



PLANO PARA
A IGUALDADE
DE GÉNERO

SONAE

“O CONCEITO DE IGUALDADE DE GÉNERO TRADUZ-SE NUMA IGUALDADE DE DIREITOS, LIBERDADES E OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS COM O OBJETIVO DE PROPORCIONAR IGUAL VALORIZAÇÃO, RECONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM TODAS AS ESFERAS DA VIDA PÚBLICA E PRIVADA.”



Índice

1.	Enquadramento	4
2.	Âmbito e Princípios	5
	2.1. Estratégia, Missão e Valores da Empresa	5
	2.2. Estratégia de Recursos Humanos	6
3.	Autodiagnóstico	6
	3.1. Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talento	6
	3.2. Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal	7
	3.3. Clima / Colaboradores	8
	3.4. Comunicação	8
	3.5. Indicadores, Metas e Compromissos subscritos	8
4.	Plano para a Igualdade de Género	10



1. Enquadramento

A igualdade de género é um direito consagrado no artigo 13.º da Constituição da República Portuguesa, sendo tido como um direito humano essencial para o desenvolvimento da sociedade e para a participação plena de homens e mulheres enquanto pessoas.

O conceito de igualdade de género traduz-se numa igualdade de direitos, liberdades e oportunidades entre mulheres e homens 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, e que também em Portugal mereceu destaque formal recente.

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 pessoal, familiar e profissional.

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 sector público empresarial e empresas cotadas em bolsa, estipulando no artigo 7.º a obrigação de elaboração e afixação de planos anuais para a igualdade.

A Lei n.º 62/2017 veio ainda estabelecer as quotas de representação de ambos os géneros de 20% para as empresas cotadas em bolsa, a partir da primeira assembleia geral eletiva que ocorrer após 1 de janeiro de 2018 e de 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva que ocorrer após 1 de janeiro de 2020, no que concerne à totalidade dos administradores (executivos e não executivos).

Considerando a importância do contributo das organizações empresariais para uma sociedade plenamente democrática e inclusiva, bem como as vantagens da integração de uma perspetiva de Igualdade de Género em todas as áreas do Grupo Sonae, foi elaborada a política de igualdade de género adiante apresentada contemplando (I) um autodiagnóstico abrangente sobre o tema, bem como (II) o seu próprio plano de igualdade. Para a elaboração do presente plano foi utilizado um conjunto amplo de documentos internos e externos sobre o tema (nacionais e internacionais), tendo-se seguido com particular cuidado as orientações constantes do “Guião para implementação de planos de igualdade para empresas”.

Finalmente, importa referir que a implementação do plano de igualdade será alvo de um processo regular de monitorização e melhoria, coordenado por uma equipa de trabalho dedicada e constituída para o efeito.



2. Âmbito e Princípios

A presente política de igualdade e respetivo plano abrangem 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.

A Sonae aplica os princípios da sua política de diversidade de género aos seus colaboradores e membros dos órgãos sociais.

2.1. ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

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 ao longo de toda a organização, através de uma gestão e avaliação isenta dos colaboradores e via promoção de igualdade de oportunidades para todos, independentemente da sua função e enquadramento organizacional, assim como do seu género, etnia, idade, religião ou orientação sexual.

Paralelamente, 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.

Tendo como *statement* ser uma *long living company*, tem sido fundamental para a Sonae o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de grupo 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 ao equilíbrio de géneros.

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 nos Valores e Princípios que orientam a sua forma de estar na vida e nos negócios, designados “à nossa maneira”, de onde se destacam:



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



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



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



“(...) 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.”

2.2. ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Em linha com a estratégia e valores da Sonae, a estratégia de recursos humanos tem assumido como um dos seus vetores a promoção de uma organização diversa e inclusiva, considerando os diferentes momentos do ciclo de vida dos seus colaboradores e atuando em diferentes eixos, como sejam a atração, integração, desenvolvimento e retenção dos seus talentos. No capítulo seguinte, e em contexto de autodiagnóstico, detalhar-se-ão as práticas a este nível.

3. Autodiagnóstico

Para a realização do processo de autodiagnóstico no tocante à identificação de políticas e práticas no domínio da igualdade de género, foi conduzida uma análise detalhada ao ciclo de gestão estratégica de recursos humanos. Neste contexto, foram avaliados eixos como: o recrutamento e seleção, a gestão de performance, a formação contínua, a gestão de carreira, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, a auscultação regular a trabalhadores, a comunicação interna e externa, entre outros.

Também neste âmbito, e de modo a assegurar uma leitura mais completa do status quo da Sonae nesta matéria, afigura-se como essencial complementar o presente autodiagnóstico com a sistematização de algumas métricas-chave relativas à atual distribuição de géneros na organização, bem como os principais compromissos e metas assumidas pela Sonae com vista a equilibrar a representatividade entre homens e mulheres no curto e médio prazo.

3.1. ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO

O compromisso da Sonae enquanto organização diversa e inclusiva, capaz de promover, atrair e integrar pessoas com diferentes perfis e vivências, foi reconhecido em 2018 através da sua integração no ranking das 100 empresas mundiais que formaram o *Thomson Reuters IX Global Diversity and Inclusion Index*, uma ferramenta cujo propósito passa por avaliar e distinguir, de forma transparente e independente, os esforços das empresas neste âmbito.

No que se refere à diversidade de género, a Sonae procura promovê-la ao longo de todo o ciclo de vida dos seus colaboradores, assente em 3 pilares distintos:



1. **Atrair:** 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 de ambos os géneros. 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 colaboradores em resposta aos múltiplos desafios que os negócios impõem. Adicionalmente, propõe-se ainda que, aos vários níveis da empresa, sejam evitadas equipas exclusivamente compostas por elementos de um dos géneros.
2. **Desenvolver:** tratando-se de um dos pilares do modelo de gestão de talento, é uma área de constante investimento, absolutamente essencial para o cumprimento da estratégia 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 voluntárias, 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 marcamos presença.
3. **Reter:** tem por objetivo promover o alinhamento entre as expectativas pessoais e profissionais dos colaboradores e os objetivos estratégicos dos negócios, pautando o comportamento da organização pelo princípio da igualdade de género. Tendo por base o modelo de carreiras, procura-se apoiar a gestão do fluxo de talento atual, bem como, assegurar resposta às necessidades e desafios de talento no médio e longo prazo. Também este pilar é indissociável das políticas que adiante abordaremos, nomeadamente a Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, Clima / Colaboradores e Comunicação Interna e Externa.

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 ambos os géneros, mulheres e homens, em diferentes contextos – profissional e pessoal. Na Sonae temos vindo a desenvolver programas transversais de reconhecimento de temáticas que impactem, em diferentes momentos do *employee life cycle*, os nossos colaboradores, atuando como ferramentas potenciadoras da reflexão e melhoria da conciliação entre as diversas esferas das suas vidas: profissional, familiar e pessoal.

A celebração de dias temáticos, como o dia do Homem e o dia da Mulher, a par de outras ações com o objetivo de envolver e celebrar a família, nomeadamente no Natal, Carnaval e Verão, dentro e fora da organização, são alguns exemplos desse investimento.

Pautamos a nossa atuação pela promoção da maternidade e paternidade e assistência à família, nomeadamente através da disponibilização de informação sobre os direitos e deveres no âmbito da parentalidade e o incentivo à participação ativa dos pais na vida familiar.

No âmbito da nossa política de responsabilidade corporativa, atuamos em duas dimensões: uma dimensão de responsabilidade social externa, onde, através do *Sonae Activshare*, o nosso programa de voluntariado, proporcionamos às



famílias Sonae a possibilidade de participação em ações de voluntariado na comunidade; e uma dimensão de responsabilidade social interna, onde através do programa *Somos Sonae*, desenvolvido em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa, prestamos assistência a colaboradores e famílias em situações de especial vulnerabilidade socioeconómica.

Uma outra esfera de atuação prende-se com o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas e conteúdos especificamente orientados à reflexão e promoção de uma vida mais equilibrada, designadamente em matéria de saúde e bem-estar, a saber: workshops de nutrição e alimentação saudável, parcerias na área do fitness, seminários de promoção do *mindfulness*, eficiência e foco, entre outros.

Finalmente, importa ainda destacar o sistema de benefícios e vantagens da Sonae – *Mais Sonae* – cujo intuito fundamental é o de proporcionar aos vários colaboradores um conjunto de benefícios e vantagens, através de uma rede alargada de parceiros em diversas esferas de atividade – saúde, bem-estar, retalho, turismo, lazer, entre outros.

3.3. CLIMA / COLABORADORES

A Sonae realiza periodicamente uma auscultação aos colaboradores, no sentido de conhecer a sua opinião relativamente a um conjunto de dimensões consideradas relevantes para a sua satisfação e compromisso: 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*). Nestas dimensões encontram-se incluídas um conjunto de questões relativas à diversidade de género, sendo que, a par da análise global de resultados, é realizada uma análise holística e comparativa por género. Desta resulta o desenho e implementação de medidas que permitam mitigar aspetos referidos como menos positivos e, simultaneamente, expandir os pontos sinalizados como positivos.

3.4. COMUNICAÇÃO

A Sonae pauta a sua comunicação e imagem por uma linguagem e conteúdos inclusivos e não discriminatórios, quer do ponto de vista da comunicação institucional e corporativa, como da promoção da sua atividade ou ainda a relação com os seus colaboradores e outros *stakeholders*.

Adicionalmente, a Sonae tem vindo a associar-se a eventos, estudos, redes nacionais / internacionais e outras iniciativas externas que têm por propósito promover a igualdade de género, como por exemplo participação na *Women Initiative* do ERT (*European Roundtable of Industrialists*), no *LEAD Network* (*Leading Executives Advancing Diversity*) ou no estudo *Women Matter* da consultora McKinsey. Nestas iniciativas são, entre outras estratégias, disseminados *role models* (internos e externos) com um forte potencial de alterar comportamentos, a par da partilha de boas práticas.

3.5. INDICADORES, METAS E COMPROMISSOS SUBSCRITOS

3.5.1. INDICADORES PARA CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Os dados estatísticos sobre género em contexto laboral na Sonae, tendo por base a informação recolhida a 31 de dezembro de 2018, traduzem-se no seguinte:



Nível Organizacional	Total	feminino	masculino
Estratégico / Gestão	3,72%	33,62%	66,38%
Operacional	96,28%	65,58%	34,42%
Total	100%	64,39%	35,61%

*Inclui também sociedades dominadas que tenham aderido à política

No total de efetivos da Sonae, o percentual de mulheres é significativamente superior (64%) face ao dos homens (36%). Esta distribuição é suportada pelo nível operacional, invertendo-se para os níveis estratégico/gestão, associados ao exercício de funções de liderança, onde o género feminino se encontra sub-representado.

A par da distribuição do efetivo por género, apresenta-se nas tabelas seguintes, a distribuição por género tendo por base a distribuição etária, bem como habilitações literárias.

Distribuição Etária	Total	feminino	masculino
menor ou igual a 25	25,18%	59,61%	40,39%
26-35	28,38%	61,08%	38,92%
36-55	42,33%	69,12%	30,88%
maior 55	4,11%	67,89%	32,11%
Total	100%	64,39%	35,61%

Habilitações Literárias	Total	feminino	masculino
ensino superior	19,98%	60,68%	39,32%
1º,2º e 3º ciclos + secundário	80,02%	65,32%	34,68%
Total	100%	64,39%	35,61%

3.5.2. METAS E COMPROMISSOS ASSUMIDOS

A Sonae considera que a diversidade de mulheres e homens em lugares de decisão é um fator crítico para o equilíbrio das organizações, tendo definido metas ambiciosas de representatividade.

Nesse sentido, tem vindo a celebrar alguns acordos relevantes nesta área:

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 of Industrials* (ERT), a Sonae subscreveu em 2013 a *Women Initiative*, onde se encontra materializada a preocupação da organização relativa à paridade do 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://www.et.eu/document/more-women-leadership-positions>).

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 inclusão e diversidade, 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 os colaboradores 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.

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 autodiagnóstico permitiu identificar definir o nosso posicionamento atual com objetividade, possibilitando a identificação e desenho de um plano conducente à nossa ambição nesta temática.

Neste contexto, a Sonae definiu e priorizou um plano de intervenção multinível, que inclui ações já em curso, assim como iniciativas a implementar no curto e médio-prazo. Neste plano, o foco é colocado, ao nível das políticas de gestão de pessoas, das lideranças responsáveis pela sua execução, do acompanhamento da sua implementação, bem como no alinhamento em matéria de comunicação institucional.

Nível	Medida	Horizonte
Políticas de Recursos Humanos	Estabelecer parcerias estratégicas nacionais e internacionais com <i>stakeholders</i> provenientes de diferentes quadrantes da comunidade.	2020-2021
	Encorajar a candidatura e seleção de homens ou mulheres para funções/profissões onde estejam sub-representados(as).	2020-2021
	Garantir a implementação contínua de <i>short lists</i> de candidatos 50:50 no recrutamento de posições de liderança.	2020-2021
	Explicitar os princípios da igualdade de oportunidades por género nos processos de recrutamento interno e externo, assim como em ações de <i>employer branding</i> relevantes.	2020-2021
	Desenvolver e integrar no plano formativos módulos relacionados com as temáticas da igualdade entre homens e mulheres (<i>unconscious bias</i>), incorporando também esta preocupação nas restantes formações gerais e técnicas.	2020-2021
	Criar novas oportunidades e percursos de carreira que promovam a diversidade na atração e retenção de talento (<i>role models</i>).	2021-2022



	Desenvolver programas de gestão de carreira para o género sub-representado, compreendendo um acompanhamento específico mais personalizado.	2021-2022
	Incentivar a revisão dos planos de sucessão, procurando que estes compreendam um <i>pipeline</i> diverso de potenciais candidatos.	2020-2021
	Acelerar a adoção de práticas <i>flexi-work</i> , nomeadamente criação de condições para trabalho remoto, horários flexíveis e novas modalidades de organização do trabalho.	2020-2021
	Fortalecer o portefólio de benefícios associados a colaboradores de modo a facultar um apoio mais efetivo à parentalidade.	2021-2022
	Formalizar e comunicar de forma alargada a provedoria como canal privilegiado para receber e gerir as sugestões e denúncias dos colaboradores no domínio da igualdade de géneros.	2020-2021
Lideranças	Estabelecer fóruns de gestão a diferentes níveis, que formalizem o acompanhamento da implementação das políticas de igualdade de género, responsabilizando e comprometendo os líderes com o sucesso da sua execução, nomeadamente através de consideração de KPI's específicos.	2020-2021
	Desenvolver e implementar sessões formativas, ações de sensibilização e iniciativas de <i>mentoring</i> que preparem os líderes para gerir a diversidade das equipas e igualdade de género.	2021-2022
	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.	2021-2022
	Desenvolver e implementar canais de comunicação, debate e partilha dedicados ao tema da igualdade de género nas suas diferenças dimensões.	2020-2021
	Dinamizar redes de partilha e <i>networking</i> que promovam igual visibilidade e acesso à gestão de topo aos diferentes géneros.	2020-2021
Monitorização e Reporting	Monitorizar e reportar regularmente à ExCom / Board Sonae indicadores relativos à igualdade de género, ao longo do ciclo de vida do colaborador na organização, compreendendo todas as políticas de recursos humanos.	2020-2021
	Realizar periodicamente inquéritos a colaboradores dos diferentes níveis organizativos, com o objetivo de avaliar a perceção relativa a diferentes dimensões da igualdade de género na organização.	2020-2021
	Conduzir recorrentemente estudos de benchmarking, 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.	2020-2021
	Partilhar com os colaboradores indicadores relevantes no domínio da igualdade de género, através de canais designados para o efeito.	2020-2021
	Publicar, com visibilidade externa, o plano para a igualdade, bem como o seu acompanhamento anual, de modo a sublinhar o compromisso executivo com a temática.	2020-2021
	Medir a participação pública dos elementos dos diferentes géneros em eventos nacionais e internacionais, de modo a atuar sobre eventuais assimetrias.	2020-2021
Comunicação Institucional	Integrar e divulgar o princípio da igualdade de género e não discriminação na literatura corporativa, por exemplo: à nossa maneira, código de ética e documentos estratégicos.	2020-2021
	Inclusão de uma página nos sites Sonae (Intranet e Internet) dedicada ao tema da Diversidade e Inclusão, focando a igualdade de género como um dos seus âmbitos de intervenção.	2021-2022

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 propõe-se a criar um comité de reflexão permanente e dedicado no seio do Grupo Consultivo de Recursos Humanos, dotado de competências multidisciplinares, que deverá assumir um papel ativo no debate e partilha de tendências e boas práticas no âmbito da igualdade de género, assim como na promoção, sensibilização e monitorização das ações concretas de melhoria, garantindo visibilidade na organização sobre o tema.

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.