



Plano para a Igualdade

Setembro de 2026

Índice

Nota Introdutória.....	3
Autoavaliação – “Compreendendo a igualdade na Sonaecom SGPS, S.A.”	4
A. Estratégia, Missão e Valores da Empresa	4
B. Igualdade no Acesso a Emprego	5
C. Formação Inicial e Contínua	5
D. Igualdade nas Condições de Trabalho	6
E. Proteção na Parentalidade	6
F. Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal	6
G. Prevenção da Prática de Assédio no Trabalho	7
H. Clima Organizacional	7
I. Comunicação Interna e Externa	7
J. Principais Indicadores	8
Plano para a Igualdade – “Do diagnóstico à implementação”	10

Nota Introdutória

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 homens e mulheres 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 uma atenção muito particular 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 indivíduos do sexo masculino e feminino nos órgãos de administração e de fiscalização para as empresas cotadas em bolsa, de 20%, 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 a relevância da diversidade, particularmente de género, para o equilíbrio e desenvolvimento dos seus negócios, a Sonaecom, SGPS, S.A. (doravante designada “Sonaecom” ou “Sociedade”) tem dedicado especial atenção a esta temática, procurando balancear a representatividade de indivíduos do sexo feminino e masculino em toda a organização, com especial enfoque nas funções de liderança.

Adicionalmente, a Sonaecom, enquanto entidade inserida no Grupo Sonae (sendo uma entidade controlada pela Sonae – SGPS, S.A. (adiante “Sonae”)), participa ativamente nas iniciativas promovidas pelo Grupo nesta matéria.

Assim, e nos termos do disposto no artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto de 2017, a Sonaecom tem vindo a elaborar planos anuais que visam a promoção de boas práticas no âmbito da igualdade de género, aplicáveis tanto aos/às seus/suas colaboradores/as, como a membros dos órgãos sociais, comprometendo-se na sua implementação, monitorização e melhoria constantes.

Neste documento apresentar-se-á uma autoavaliação sobre a igualdade de género na Sonaecom, uma retrospectiva às medidas até agora implementadas e em curso, bem como o plano para 2027.

Relativamente ao seu âmbito de aplicação, o presente plano abrange todas as sociedades integralmente detidas (direta ou indiretamente) pela Sonaecom e é aplicável a todos/as os/as colaboradores/as e membros dos órgãos sociais.

No que às sociedades dominadas e co-dominadas respeita, a Sonaecom, enquanto acionista direta ou indireta, desenvolverá os melhores esforços no sentido da sua aplicação.

Autoavaliação – “Compreendendo a igualdade na Sonaecom SGPS, S.A.”

Tendo em vista a realização de uma autoavaliação abrangente à situação atual da Sonaecom 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 Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (“CITE”);
- Ferramenta de autoavaliação disponível no website da CITE - <https://planosigualdade.cite.gov.pt/>;
- Análise detalhada ao ciclo de gestão estratégica de recursos humanos, que acompanha as diferentes etapas do ciclo de vida dos/as colaboradores/as;
- Monitorização da evolução de indicadores, metas e compromissos subscritos.

A combinação destes contributos permitiu incorporar neste plano a avaliação interna da situação atual da Sonaecom, bem como a perspetiva externa da CITE e ainda dados factuais que ajudam a aferir, de forma objetiva, o posicionamento da Sociedade em matéria de igualdade de género, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria a desenvolver. Os indicadores reportados no presente diagnóstico datam de 30 de junho de 2026.

Os resultados da autoavaliação bem como o plano disponibilizado na plataforma da CITE revelam a maturidade e o compromisso da Sonaecom com a igualdade de género.

Com vista a suportar o plano apresentado no presente documento, destacam-se os elementos mais relevantes desta autoavaliação.

A. Estratégia, Missão e Valores da Empresa

A primeira componente do processo de autoavaliação realizada pela Sonaecom procurou analisar as práticas empresariais em matéria de diversidade e inclusão, em particular no que se refere à igualdade de género, à luz dos vetores de estratégia, identidade e cultura da organização, suportada na respetiva documentação formal.

A este título importa, desde logo, salientar que a Sonaecom coloca uma elevada ênfase na diversidade, identificando-a indubitavelmente como um dos vetores estruturais do seu sucesso.

O compromisso com a diversidade na Sonaecom assume, assim, um papel de destaque, o qual se procura assegurar através do incentivo ativo à inclusão em toda a organização, gerindo e avaliando os/as seus/suas colaboradores/as de forma isenta e promovendo igualdade de oportunidades para todos/as, independentemente da sua função e enquadramento organizacional, assim como do seu género, etnia, idade, religião ou orientação sexual.

Os valores de inclusão e diversidade são parte integrante da matriz da Sonaecom desde a sua génese, intrinsecamente relacionados com a evolução, crescimento e diversificação dos seus negócios. Historicamente, a Sonaecom tem procurado incentivar estes valores através do desenvolvimento proativo e recorrente de um conjunto de iniciativas.



Em paralelo, a Sonaecom tem acompanhado sistematicamente a evolução de um leque alargado de indicadores que, entre outros objetivos, visam alimentar a discussão relativa à inclusão e diversidade nos fóruns de planeamento e gestão da empresa.

Em particular, no que respeita à igualdade de género, a Sonaecom tem atuado em várias linhas estratégicas, realçando o seu investimento no desenvolvimento dos seus talentos, através de uma abordagem que visa a sustentabilidade no que concerne ao equilíbrio de géneros.

O compromisso com a igualdade de género encontra-se também refletido nos valores e princípios do Grupo Sona que orientam a forma de estar na vida e nos negócios, designados “à nossa maneira”, de onde se destacam:

- Lideramos com impacto – “Transformamos ambição em ação. Queremos ter um impacto profundo no presente e no futuro.”
- Conduzimos o amanhã – “Somos empreendedores/as, acima de tudo. Desafiamos o status quo e preparamos o futuro.”
- Avançamos juntos – “Valorizamos o talento de todos/as. Aprendemos com as aptidões, conhecimentos e diferentes pontos de vista para pormos em marcha as melhores ideias.”
- Descomplicamos desafios – “O nosso foco torna tudo mais simples. Melhoramos constantemente para sermos cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis.”
- Fazemos o que está certo – “Comprometemo-nos em fazer o que está certo. Agimos de forma independente e transparente para tomar as decisões corretas.”

No que se refere à diversidade de género, a Sonaecom procura promovê-la ao longo de todo o ciclo de vida das suas pessoas.

Com a ambição de ser capaz de encarar cada uma das suas pessoas na sua singularidade, a Sonaecom promove uma gestão integrada e inclusiva de recursos humanos, assente em três pilares distintos: atrair; desenvolver e reter perfis diversos e diferenciadores.

B. Igualdade no Acesso a Emprego

B.1. Anúncios, seleção e recrutamento

A Sonaecom investe na identificação e captação de pessoas com percursos académicos, profissionais e pessoais variados, tendo presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do género nos processos de seleção e recrutamento. Ao longo do percurso profissional, procura-se que esta diversidade de perfis e características seja potenciada e reforçada em todos os níveis corporativos, de modo a que os/as colaboradores/as estejam melhor preparados/as para dar resposta aos múltiplos desafios que o negócio impõe.

B.2. Período Experimental

Durante o período inicial de execução dos contratos de trabalho, a Sonaecom aprecia o desempenho de cada colaborador/a e avalia o interesse efetivo na sua manutenção.

C. Formação Inicial e Contínua

No que diz respeito à formação, assegura-se que o acesso é transversal e equitativo a toda a empresa, abrangendo as diferentes funções, gerações e geografias. Neste processo, atribui-se um papel cada vez mais ativo ao/à colaborador/a, oferecendo-lhe a possibilidade de decidir sobre os temas/competências que considera relevantes desenvolver e inscrever-se de forma autónoma.



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

D. Igualdade nas Condições de Trabalho

D.1. Avaliação de desempenho

A igualdade de género é um dos pilares do modelo de gestão de talento e uma área de constante investimento, essencial para conseguir desenvolver pessoal e profissionalmente os/as colaboradores/as e, paralelamente, potenciar a amplificação das competências necessárias ao desenvolvimento dos negócios. Vive-se uma cultura de meritocracia, onde a diferenciação do desempenho e contributo das pessoas e equipas é sustentado por processos e ferramentas de reconhecimento.

As ponderações quantitativas e qualitativas utilizadas na avaliação de desempenho são aplicadas da mesma forma para funções desempenhadas por homens e por mulheres.

D.2. Promoção/Progressão na carreira profissional

A progressão na carreira profissional tem como objetivo alinhar as expetativas pessoais e profissionais dos/as colaboradores/as com os objetivos estratégicos do negócio, pautando o comportamento da organização pelo princípio da igualdade de género. Através do modelo de carreiras procura-se apoiar a gestão do fluxo de talento atual, assim como dar resposta às necessidades e desafios de médio/longo prazo, bem como à conciliação entre trabalho, família e vida pessoal/ organização do trabalho, clima organizacional e comunicação interna e externa.

D.3. Salários

A Sonaecom pauta a sua política salarial pelas melhores práticas de mercado. As tabelas salariais, onde constam os valores de referência a atribuir por função, são isentas de qualquer tipo de discriminação em função do sexo e revistas de acordo com estudos de competitividade salarial com o mercado, para funções comparáveis nas diversas geografias e sectores de atividade em que operam.

E. Proteção na Parentalidade

A Sonaecom cumpre na íntegra todos os direitos legais previstos para os/as colaboradores/as em matéria de parentalidade, nomeadamente no que respeita ao gozo de licenças, dispensas e faltas, redução do tempo de trabalho, formação para reinserção profissional e mecanismos de proteção de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante.

F. Conciliação da Vida Profissional com a Vida Familiar e Pessoal

A Sonaecom promove a conciliação entre o trabalho, a família e a vida pessoal através do investimento ativo em práticas que a potenciem, dirigidas a todos/as os/as trabalhadores/as e com recurso a linguagem e imagem não discriminatórias e inclusivas.

Neste âmbito, destacam-se a disponibilização de protocolos com instituições de ensino para filhos/as de trabalhadores/as e a realização de eventos com o objetivo de envolver e celebrar a família, nomeadamente no Natal.



A promoção da maternidade e paternidade e assistência à família é igualmente uma das áreas de investimento ativo da Sonaecom. A disponibilização de informação sobre os direitos e deveres no âmbito da parentalidade, o incentivo à participação ativa dos pais na vida familiar, bem como a atribuição de flexibilidade na organização dos tempos de trabalho e a criação de condições para a realização de trabalho remoto, são alguns exemplos desse investimento.

Importa ainda destacar uma outra esfera de atuação relevante da Sociedade e que se relaciona com a promoção da saúde e bem-estar dos/as trabalhadores/as, na qual se identificam, desde logo, a disponibilização, nas instalações, de serviços de proximidade e de saúde/bem-estar e ainda o sistema de benefícios e vantagens do grupo – “Mais Sonae” – o qual visa proporcionar um conjunto de benefícios e vantagens aos/às trabalhadores/as, através de uma rede alargada de parceiros em diversas esferas de atividade.

Com o objetivo de garantir mecanismos que promovam a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos seus colaboradores(as), e considerando as especificidades de cada negócio, a Sociedade adota os modelos de trabalho mais adequados ao seu contexto. Entre os modelos implementados encontram-se o regime 100% presencial - para funções que assim o exigem ou para quem o prefira -, e o regime híbrido, que combina dias de teletrabalho com dias de trabalho presencial.

G. Prevenção da Prática de Assédio no Trabalho

A preservação da integridade física e psicológica de todos quanto desempenham a sua atividade no universo Sonaecom constitui preocupação permanente, não apenas dos que exercem funções de administração ou de direção da Sociedade, mas do conjunto dos profissionais que nela prestam serviço, sem exceções.

Neste sentido, e em linha com os seus valores e com as disposições previstas no seu Código de Ética e Conduta, a Sonaecom adotou e tem implementado um código de boa conduta nas matérias de prevenção e reação ao assédio no trabalho, de aplicação a todas as empresas integrantes do Grupo Sonaecom, o qual integra um conjunto de princípios, procedimentos e compromissos destinados a identificar o fenómeno e a contribuir ativamente para a respetiva prevenção, combate e eliminação de todos os comportamentos que sejam suscetíveis de o configurar.

H. Clima Organizacional

A Sonaecom realiza periodicamente uma auscultação aos/às colaboradores/as, no sentido de conhecer a sua opinião relativamente a um conjunto de dimensões consideradas relevantes para a sua satisfação e compromisso. Complementarmente, realiza *focus groups* com o objetivo de aprofundar o feedback recolhido e, simultaneamente, obter o contributo ativo dos/as colaboradores/as na construção de novas iniciativas que permitam mitigar aspetos referidos por estes como menos positivos e, simultaneamente, expandir os pontos sinalizados como positivos.

I. Comunicação Interna e Externa

A Sonaecom pauta a sua comunicação por uma linguagem inclusiva e não discriminatória na promoção das suas atividades, bem como na relação com os/as seus/suas colaboradores/as.

Ao nível da comunicação interna, a Sonaecom associou-se ao programa ‘All In for Gender Equality’, criado em 2020 no grupo Sonae, e que visa reforçar junto dos/as colaboradores/as a



importância da temática da igualdade de género e consciencializá-los/as para a mais-valia do seu envolvimento nesta matéria.

A Sociedade tem publicado no seu sítio da internet o Plano para a Igualdade de Género e os seus documentos estratégicos (tais como, o Relatório de Governo das Sociedades e o Código de Ética e de Conduta), os quais fazem menção expressa às preocupações da Sociedade com a igualdade e não discriminação entre mulheres e homens.

J. Principais Indicadores

No sentido de assegurar uma leitura mais completa do *status quo* da organização nesta matéria, complementando a autoavaliação realizada, foram sistematizadas algumas métricas chave relativas à atual distribuição de sexos na organização.

Os dados estatísticos no contexto laboral português da Sonaecom SGPS, S.A., tendo por base informação recolhida a 30 de junho de 2026, traduzem-se no seguinte:

	Mulheres	Homens	Total
NÍVEL ESTRATÉGICO – TÁTICO	35.3% (2025 34.4%)	64.7% (2025 65.6%)	12.0% (2025 10.6%)
NÍVEL OPERACIONAL	57.4% (2025 57.6%)	42.6% (2025 42.4%)	88.0% (2025 89.4%)
TOTAL	54.8% (2025 55.1%)	45.2% (2025 44.9%)	

	Mulheres	Homens	Total
EFETIVOS	55.0% (2025 54.5%)	45.0% (2025 45.5%)	98.2% (2025 95.7%)
ESTÁGIOS E CONTRATAÇÃO A TERMO	40.0% (2025 69.2%)	60.0% (2025 30.8%)	1.8% (2025 4.3%)
TOTAL	54.8% (2025 55.1%)	45.2% (2025 44.9%)	

Analisando o contexto atual do Grupo Sonaecom, verificamos que, ao nível estratégico, o exercício das funções é desempenhado, na sua maioria, por pessoas do sexo masculino (64.7%), encontrando-se o sexo feminino sub-representado. Ao nível operacional, as funções são desempenhadas, por sua vez, na sua maioria, por pessoas do sexo feminino (57.4%).

No que diz respeito ao vínculo laboral, no total de efetivos da Sonaecom, o percentual de mulheres é superior (55.0%) ao dos homens (45.0%), em linha com a população total.

Em termos gerais, verificou-se uma ligeira diminuição do percentual de indivíduos do sexo feminino durante o último ano, de 55.1% (2025) para 54.8% (2026).

Apresenta-se na tabela seguinte a distribuição por sexo tendo por base a distribuição etária:

	Mulheres	Homens	Total
ATÉ 25	85.7% (2025 81.8%)	14.3% (2025 18.2%)	2.5% (2025 3.7%)
26-35	59.7% (2025 59.0%)	40.3% (2025 41.0%)	21.9% (2025 25.9%)
36-55	53.3% (2025 52.4%)	46.7% (2025 47.6%)	58.3% (2025 56.5%)
+55	49.0% (2025 52.4%)	51.0% (2025 47.6%)	17.3% (2025 14.0%)
TOTAL	54.8% (2025 55.1%)	45.2% (2025 44.9%)	

Importa, no entanto, referir que a realidade da operação das sociedades que integram o universo Sonaecom conta ainda com duas áreas muito distintas. Uma área muito técnica ligada às ciências, tecnologia, engenharia e matemática, onde o número de licenciados/as do sexo feminino é tipicamente inferior ao do sexo masculino. E outra área, de Media, onde, por regra, existe um maior equilíbrio nos licenciados do sexo feminino e masculino.

É também importante destacar que não existe distinção entre níveis estratégicos e operacionais nas carreiras na área de Media/Jornalismo, sendo todos/as considerados/as no nível operacional, pelo que, por via disso, o maior equilíbrio entre sexos nesta área não se traduz diretamente no nível estratégico – tático.

Plano para a Igualdade – “Do diagnóstico à implementação”

O diagnóstico e autoavaliação realizados permitiram definir, com objetividade, o posicionamento atual da Sociedade, possibilitando a identificação e definição de um plano de intervenção multinível, em que o foco é colocado ao nível das políticas de gestão de pessoas, das lideranças responsáveis pela sua execução e do acompanhamento da sua implementação, visando garantir, desta forma, a promoção de boas práticas no âmbito da igualdade de género.

Neste contexto, a Sociedade detalha, de seguida, as medidas que se encontram já implementadas, as quais, não obstante, carecem de acompanhamento contínuo e devida atualização sempre que necessário:

NÍVEL	INICIATIVAS	ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO	EQUIPAS RESPONSÁVEIS	EQUIPAS ENVOLVIDAS	INDICADORES
ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA	Auscultar os/as seus/suas colaboradores/as dos diferentes níveis organizativos, com o objetivo de avaliar a perceção relativa a diferentes dimensões da igualdade de género na organização, nomeadamente no que respeita à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e à proteção da parentalidade.	Implementada	Recursos Humanos Sonae	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidência dos relatórios internos com a análise do feedback recolhido
	Disponibilizar o plano para a Igualdade de género num local interno de reconhecida visibilidade.	Implementada	Recursos Humanos Sonae	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidência da divulgação do plano
	Reforçar o leque de parcerias e compromissos com entidades externas, relativamente à promoção de igualdade entre homens e mulheres, referidos na secção de autodiagnóstico.	Implementada	Recursos Humanos Sonae	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidência das parcerias e compromissos criados
	Criação de KPI estratégico - <i>Women in Leadership</i> -, sustentado num aumento da representatividade de mulheres em funções de liderança, e monitorização da sua evolução.	Implementada	GCRH Sonae	Recursos Humanos Sonae e das sociedades participadas	<i>Dashboard</i> semestral de acompanhamento da evolução do indicador
IGUALDADE NO ACESSO A EMPREGO	Assegurar que os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, através de uma elaboração objetiva e transparente.	Implementada	Recursos Humanos sociedades participadas	Recursos Humanos Sonae	Evidência de relatórios de análise periódica dos processos de recrutamento (por amostragem).
	Explicitar os princípios da igualdade de oportunidades por género em ações de <i>employer branding</i> relevantes.	Implementada	Recursos Humanos sociedades participadas	Recursos Humanos Sonae	Evidência das iniciativas de <i>employer branding</i> realizadas
	Promover continuamente a diversidade na atração e retenção de talento.				

NÍVEL	INICIATIVAS	ESTADO DE IM- PLEMENTAÇÃO	EQUIPAS RES- PONSÁVEIS	EQUIPAS EN- VOLVIDAS	INDICADORES
FORMAÇÃO INI- CIAL E CONTÍNUA	Incluir no plano anual forma- tivo módulos específicos so- bre a igualdade de géneros, incorporando igualmente esta preocupação no desen- volvimento de formações gerais e específicas. Asse- gurar o respeito pela concili- ação com a vida pessoal e familiar de cada colabora- dor/a na calendarização das formações.	Implementada	Recursos Hu- manos So- naecom	Recursos Hu- manos socie- dades participadas	Evidência dos conteúdos for- mativos disponi- bilizados. Desde 2022, 27 colaborado- res/as (12 sexo feminino e 15 sexo masculino) participaram na formação de Enviesamento Inconsciente.
	Atribuição de cartão pre- sente em algumas empre- sas do grupo aos trabalhadores mulheres e homens que foram pais, como forma de reforçar o pacote de benefícios dispo- nibilizados no âmbito do apoio à parentalidade.	Implementada	Recursos Hu- manos So- naecom	Recursos Hu- manos socie- dades participadas	Evidência dos benefícios dis- ponibilizados. Desde 2023, fo- ram entregues 5 cartões pre- sente (3 sexo feminino e 2 sexo mascu- lino).
IGUALDADE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	Efetuar formação a todos os colaboradores/as sobre a avaliação de desempenho, com particular relevância para o tema da não discrimi- nação e disponibilizar infor- mação sobre o modelo implementado.	Implementada	Recursos Hu- manos socie- dades participadas	Recursos Hu- manos So- naecom	Evidência dos conteúdos for- mativos disponi- bilizados.
	Promover a igualdade entre homens e mulheres no do- mínio da progressão e de- senvolvimento profissional, assegurando que as suas competências são reconhe- cidas de igual modo nos processos de promoção e progressão de carreira, in- centivando planos de suces- são que incluam um pipeline diverso de potenciais candi- datos.	Implementada	Recursos Hu- manos So- naecom	Recursos Hu- manos socieda- des participadas e equipas de gestão	Evidência de re- latórios de aná- lise do reconhecimento das competên- cias, por gé- nero, aquando da realização dos processos de revisão sala- rial, promoções e pipeline de ta- lento.
	Fomentar a representati- vidade de género nas posi- ções de liderança, em linha com os compromissos já es- tabelecidos e a participação em redes de partilha e networking que promovam igual visibilidade e acesso à gestão de topo aos diferen- tes géneros.	Implementada	Recursos Hu- manos So- naecom	Recursos Hu- manos socieda- des participadas e equipas de gestão	Evidência de re- latórios de aná- lise do reconhecimento das competên- cias, por gé- nero, aquando da realização dos processos de revisão sala- rial, promoções e pipeline de ta- lento.
	Monitorizar a competitivi- dade das práticas retributi- vas comparativamente com o mercado e analisar perio- dicamente o equilíbrio sala- rial entre homens e mulheres que efetuam fun- ções semelhantes, procu- rando soluções corretivas, quando tal se justifique.	Implementada	Recursos Hu- manos So- naecom	Recursos Hu- manos socie- dades participadas	Evidência de re- latórios de aná- lise do reconhecimento das competên- cias, por gé- nero, aquando da realização do processo de re- visão salarial.

NÍVEL	INICIATIVAS	ESTADO DE IM- PLEMENTAÇÃO	EQUIPAS RES- PONSÁVEIS	EQUIPAS EN- VOLVIDAS	INDICADORES
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFIS- SIONAL COM A VIDA FAMILIAR E PESSOAL	Fortalecer a adoção de práticas flexi-work, através da criação de condições para trabalho remoto, horários flexíveis e novas modalidades de organização do trabalho.	Implementada	Recursos Humanos sociedades participadas	Equipas de gestão e equipas de IT	Evidência das práticas adotadas e inerentes comunicações
	Promoção do trabalho remoto, em formato parcial, , por forma a permitir que os colaboradores/as consigam fazer uma melhor gestão e conciliação da vida familiar.	Implementada	Recursos Humanos sociedades participadas	Equipas de gestão e equipas de IT	Evidência das práticas adotadas e inerentes comunicações

Para além das medidas já implementadas, considera-se prioritária a implementação das seguintes medidas:

NÍVEL	MEDIDAS	OBJETIVOS	ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO	EQUIPAS RESPONSÁVEIS	EQUIPAS ENVOLVIDAS	INDICADORES	META	ORÇAMENTO
ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA	Definir e acompanhar objetivos estratégicos mensuráveis para a promoção da igualdade entre mulheres e homens Continuidade do trabalho e acompanhamento da desagregação de todos os dados por sexo em todos os instrumentos de gestão da empresa, designadamente, nos diagnósticos e relatórios.	Assegurar a implementação da versão atualizada do Plano para a Igualdade, sua monitorização, acompanhamento e sustentabilidade.	A decorrer	Recursos Humanos Sonaecom	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidências das atividades desenvolvidas.	Procedimento interno criado e implementado.	Custos internos relativos aos recursos humanos alocados ao projeto.
	Desenvolvimento e implementação de ações de sensibilização e consciencialização, que preparem os líderes para gerir a diversidade das equipas e a igualdade de género no âmbito do Programa 'Sonaec All In for Gender Equality', lançado ao nível do grupo Sonaec.	Preparar os líderes para gerir a diversidade das equipas e a igualdade de género.	Em implementação	GCRH Sonaec e Recursos Humanos Sonaecom	Recursos Humanos das sociedades participadas e Equipas de gestão	Realização de eventos dinamizados por influenciadores internos e/ou externos.	Participação de todos/as os/as líderes nas ações de sensibilização e consciencialização.	Sem custos previstos.
	Criação de iniciativas de mentoria, aconselhamento e coaching, que contribuam para o desenvolvimento de novas competências e, consequentemente, conduzam a uma participação mais equilibrada entre homens e mulheres em funções de liderança no âmbito do Programa 'Sonaec All In for Gender Equality' lançado ao nível do grupo Sonaec.	Garantir uma participação mais equilibrada entre homens e mulheres em funções de liderança.	Em implementação	GCRH Sonaec e Recursos Humanos Sonaecom	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidência dos círculos de mentoria de discussão, capacitação e orientação realizados.	Participação de todos/as os/as líderes nas iniciativas desenvolvidas.	Sem custos previstos no curto prazo.
FORMAÇÃO INICIAL E CONTÍNUA	Inclusão de formação sobre enviesamento inconsciente nos programas formativos.	Mitigar o risco de enviesamento inconsciente nos processos de contratação e gestão de pessoas.	A decorrer	Recursos Humanos Sonaec e Sonaecom	Recursos Humanos das sociedades participadas	Evidência dos registos de formação.	Disponibilização da formação a todos/as os/as colaboradores/as.	Custos relativos à formação a serem apurados caso a caso.

NÍVEL	MEDIDAS	OBJETIVOS	ESTADO DE IM- PLEMENTAÇÃO	EQUIPAS RES- PONSÁVEIS	EQUIPAS EN- VOLVIDAS	INDICADORES	META	ORÇA- MENTO
PROTEÇÃO NA PARENTALIDADE	Garantir que os/as colaboradores/as que estiveram ausentes, durante longos períodos, devido ao gozo de licenças parentais, têm um processo de reintegração facilitado, via mentoria, formação ou outra iniciativa que seja necessária.	Incentivar os/as colaboradores/as ao gozo das licenças de parentalidade.	Em implementação	Recursos Humanos Sonaecom	Recursos Humanos sociedades participadas	Evidência das atividades realizadas para facilitar a reintegração.	Todos/as os/as colaboradores/as a retomar a atividade na empresa, após interrupção, beneficiam do apoio.	Custos relativos às ações desenvolvidas, a serem apurados caso a caso.
CONCILIAÇÃO DA VIDA PRO- FISSIONAL COM A VIDA FAMILIAR E PESSOAL	Reforçar a adoção de práticas de trabalho flexível, através da criação de condições que facilitem o acesso a dias adicionais de férias, à mobilidade do local de trabalho e a períodos de licença sem remuneração.	Incentivar os/as colaboradores/as a usufruírem de medidas de flexibilidade laboral que promovam a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.	Em implementação	Recursos Humanos sociedades participadas	Recursos Humanos sociedades participadas	Evidência das práticas adotadas e inerentes comunicações	Disponibilização das medidas a todos/as os/as colaboradores/as.	Custos relativos às ações desenvolvidas, a serem apurados caso a caso.

A execução do plano é alvo de acompanhamento regular, no sentido de monitorizar a sua implementação, a eficácia das ações e o cumprimento dos seus objetivos. Para o efeito, o grupo de trabalho existente, composto por elementos da direção de recursos humanos e da direção jurídica, reporta ao conselho de administração e continuará a assumir um papel ativo na promoção, sensibilização e monitorização das ações de melhoria.

Adicionalmente, no que concerne às iniciativas que são desenvolvidas no âmbito do grupo Sonae, existe ainda um debate, acompanhamento e monitorização do seu impacto efetuado pelo Grupo Consultivo de Recursos Humanos do grupo Sonae (“GCRH”), órgão em que também se encontra representada a Sonaecom.

A título de conclusão, importa salientar que a Sonaecom, à semelhança do que vem sendo feito, continuará a procurar assumir um papel mais ativo no âmbito da igualdade de género, reconhecendo a importância do tema, agindo como um catalisador capaz de influenciar positivamente os/as diferentes atores/atrizes com que se relaciona, para assim impulsionar uma mudança sistémica no atual paradigma da igualdade de género.