deve ser entregue ou endereçada ao *HR Business Partner* do negócio, que diligenciará pela averiguação célere e eficiente dos factos participados, no estrito cumprimento da lei em vigor no momento.

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

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

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

2.8. Comunicação e Parcerias

Com o intuito de consistentemente sublinhar a relevância da promoção da igualdade de género na empresa e na sociedade, a Sonae tem investido no desenvolvimento de iniciativas de comunicação interna e externa, que visam manifestar publicamente a sua posição no âmbito desta temática e sensibilizar para a sua importância, bem como no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais com entidades reconhecidas.

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

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

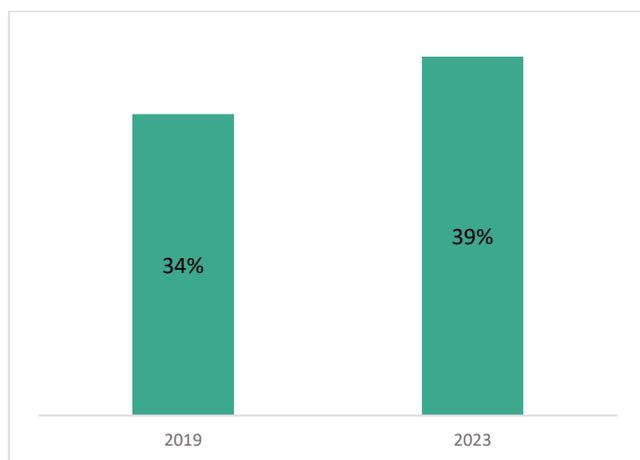
- A participação na *Women Initiative* do ERT (*European Round Table for Industry* - organização que reúne líderes de algumas das maiores empresas europeias), onde se encontra materializado o compromisso da Sonae relativamente à paridade de género com o estabelecimento de *targets* voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade.
- A 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 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 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.
- 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.

Consciente da necessidade de acelerar a mudança interna e intervenção no âmbito da igualdade de género, a Sonae definiu uma ambição formal para as suas lideranças e equipas. Resultado de um processo interno de discussão e aprovação em fóruns de gestão, foi definida para a Sonae a ambição de evoluir a sua representatividade de mulheres em funções de liderança de 34% em 2019, para 39%, em 2023. O atingimento desta meta desafiante está intrinsecamente dependente de uma atuação assertiva por parte da Sonae e das suas *sub-holdings*.

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



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

1. Compromisso Governo Portugal

Em outubro de 2015, a Sonae assinou o compromisso com o Governo de Portugal no sentido de continuar a desenvolver diligentemente os seus melhores esforços no sentido de manter acima de 30% o nível de representação do género sub-representado no conselho de administração. Este acordo prevê o desenvolvimento interno de quadros do género sub-representado ao longo dos vários níveis de liderança na Sonae, de forma a que



os seus acionistas possam manter, no futuro, o nível de representação no conselho de administração acima de 30%. O referido acordo enquadra-se no âmbito da Resolução do Conselho de Ministros 11-A, de 6 de março de 2015.

2. ERT - Women Initiative

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

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

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

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



3. Plano para a Igualdade de Género

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

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

Neste contexto, com base nas orientações partilhadas pela CITE, a Sonae 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 2022.

Dimensão: Estratégia, Missão e Valores						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres	Inscrição do compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens na missão e nos valores da empresa	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Explicitação do compromisso nos Valores e Princípios Sonae
	Inscrição expressa do compromisso com a promoção da igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, regulamentos, código de ética/conduita) enquanto valor da empresa	Comunicação	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Explicitação do compromisso no Código de Ética e de Conduta



<p>Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres</p> <p>Promover e consolidar relações externas no âmbito da promoção da igualdade entre homens e mulheres</p>	<p>Estabelecimento de parcerias estratégicas nacionais e internacionais com <i>stakeholders</i> provenientes de diferentes quadrantes da comunidade</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Relações Institucionais e Comunicação</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p>Divulgação pública das parcerias estabelecidas, através dos canais de comunicação da empresa</p>
<p>Assegurar a implementação do plano para a igualdade de género, a sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade</p>	<p>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</p>	<p>Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae</p>	<p>Equipas de Gestão dos Negócios</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p>Relatórios internos partilhados com os fóruns de gestão identificados</p>
	<p>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</p>	<p>Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae</p>	<p>Equipas de Gestão dos Negócios</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p><i>Dashboard</i> semestral de acompanhamento da evolução do indicador</p>
	<p>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)</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Recursos Humanos <i>Sub-holdings</i></p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p>Reporte anual com evolução dos principais indicadores</p>
<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>
<p>Envolver todos(as) os(as) colaboradores(as) na implementação do Plano para a Igualdade</p>	<p>Partilha com os(as) colaboradores(as) de indicadores relevantes no domínio da igualdade de género, através de canais designados para o efeito</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Implementada</p>	<p>Evidência da comunicação interna (mensagens) e externa (notícias publicadas nos <i>media</i>) divulgada</p>



<p>Reconhecer e integrar a igual visibilidade de homens e mulheres em todas as formas de linguagem, no plano interno e externo</p> <p>Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre homens e mulheres</p>	<p>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</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Recursos Humanos, <i>Corporate Governance</i> e Comissão de Ética</p>	<p>Custos relacionados com a atualização de publicações</p>	<p>Em implementação</p>	<p>Atualização das publicações nos diferentes canais</p>
<p>Promover a dessegregação interna e um maior equilíbrio entre homens e mulheres na empresa</p>	<p>Desenvolvimento e implementação de canais de comunicação, debate e partilha dedicados ao tema da igualdade de género nas suas diferentes dimensões</p>	<p>Recursos Humanos e Comunicação</p>	<p>Todas as direções</p>	<p>Custos relacionados com o desenvolvimento e implementação das iniciativas definidas</p>	<p>Implementada</p>	<p>Evidência da existência dos canais e da realização das sessões de debate e partilha</p>
<p>Assumir publicamente (interna e externamente) o compromisso com a promoção da igualdade entre homens e mulheres</p>	<p>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</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>Em implementação</p>	<p>Evidência das páginas criadas nos diferentes canais</p>
<p><i>Assegurar a informação a trabalhadores e trabalhadoras relativa a direitos e deveres no domínio da igualdade e não discriminação</i></p>	<p>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</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Sem custos específicos alocados</p>	<p>A implementar em 2022</p>	<p>Evidência do procedimento criado e respetiva disponibilização</p>



Dimensão: Igualdade no acesso a emprego						
Objetivos	Medida	Unidades responsáveis	Unidades envolvidas	Orçamento	Estado de implementação	Indicadores
<p>Contribuir para um processo de seleção e recrutamento justo e objetivo para mulheres e homens</p> <p>Contrariar a perpetuação de estereótipos de género e reforçar uma cultura de igualdade entre homens e mulheres</p>	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
	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	Em implementação	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	Em implementação	Sessões de formação realizadas
<i>Garantir o princípio da igualdade entre mulheres e homens e não discriminação no acesso a emprego</i>	Verificação de todos os anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade ligadas à pré-seleção de forma a garantir que não contêm, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no género	Recursos Humanos	Equipas de Recrutamento	Sem custos específicos alocados	Em implementação	Anúncios de oferta de emprego e outras formas de publicidade ligadas à pré-seleção isentos de qualquer restrição, direta ou indireta, especificação ou preferência baseada no género



	Criação e implementação de procedimento interno para assegurar que a empresa mantém durante cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, com a devida desagregação por género, de acordo com os elementos identificados no Código do Trabalho	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência de procedimento interno criado
	Criação e implementação de procedimento interno para assegurar que o processo de seleção e recrutamento prevê a disponibilização de informação sobre a categoria profissional e uma descrição sumária das funções correspondentes, assim como de informação sobre o valor e a periodicidade da retribuição	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência de procedimento interno criado
<p><i>Garantir o princípio da igualdade entre mulheres e homens e não discriminação no acesso a emprego</i></p> <p><i>Proteger a segurança e a saúde da colaboradora grávida, puérpera ou lactante</i></p>	Criação de procedimento para assegurar que, durante o período experimental, a empresa respeita o período de efetiva execução do contrato de modo a avaliar o interesse na sua manutenção	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência de procedimento interno criado
	Criação de procedimento para assegurar que a empresa substitui temporariamente colaboradora grávida, puérpera ou lactante que esteja contratada a termo resolutivo e ausente do trabalho no gozo de direitos relacionados com a parentalidade, garantindo o seu regresso após o gozo desses direitos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência de procedimento interno criado e implementado



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, consequentemente, 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	Implementada	Evidência de círculos 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 2022	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	Por implementar	Definição de estratégia anual de presenças, assegurando a diversidade de género nas representações externas da Sonae Dashboard interno de controlo de presenças
<i>Promover o equilíbrio entre mulheres e homens nos lugares estratégicos da empresa</i>	Criação e implementação de procedimento que permita assegurar uma representação mínima de cada género nos órgãos de administração e fiscalização	Assembleia de Acionistas	Comissão de Nomeação	Sem custos específicos alocados	Implementada	Análise de representatividade de homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização

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)	Disponibilização de equipamentos próprios, concessão de apoios financeiros ou celebração de protocolos com serviços de apoio para filhos(as) (ou outras crianças a cargo) de colaboradores(as)	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Sem custos específicos alocados	Implementada	Disponibilização de informação relativa aos protocolos estabelecidos e respetivas condições oferecidas aos(as) colaboradores(as)



	Divulgação dos recursos existentes na área geográfica da empresa e/ou da residência dos(as) colaboradores(as) que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (ex.: creches/serviço de amas, instituições para pessoas idosas, lavanderia, catering/take away, pequenas reparações)	Recursos Humanos	Comunicação	Sem custos específicos alocados	Implementada	Evidência de plataforma interna criada para o efeito e mecanismo de reforço de comunicação utilizados
	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	Implementada	Evidência de condições especiais oferecidas a 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	Existência de código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho	Recursos Humanos	<i>Corporate Governance</i>	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	<i>Corporate Governance</i> , Provedoria e Comissão de Ética	Sem custos específicos alocados	Implementada	Relatórios internos partilhados com a Comissão de Ética do Grupo
Prevenir e combater a prática de outras ofensas à integridade física ou moral, liberdade, honra ou dignidade do(a) colaborador(a)	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 em 2022	Evidência da comunicação realizada



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