CASCAIS
AMBIENTE
Gestão do Ambiente Terrestre e Marítimo

Plano de Igualdade e Não Discriminação

2022 e 2023

Declaração Universal dos Direitos Humanos

"Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos, dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade."

artigo 1.o, da Declaração Universal dos Direitos Humanos

ÍNDICE

ENQUADRAMENTO

A Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012, publicada no *Diário da República,* 1ª série, de 8 de março de 2012, veio determinar a obrigatoriedade de adoção, em todas as entidades do setor empresarial do Estado, de um plano para a igualdade, tendentes a alcançar:

a) Igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres;
b) Eliminar as discriminações;
c) Facilitar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

Para tal, cada empresa deve:

a) Elaborar um diagnóstico prévio da situação interna de homens e mulheres, com base em indicadores para a igualdade;
b) Conceber um plano para a igualdade ajustado à respetiva realidade empresarial;
c) Implementar e acompanhar o plano para a igualdade;
d) Avaliar *ex post* o impacte das medidas executadas;
e) Reportar semestralmente, ao membro do governo com tutela sobre a área da igualdade, o resultado das avaliações efetuadas.

Assim, dando cumprimento às referidas orientações, numa primeira fase a EMAC, E.M., S.A. – Empresa Municipal de Ambiente de Cascais, E.M, S.A., (EMAC), utilizou o questionário de diagnóstico disponibilizado pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, com vista a avaliar o posicionamento atual.

Após esta fase de avaliação e recolhida a informação deu-se início ao Plano de Igualdade e Não Discriminação, com o objetivo de promoção das Boas Práticas no âmbito da Igualdade de Género na EMAC.

Neste momento, procedeu-se novamente à resposta e análise ao questionário de diagnóstico e à revisão do Plano de Igualdade e Não Discriminação. Ressalvamos que esta análise incide na auscultação do pessoal dirigente, pois consideramos que apenas podemos considerar uma avaliação se esta for do conhecimento dos envolvidos e interessados.

CARACTERIZAÇÃO DA EMAC

A EMAC – Empresa Municipal de Ambiente de Cascais, E.M., S.A., iniciou a sua atividade a 11 de novembro de 2005.

A Empresa tem como áreas de intervenção a limpeza urbana, a recolha de resíduos sólidos urbanos, a limpeza e manutenção das praias, zonas balneares, a limpeza de terrenos municipais e ribeiras, a manutenção e requalificação de espaços públicos verdes urbanos e de espaços de jogo e recreio, e a dinamização de atividades de natureza, no concelho de Cascais.

Além destas áreas operacionais a EMAC colabora na gestão, desenvolvimento, promoção e planeamento de áreas protegidas de natureza, na elaboração de planos de ordenamento territorial local com incidência para as referências ambientais, na promoção de estudos e projetos de natureza científica, económica e na sua implementação, no apoio técnico à Câmara Municipal de Cascais nos domínios do Ambiente, dos recursos naturais e do mar e na promoção de ações de sensibilização e educação ambiental.

Somos uma empresa que mantém um Sistema de Gestão Integrada com base nas Normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP EN ISO 55001 e NP 4552.

MISSÃO E VALORES

Missão:
Contribuir para o desenvolvimento sustentável do concelho de Cascais e melhoria da qualidade de vida dos seus residentes e visitantes, assumindo-se como uma referência na comunidade, através de uma atividade orientada para a preservação, qualificação e valorização do ambiente no respetivo espaço territorial.

Visão:
A Empresa Municipal de Ambiente de Cascais pretende ser uma referência no setor, a nível nacional, atuando com eficácia e elevado sentido de serviço à comunidade, próxima da população, eficaz, reduzindo custos e gerando novas fontes de receita.

Valores:
- Excelência Operacional
- Respeito pelo Ambiente e pela Comunidade
- Orientação para as pessoas e para as suas necessidades
- Criação de Valor
- Proteção dos Recursos Naturais

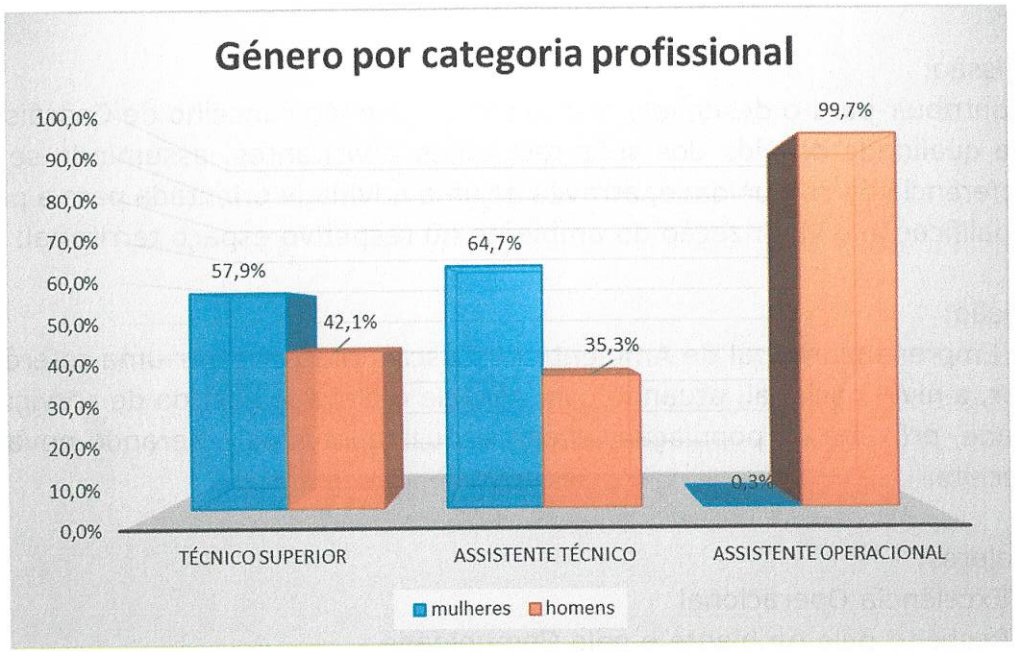
Princípios:

- Qualidade dos serviços / produtos e valor dos ativos
- Assegurar a racionalidade económica
- Satisfação dos utilizadores, colaboradores e colaboradoras, fornecedores, acionista e demais partes interessadas
- Cumprimento dos requisitos legais e outros
- Garantia do respeito individual e justiça para com os colaboradores e colaboradoras (garantir princípios de igualdade de género)
- Inovação e competitividade dos serviços/produtos
- Rigor e compromisso para com os fornecedores
- Civismo e responsabilidade social e ambiental

À data de 07 de dezembro de 2021 a Emac conta com 845 colaboradores, dos quais 9% mulheres e 91% homens.

Os cargos de chefia, coordenação e direção são ocupados na proporção de 42% mulheres e 58% homens.

Apresentamos o gráfico alusivo à distribuição de homens e mulheres por categoria profissional.



Efetivamente existe uma clara discrepância entre homens e mulheres no que toca à categoria de assistente operacional, fruto da procura existente tendo em conta as características profissionais da função em causa. Efetivamente a quantidade de candidaturas para esta área é largamente superiormente do género masculino do que do feminino.

Relativamente às categorias profissionais de técnico superior e assistente técnico existem mais mulheres do que homens. De facto, os colaboradores são admitidos pelas suas competências e não pelo género em causa.

A EMAC, embora possua já boas praticas nesta temática, tem ainda trabalho a realizar, sem nunca descurar e tendo sempre presente a complexidade, diversidade e especificidade dos seus serviços.

A EMAC sendo uma empresa pertencente ao universo municipal do concelho de Cascais, tem beneficiado da Estratégia Municipal para a Igualdade de Género (EMIG) aprovada em Reunião de Câmara a 11 de junho de 2012, implementada pelos sucessivos planos de ação para a Igualdade de Género (PAIG), através das diversas medidas contempladas nos mesmos.

Com esta revisão ao plano para a igualdade e não discriminação pretende-se rever as medidas tomadas e definir novas metas e estratégias, estabelecer uma política de igualdade, de modo que as desigualdades que possam existir sejam eliminadas.

Em agosto de 2021 a EMAC, Empresa Municipal de Ambiente de Cascais, E.M., S.A., recebeu a marca e certificação de Entidade Empregadora Inclusiva concedida pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Como empresa socialmente responsável, consideramos fundamental a integração dos princípios da Diversidade e Inclusão nas nossas práticas e valores. Acreditamos na construção de um novo tipo de sociedade, uma sociedade justa, inclusiva e igualitária que sirva verdadeiramente os propósitos de todas as partes interessadas.

Regemo-nos por uma Política de Inclusão, a qual se anexa.

ÂMBITO

As preocupações das políticas nacionais e europeias vão no sentido de definir medidas que alterem o quadro social e económico promovendo condições de inserção profissional e de desenvolvimento de carreiras em igualdade de circunstâncias para homens e mulheres.

Vários instrumentos têm sido desenvolvidos com o objetivo de incentivar a responsabilidade social das empresas e, em particular no que toca ao sector público, determinar as orientações para o seu bom governo, permitindo elevados níveis de performance, assentes em princípios e em moldes que constituam exemplo para a difusão de boas práticas.

Preconiza-se a adoção de políticas de responsabilidade social que invistam em objetivos sociais, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas baseadas na valorização do capital humano, das competências e da qualidade. Assentam na conceção, implementação e acompanhamento de planos que:

- Promovam a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres;
- Contribuam para a eliminação de discriminações;
- Permitam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

DIAGNÓSTICO

Numa fase prévia à revisão do plano para a igualdade, auscultou-se os responsáveis das diferentes áreas da empresa, através das respostas dadas ao questionário diagnóstico a fim de espelhar em traços genéricos a opinião no que diz respeito à igualdade entre homens e mulheres, que sirva de base à consciencialização dos pontos fortes e das áreas de intervenção.

Foi utilizado o diagnóstico sugerido pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, que permite uma avaliação da empresa em três componentes fundamentais da gestão empresarial:

1. Planeamento estratégico
   - Estratégia
   - Missão e Valores da empresa

2. Gestão de Recursos Humanos
   - Recrutamento e seleção
   - Formação contínua
   - Gestão de carreiras e remunerações
   - Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras
   - Respeito pela dignidade das mulheres e dos homens no local de trabalho
   - Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal
   - Benefícios diretos a trabalhadores, trabalhadoras e suas famílias
   - Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família

3. Comunicação
   - Comunicação interna e externa

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO 2021	POSITIVO	NEGATIVO
Estratégia, missão e valores da empresa	73%	27%
Recrutamento e seleção	66%	34%
Formação contínua	73%	27%
Gestão de carreiras e remunerações	97%	3%
Diálogo social e participação de trabalhadores/as	81%	19%
Respeito pela dignidade no local de trabalho	77%	23%
Formas inovadoras de organização do trabalho	70%	30%
Benefícios diretos a trabalhadores/as e famílias	51%	49%
Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família	65%	35%
Comunicação interna e externa	87%	13%

Duma análise geral verificamos que 74% da classificação é positiva e 26% negativa, com aspetos claros a melhorar, nomeadamente no que toca aos benefícios diretos a trabalhadores/as e famílias. Comparativamente com o ano de 2017, a classificação foi de 60% positiva e 40% negativa, o que representa, quer uma melhoria das práticas da empresa, quer uma melhoria da comunicação interna, do conhecimento geral e do envolvimento das chefias auscultadas para efeitos de diagnóstico.

De seguida apresentamos uma análise mais detalhada aos diferentes itens do questionário, quer relativamente a este ano, quer em termos comparativos entre 2019 e 2021.

ESTRATÉGIA, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

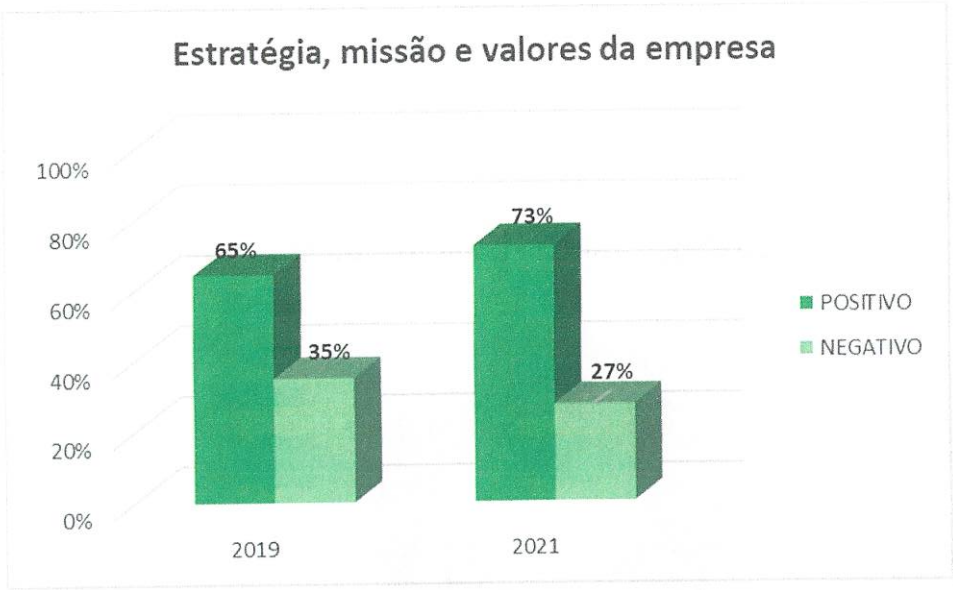
2021

Pontos fortes:

- Todos os documentos da empresa fazem alusão à não discriminação e igualdade de oportunidades;
- Existe um código de ética e conduta, bem como uma comissão de ética e conduta.

Plano de melhoria:

- Comunicação e divulgação das medidas acima referidas - existem questionários com respostas negativas a estas questões o que reflete alguma falha partilha de informação;
- Alocar verbas para a implementação de medidas e ações no âmbito da igualdade entre mulheres e homens.



comparativo

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2021

<u>Pontos fortes</u>:

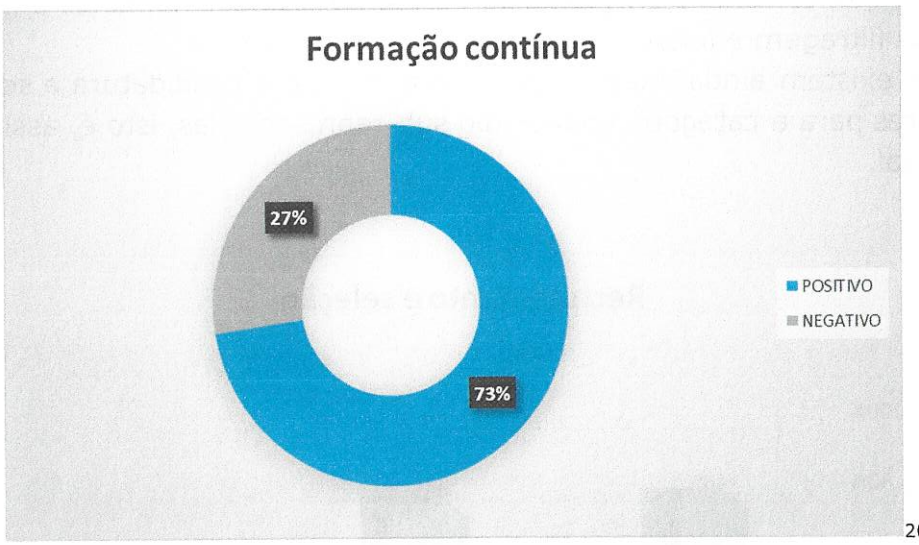
- Os anúncios de oferta de emprego não contêm elementos discriminatórios em função do sexo ou género; recrutamos pelas competências;
- Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção de recursos humanos têm presente o princípio da igualdade e da não discriminação em função do sexo.

Plano de melhoria:

- A informação relativa aos processos de recrutamento e seleção não é tratada por sexo, contudo o programa de gestão de recursos humanos utilizado permite essa filtragem e leitura;
- Não existem ainda medidas de encorajamento a candidatura e seleção de mulheres para a categoria onde estão sub-representadas, isto é, assistente operacional.

comparativo

FORMAÇÃO CONTÍNUA



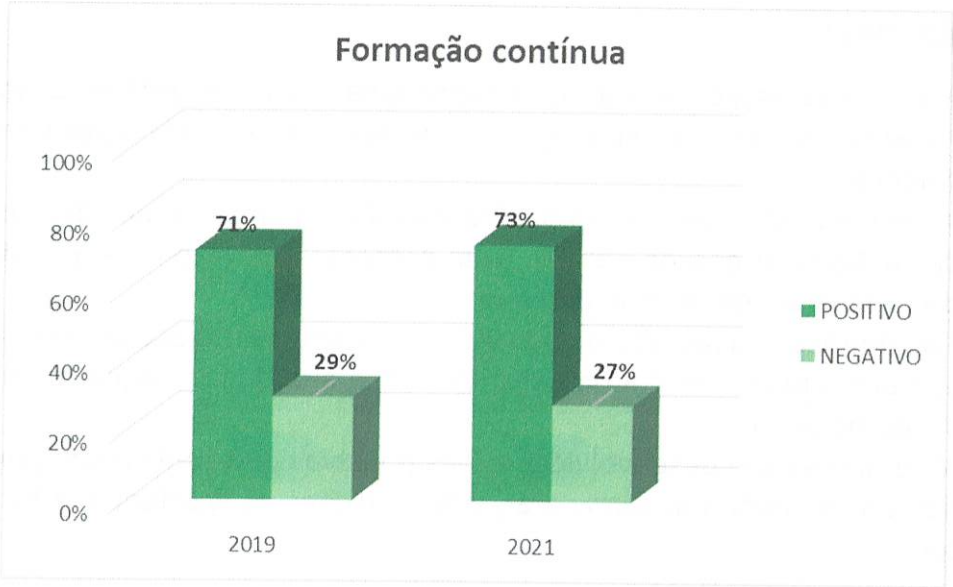
2021

Pontos fortes:

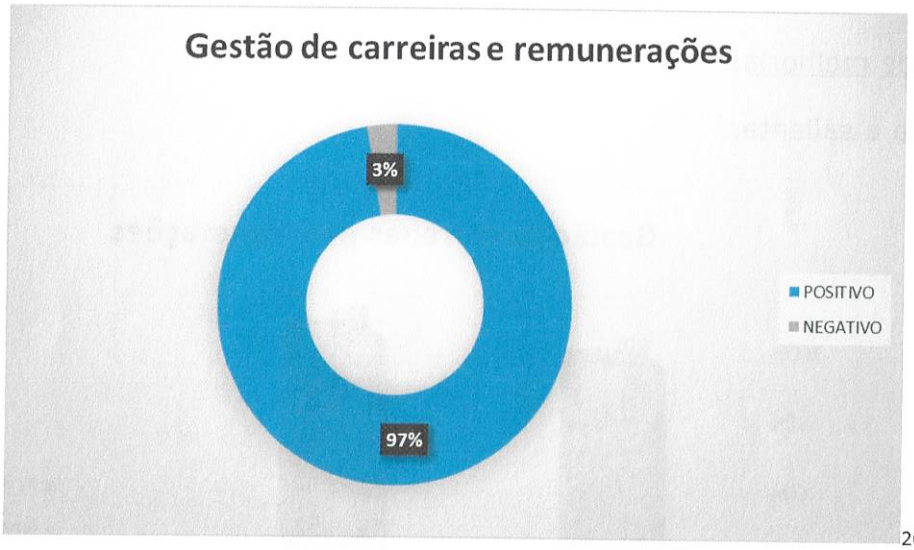
- Ao elaborar o plano de formação a empresa tem sempre presente o princípio da igualdade e não discriminação entre homens e mulheres;
- A empresa assegura a mulheres e homens igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecido por lei. De facto, existe uma Política de Formação que refere "na política de formação da Cascais Ambiente são garantidos os princípios da igualdade de oportunidades, universalidade, continuidade, aplicabilidade funcional e multidisciplinaridade";
- A empresa incentiva a igual participação de mulheres e homens em processos de aprendizagem ao longo da vida.

Plano de melhoria:

- Ter em conta no Plano Anual de Formação as temáticas específicas de Igualdade e Não discriminação sobretudo a cargos de chefia. O Plano de formação para 2022 e 2023 já contempla esta temática.



GESTÃO DE CARREIRAS E REMUNERAÇÕES



2021

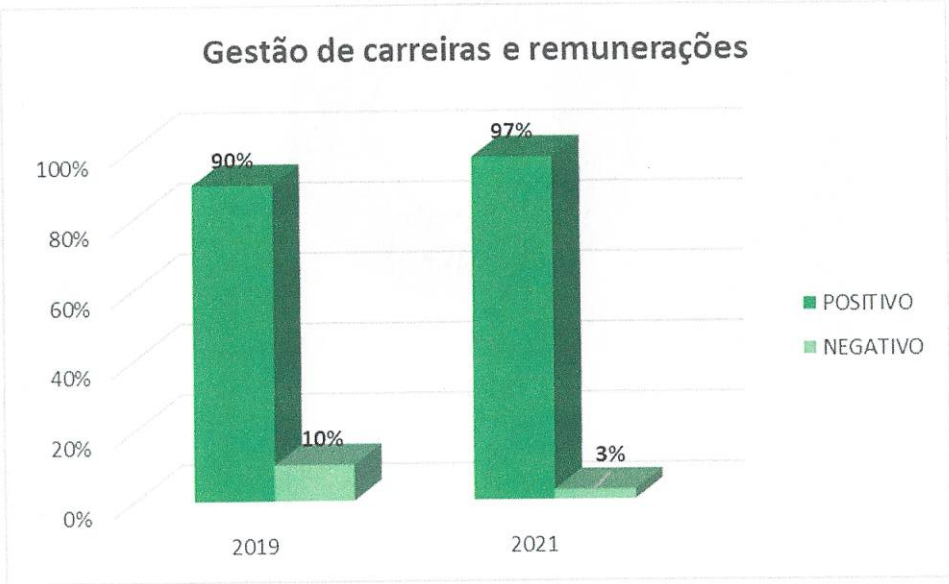
Pontos fortes:

- A Empresa assegura, na sua política salarial, o cumprimento do princípio de "salário igual para trabalho igual ou de valor igual" entre trabalhadores e trabalhadoras;
- A empresa, quando nomeia um trabalhador ou uma trabalhadora para um cargo de chefia ou órgão de decisão, tem presente o princípio da igualdade e da não discriminação em função do sexo;
- Na empresa, a avaliação de desempenho é feita com base em critérios objetivos, comuns a mulheres e a homens, de forma a excluir qualquer discriminação baseada no sexo;
- Na empresa são desenvolvidas ações positivas que contribuam para mulheres e homens se poderem candidatar, em condições de igualdade, a funções dirigentes.

Na empresa existe um regulamento de avaliação de desempenho e um regulamento de progressão na carreira totalmente isentos de questões discriminatórias entre género, fomentando o igual desenvolvimento e progressão dentro da empresa.

Plano de melhoria:

- Nada a salientar.



comparativo

DIÁLOGO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO DE TRABALHADORES/AS

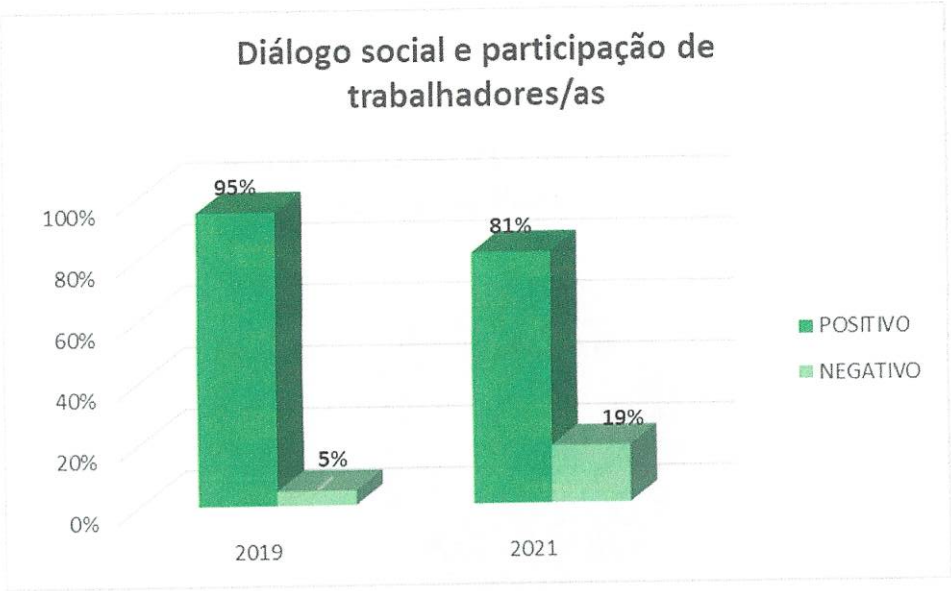
Pontos fortes:

- A empresa, quando avalia a satisfação dos trabalhadores e das trabalhadoras, considera os aspetos da igualdade entre homens e mulheres, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e da proteção da maternidade e paternidade.

A empresa é certificada desde julho de 2019 pela norma NP 4552 Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, existindo inclusive um grupo de trabalho que se dedica especialmente à temática (incluindo administração).

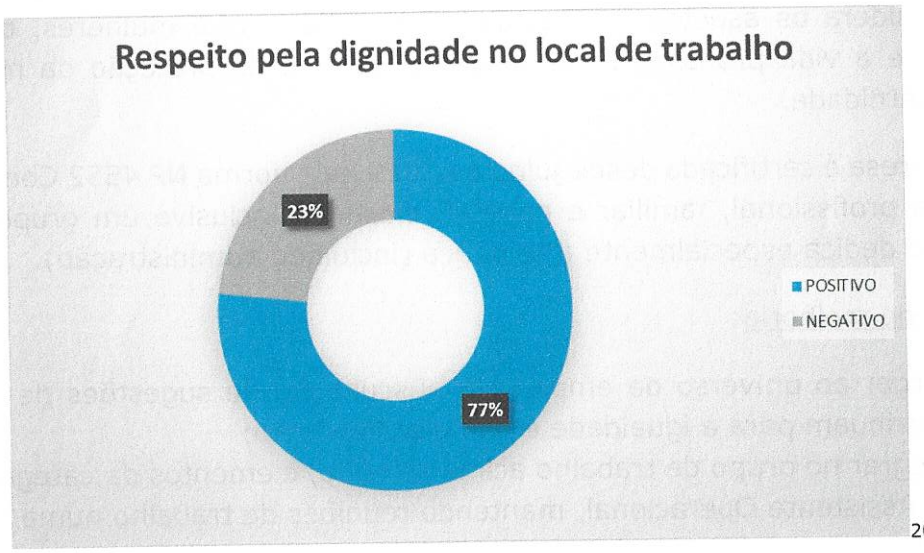
Plano de melhoria:

- Alargar ao universo da empresa a auscultação de sugestões de medidas que contribuam para a igualdade e não discriminação;
- Integrar no grupo de trabalho acima referido, elementos da categoria profissional Assistente Operacional, mantendo reuniões de trabalho numa razão trimestral.



comparativo

RESPEITO PELA DIGNIDADE DAS MULHERES E DOS HOMENS NO LOCAL DE TRABALHO



2021

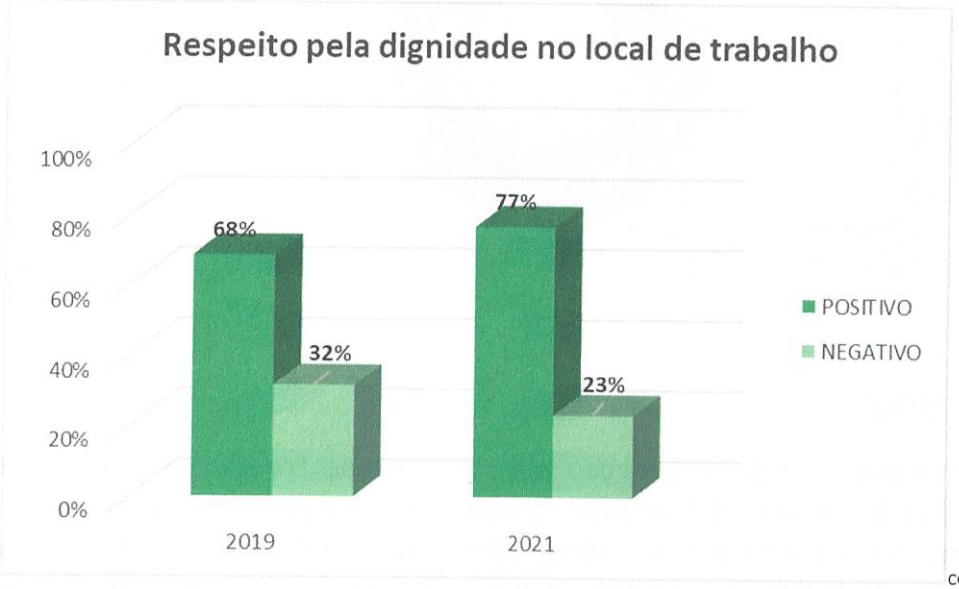
Pontos fortes:

Existe um Código de Ética e Conduta assente nos princípios de Igualdade, Responsabilidade e Rigor, Confidencialidade e Sigilo, Profissionalismo, Bom Relacionamento, Lealdade, Tutela de Direitos e Sustentabilidade.

Existe também uma Comissão de Ética, Igualdade e Não Discriminação, responsável pelo acompanhamento do mencionado Código, bem como de receber, aprofundar e resolver queixas apresentadas em nome dos colaboradores/as.

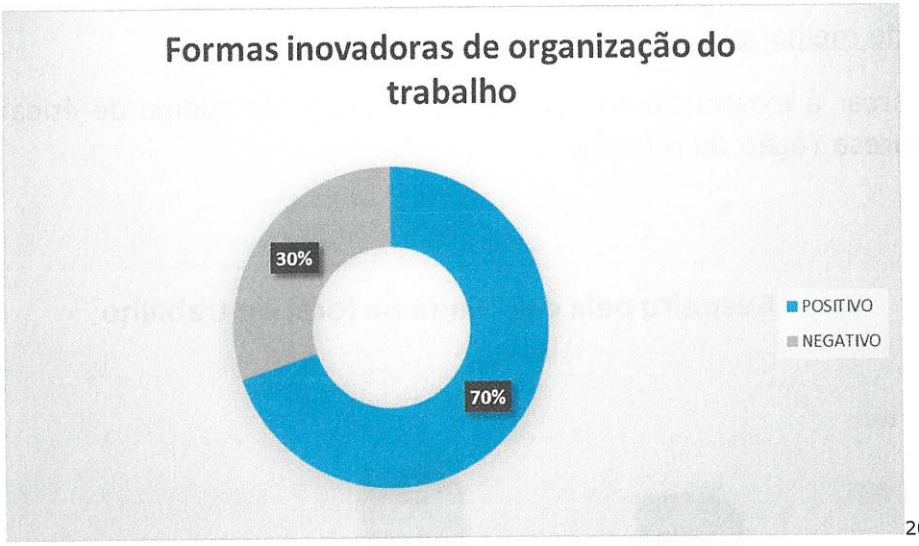
Plano de melhoria:

- Reforçar a existência da comissão de ética e do código de ética e conduta da empresa (ação de refresh).



comparativo

FORMAS INOVADORAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO



2021

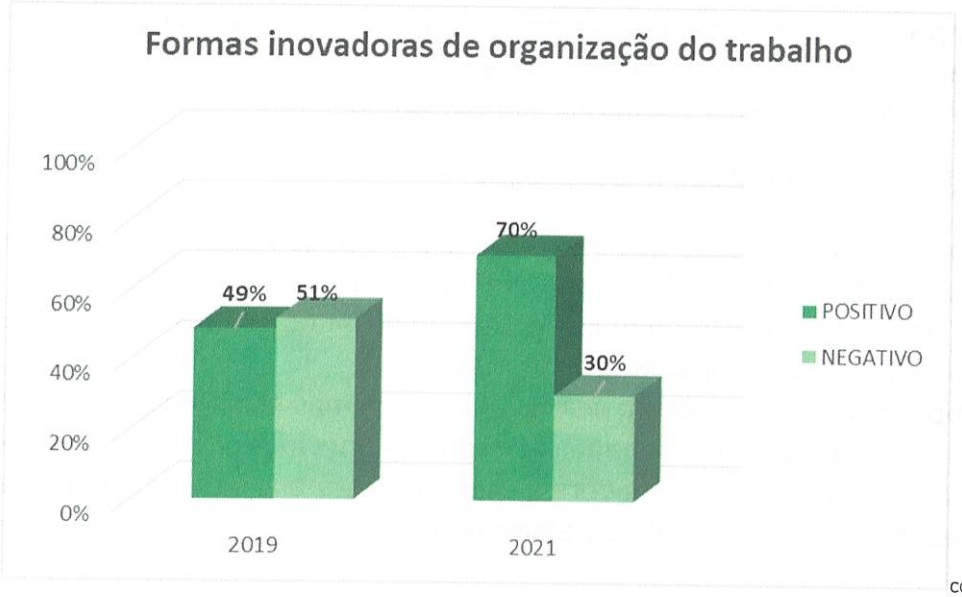
Pontos fortes:

- A empresa possibilita a opção por horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação da vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras, nomeadamente no que concerne ao período de amamentação/aleitação;
- A empresa fomenta o trabalho a partir de casa e/ou o teletrabalho quando necessário à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal de trabalhadores e trabalhadoras;

Existe a figura de Dispensa Dirigente em termos de justificação de ausências, que facilita a dispensa do colaborador para assuntos da esfera pessoal.

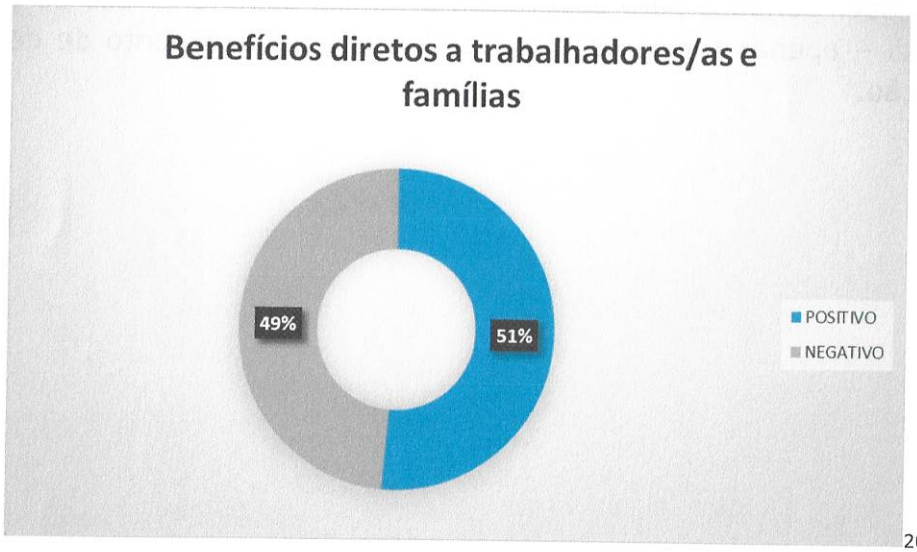
Plano de melhoria:

- Prever a possibilidade de trabalho a tempo parcial, obviamente tendo em conta as especificidades da função em causa.



comparativo

BENEFÍCIOS DIRETOS A TRABALHADORES/AS E FAMÍLIAS



2021

Este foi o item com pior classificação com 49% de aspetos negativos apontados.

<u>Pontos fortes</u>:

- A empresa tem estabelecido protocolos com serviços de proximidade nas instalações. Temos acordo com o CCD com protocolos variados que oferecem benefícios aos colaboradores.

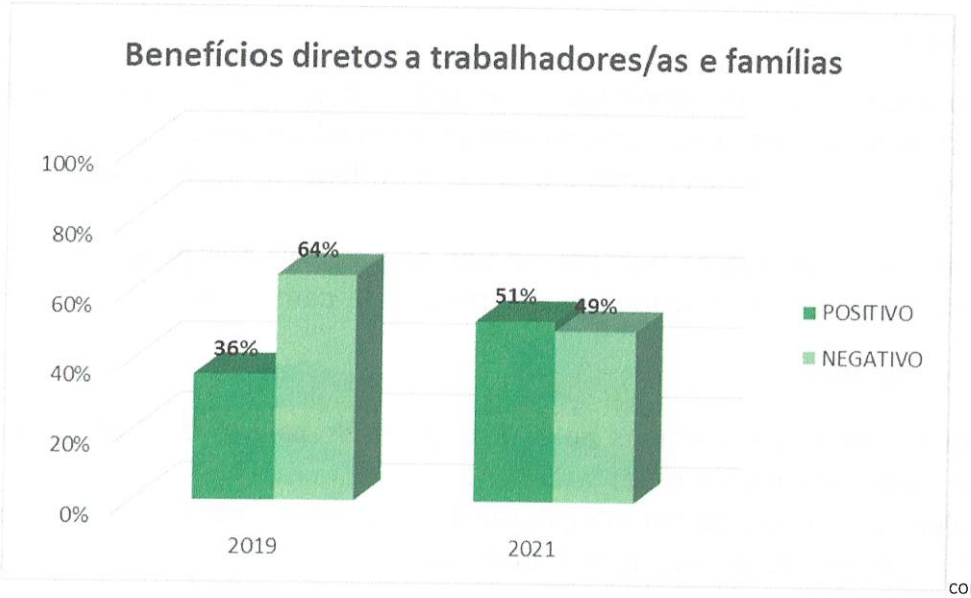
- A empresa conta com equipamentos próprios de apoio para filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras no que toca à ocupação de férias e tempos livres (Quinta do Pisão, Pedra Amarela Campo Base).

Pontos fracos identificados e justificação:

- A empresa não concede apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento a filhos e filhas de trabalhadores e trabalhadoras / A empresa não concede apoios financeiros ligados à educação de filhos e filhas – enquanto empresa municipal não podemos dar apoio financeiro.
- A empresa não disponibiliza serviços de saúde nas suas instalações a familiares dos trabalhadores e trabalhadoras – temos consultas de medicina curativa para os trabalhadores e trabalhadoras, mas não está alargado a familiares, pois tal representa um custo avultado ainda não possível de atingir.

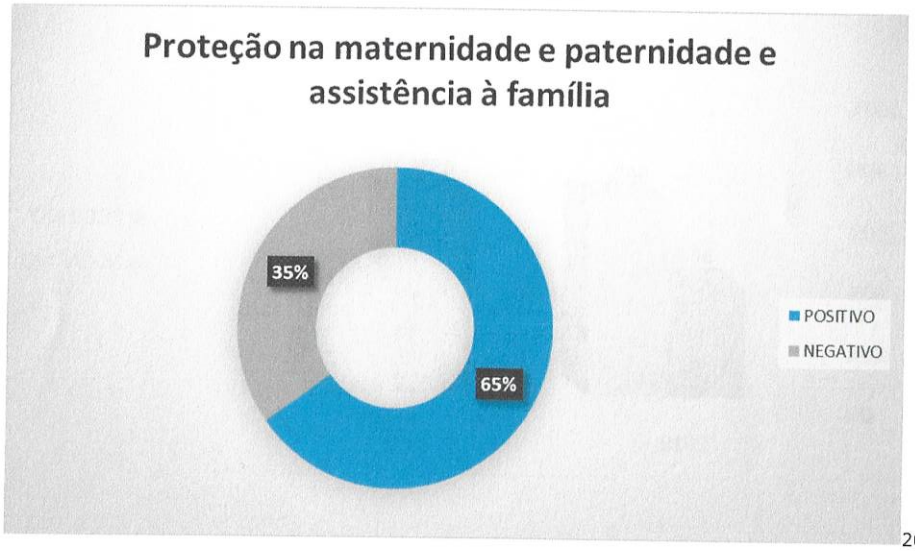
Plano de melhoria:

- Aumentar a rede de contactos em termos de protocolos de condições especiais e criar um portfolio de entidades parceiras para divulgação aos colaboradores/as;
- Conceder períodos para assistência à família superiores aos 15 dias previstos na lei – apenas temos esta concessão para o nascimento de descendentes / adoção.



comparativo

PROTEÇÃO NA MATERNIDADE E PATERNIDADE E ASSISTÊNCIA À FAMÍLIA



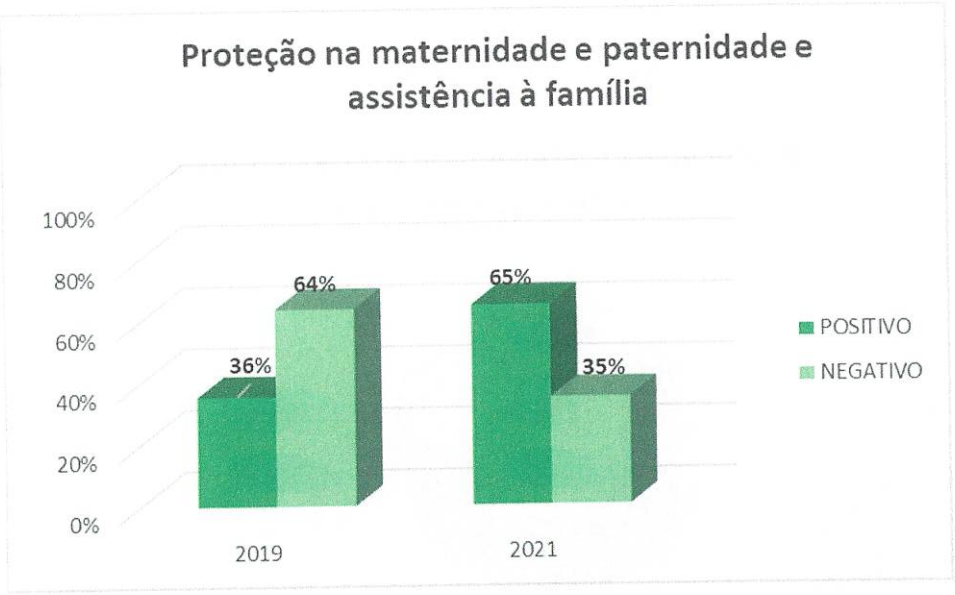
2021

Pontos fortes:

- A empresa encara de modo igual o exercício dos direitos da maternidade e da paternidade por parte das trabalhadoras e trabalhadores;
- A empresa incentiva os homens a gozar o período de licença parental exclusivo na lei;
- A empresa incentiva os homens ao uso de parte do tempo de licença por maternidade/paternidade que pode ser partilhada com a mãe.

Plano de melhoria:

- Maior incentivo aos homens ao uso de parte do tempo de licença por paternidade partilhada com a mãe;
- Divulgar que a licença por adoção também confere uma licença superior à definida na lei (e não apenas a de maternidade).



comparativo

COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

2021

Pontos fortes:

- Na comunicação externa nomeadamente na dirigida às partes interessadas, a empresa tem em consideração o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas gramaticais inclusivas e neutras;
- Quer na comunicação externa, quer na interna, a empresa tem em consideração o princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo e emprega formas gramaticais inclusivas e neutras;
- A empresa utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do sexo na publicidade e na promoção das suas atividades, produtos e serviços.

Plano de melhoria:

- Passar a integrar dados desagregados por sexo nos documentos e relatórios internos.

comparativo

PLANO DE IGUALDADE 2022/2023

Procedimentos prévios

Para uma planificação e implementação bem-sucedidos há que definir previamente um conjunto de procedimentos que legitimem e suportem as ações a desenvolver, nomeadamente:

- Assegurar o apoio e o envolvimento ativo do Conselho de Administração.
- Fazer menção expressa aos princípios da igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos sobre missão e políticas da empresa.
- Garantir a existência de orçamento para a implementação e prossecução duma política de igualdade.
- Garantir que os responsáveis de cada unidade tomam a iniciativa e asseguram o desenvolvimento das ações necessárias, designando equipa responsável pela condução do processo.
- Assegurar a existência de equipas bem preparadas e de condições objetivas para o desenvolvimento do trabalho a realizar.
- Garantir que na constituição das equipas, as chefias têm em conta os princípios da igualdade de género.

Ponto de situação das ações previstas no Plano de 2019

temática	objetivo	check	
Estratégia, missão e valores da empresa	Alocar verbas para a implementação de medidas e ações no âmbito da igualdade entre mulheres e homens	✓	
Recrutamento e seleção	nada a considerar		
Formação contínua	Incluir, no Plano Anual de Formação 2019/2021, as temáticas específicas de Igualdade e Não discriminação, obrigatórias sobretudo a cargos de chefia	✓	
	Prever a possibilidade de fazer interrupção na carreira para estudos ou formação dos trabalhadores/as	✓	
Gestão de carreiras e remunerações	nada a considerar		
Respeito pela dignidade das mulheres e dos homens no local de trabalho	nada a considerar		
Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras	Realizar questionário de satisfação sobre as medidas existentes para a igualdade e não discriminação e recolher sugestões	✗	
	Integrar no grupo de trabalho acima referido, elementos da categoria profissional Assistente Operacional	✓	a
Formas inovadoras de organização do trabalho	Prever a possibilidade de trabalho a tempo parcial, obviamente tendo em conta as especificidades da função em causa	✗	
Benefícios diretos a trabalhadores/as e famílias	Aumentar a rede de contactos em termos de protocolos de condições especiais e criar um portfolio de entidades parceiras para divulgação aos colaboradores/as	✓	b
	Conceder períodos para assistência à família superiores aos 15 dias previstos na lei	✗	
Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família	Maior incentivo aos homens ao uso de parte do tempo de licença por paternidade partilhada com a mãe	✓	c
	Conceder licença por maternidade/paternidade e adoção superior à prevista na lei	✓	
Comunicação interna e externa	Assegurar a informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores/as em matéria de igualdade e não discriminação em função do sexo, maternidade e paternidade	✓	
	Compilação e entrega de dossiers com todos os documentos compilados e organizados para cada ponto de apoio da empresa (DRH).	✓	
	Criação de uma campanha interna orientada para a promoção de comportamentos que visem a igualdade de género e não discriminação, sobretudo no tema da parentalidade	✗	

a) Foram identificados os elementos a integrar o grupo de trabalho por auscultação/voluntariado, mas não se concretizaram reuniões devido à situação pandémica.

b) A rede de protocolos é cada vez maior (por via também da Câmara Municipal de Cascais), mas temos que melhorar a comunicação e divulgação dos mesmos.

c) Este incentivo é feito na formação de integração e acolhimento e no atendimento presencial na Divisão de Valorização de Recursos Humanos, mas temos que melhorar a divulgação deste incentivo e promover de modo mais ativo e transversal na empresa.

Plano de ação 2022/2023

TEMÁTICA	MEDIDAS
Estratégia, missão e valores da empresa	1. Reforço informativo dos documentos estratégicos da empresa que fazem alusão a temas de igualdade e não discriminação. 2. Alocar verbas para a implementação de medidas e ações no âmbito da igualdade e não discriminação.
Recrutamento e seleção	3. Realizar leituras das candidaturas categorizadas por género.
Formação contínua	4. Definir e identificar ações específicas sobre igualdade e não discriminação para o grupo de trabalho e para os elementos da comissão de ética, igualdade e não discriminação.
Gestão de carreiras e remunerações	Nada a considerar.
Diálogo social e participação de trabalhadores/as	5. Alargar ao universo da empresa a auscultação de sugestões de medidas que contribuam para a igualdade e não discriminação; 6. Integrar no grupo de trabalho acima referido, elementos da categoria profissional Assistente Operacional, mantendo reuniões de trabalho numa razão trimestral.
Respeito pela dignidade no local de trabalho	7. Refresh sobre o código de ética e conduta da empresa e comissão de ética, igualdade e não discriminação.
Formas inovadoras de organização do trabalho	8. Analisar a possibilidade de trabalho a tempo parcial.
Benefícios diretos a trabalhadores/as e famílias	9. Aumentar a rede de contactos em termos de protocolos de condições especiais e criar um portfolio de entidades parceiras para divulgação aos colaboradores/as. 10. Conceder períodos para assistência à família superiores aos 15 dias previstos na lei.
Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família	11. Reforço ativo e transversal do incentivo à licença de paternidade.
Comunicação interna e externa	12. Passar a integrar dados desagregados por sexo nos documentos e relatórios internos.

Operacionalização de medidas

1 – Enviar por email os documentos estratégicos principais a todos os dirigentes, de modo a relembrar o princípio presente de temas como a igualdade e não discriminação.

2 – Alocar € 500 para a implementação de medidas que reforcem a temática de igualdade e não discriminação a toda a empresa. Prevê-se a realização de posters informativos a afixar nos diferentes pontos de apoio.

3 – Numa razão mensal, passaremos a realizar uma análise por género de todas as candidaturas recebidas nos recursos humanos.

4 - O Plano Anual de Formação 2022/2023 contempla uma temática específica dedicada a Inclusão, Igualdade e Responsabilidade Social. Será realizada uma ação formativa a todos os dirigentes acerca do plano de igualdade e não discriminação. Ou seja, será dado feedback dos resultados do diagnóstico realizada, reforçando as áreas de melhoria e os pontos fortes da empresa no

Monitorização e avaliação

A verificação e acompanhamento do plano para a igualdade e não discriminação será da responsabilidade da Divisão de Valorização de Recursos Humanos.

As medidas e metas contantes deste plano poderão sofrer alterações, em função da execução e da avaliação contínua efetuada.

Pela Divisão de Valorização dos Recursos Humanos

Elizabeth Veiga Lopes

Mónica Antunes David

O Conselho de Administração

Luís Almeida Capão

Zilda Costa da Silva

Alcabideche, dezembro de 2021