



10

Promover o Desenvolvimento de Talentos e Crescimento Inclusivo

A CEM está empenhada em promover um local de trabalho diversificado, inclusivo, equitativo e dinâmico, onde todos os empregados são respeitados e dignos de confiança, permitindo que pessoas de diferentes origens, com capacidades e perspectivas diversas, realizem todo o seu potencial e se inspirem mutuamente.

10.1 Perfil da Força de Trabalho e Desenvolvimento de Talentos

Defendemos o profissionalismo e a equidade como os nossos princípios fundamentais, assegurando a igualdade de tratamento para todos os colaboradores e proporcionando oportunidades contínuas de aprendizagem e desenvolvimento. Isto permite que a nossa força de trabalho não só cresça profissionalmente na CEM, mas também reconheça o seu valor na contribuição para a Empresa e para a sociedade. No final de 2025, a CEM tinha um efectivo total de 714 colaboradores⁷, com uma média de idades de 41,9 anos.

10.2 Conformidade e Protecção dos Direitos Laborais

10.2.1 Conformidade e Protecção do Trabalho

A CEM cumpre rigorosamente a legislação aplicável e os regulamentos laborais relevantes do Governo da RAE Macau, e define e aperfeiçoa continuamente as suas políticas internas de gestão de recursos humanos de acordo com os requisitos legais para salvaguardar os direitos e interesses legítimos dos empregados, mantendo um ambiente de trabalho justo e ordenado. Estabelecemos uma série de políticas que abrangem as férias anuais, a organização do horário de trabalho, a gestão das viagens de negócios e a administração das férias, definindo claramente os direitos e obrigações dos trabalhadores e assegurando que têm direito a períodos de descanso razoáveis e a várias licenças legais, em conformidade com a lei. Estas políticas abrangem também a remuneração, o regime de horas extraordinárias e outras condições de emprego, assegurando que todas as práticas cumprem os requisitos legais aplicáveis.

A CEM revê regularmente estas políticas e práticas operacionais, acompanha de perto as actualizações e requisitos regulamentares e procede a ajustamentos atempados para garantir o alinhamento entre a concepção e a implementação das políticas, mantendo a conformidade, a transparência e a estabilidade na gestão.

10.2.2 Prevenção de Trabalho Infantil e Trabalhos Forçados

A CEM estabeleceu mecanismos relevantes de protecção dos direitos humanos e estabelece explicitamente no seu Código de Ética que a utilização de trabalho infantil ou trabalho forçado é estritamente proibida. A Empresa também não tolera tais práticas por parte de terceiros com os quais mantém relações comerciais. Todos os processos de recrutamento são efectuados de acordo com a legislação aplicável, incluindo a verificação da identidade e da idade, de modo a garantir que os empregados cumprem a idade mínima legal para trabalhar e são contratados numa base voluntária. Simultaneamente, a CEM estabeleceu mecanismos internos de monitorização e de denúncia de violações, com investigações e acções de acompanhamento conduzidas de acordo com os procedimentos estabelecidos.

Durante o período de referência, a CEM não registou nenhum incidente confirmado de trabalho infantil ou trabalho forçado.

⁷ Incluindo pessoal com contrato temporário

10.3 Remuneração, Benefícios e Assistência aos Empregados

10.3.1 Remuneração e Benefícios

A CEM estabeleceu um sistema abrangente de gestão de remunerações e benefícios, com as directrizes de Gestão de Folhas de Pagamento e Benefícios Adicionais definindo claramente os processos de cálculo da folha de pagamento, os tipos de subsídios e os procedimentos de aprovação. A remuneração abrange o salário base, vários subsídios, registos de assiduidade e itens de dedução, e é apoiada por mecanismos de revisão e aprovação para garantir a exactidão, estabilidade e consistência nas operações do sistema. Os empregados podem também aceder a recibos de vencimento electrónicos através de uma plataforma online, aumentando a transparência da informação.

A CEM revê regularmente as suas modalidades de remuneração e benefícios, procurando manter condições de emprego atractivas e competitivas. Em 2025, foram implementados ajustamentos salariais para mais de 90% dos empregados, a par de melhorias em determinados benefícios. Estes incluíram a atribuição de subsídios relacionados com turnos e horas extraordinárias, aumentos nos subsídios de refeição em serviço e horas extraordinárias, e ajustamentos ao rácio de contribuição da Empresa ao abrigo do regime de previdência com base nas circunstâncias reais, a fim de melhor apoiar as necessidades de trabalho e de vida dos empregados.

Além disso, ao abrigo do Programa de Apoio ao Alojamento dos Empregados, a CEM fornece serviços de aluguer de dormitórios da empresa aos trabalhadores elegíveis. A atribuição, utilização e gestão dos dormitórios são efectuadas de acordo com as políticas estabelecidas e sujeitas à aprovação da Comissão Executiva, assegurando a equidade e a ordem dos processos.

10.3.2 Arranjos Adequados para Famílias

A CEM implementou uma série de medidas favoráveis à família para apoiar os trabalhadores na conciliação das responsabilidades profissionais e familiares. Para além das licenças legais de maternidade e paternidade, a Empresa oferece um programa de Apoio à Família, que alarga a elegibilidade das licenças aos pais e sogros dos trabalhadores. Isto permite aos empregados aceder a disposições mais flexíveis para atender às necessidades familiares, respondendo às exigências práticas das diferentes fases da vida.

Em 2025, a CEM organizou o seu dia anual da família dos empregados, convidando os empregados e as suas famílias a participar, promovendo ligações entre as famílias e criando um ambiente de trabalho mais solidário.

10.4 Diversidade, Igualdade e Inclusão

A CEM está empenhada em promover um local de trabalho diversificado, equitativo e inclusivo, em rigorosa conformidade com as leis e regulamentos locais aplicáveis. De acordo com o Código de Ética interno, a Empresa reconhece a natureza fundamental e universal dos direitos humanos e defende os princípios de equidade, legalidade e respeito para garantir que todos os colaboradores gozam de direitos iguais e são tratados de forma consistente.

No recrutamento, formação, promoção, remuneração, rotação de funções e outras práticas de gestão de recursos humanos, a CEM compromete-se a não discriminar com base na raça, género, religião, estado civil, deficiência, orientação política, origem social, local de nascimento ou nacionalidade, assegurando que todas as decisões são tomadas com base na competência e no desempenho profissional. A Empresa proíbe explicitamente qualquer forma de discriminação, assédio moral ou assédio sexual, e não tolera comportamentos que ponham em causa a dignidade dos trabalhadores ou criem ambientes de trabalho intimidantes, hostis, humilhantes ou desconfortáveis. Quaisquer violações são tratadas de acordo com os procedimentos estabelecidos.

A CEM valoriza uma mistura diversa de antecedentes profissionais, experiências culturais e perspectivas de conhecimento, reconhecendo a diversidade e a inclusão como uma base fundamental para a colaboração em equipa e o desenvolvimento organizacional. Para além de promover o talento local, a Empresa recruta profissionais da China Continental, sempre que necessário, para complementar as capacidades em áreas técnicas e de gestão específicas. Ao mesmo tempo, os colaboradores portugueses são mantidos nas equipas para manter uma composição multicultural, apoiando a comunicação intercultural e a colaboração profissional.

Ao tirar partido das competências complementares e das experiências de trabalho de colaboradores de diferentes origens, a CEM incentiva a comunicação intercultural e a troca de conhecimentos. A Empresa promove uma cultura no local de trabalho que respeita as diferenças e acolhe pontos de vista diversos na gestão diária e nas operações das equipas, alargando as perspectivas das equipas, melhorando a eficiência da colaboração e apoiando o funcionamento estável da organização ao longo do seu desenvolvimento sustentável.

10.5 Formação e Desenvolvimento

A CEM considera o desenvolvimento de talentos como uma base crucial para o crescimento sustentável e a longo prazo da Empresa. Em 2025, concentrámo-nos em três áreas-chave: melhorar as capacidades profissionais gerais, apoiar as operações principais da Empresa e desenvolver futuros talentos técnicos e de gestão. Através do planeamento sistemático e da implementação de iniciativas de formação e desenvolvimento de talentos, alinhadas com os três princípios fundamentais de “segurança, sustentabilidade e desenvolvimento ecológico”, reforçámos continuamente as competências profissionais dos empregados, proporcionando uma base estável de talentos para o desenvolvimento empresarial e a transformação tecnológica.



10.5.1 Gestão da Formação

A CEM estabeleceu políticas internas, incluindo a Gestão da Formação e Sensibilização e a Gestão de Competências e Formação dos Empregados, para criar uma estrutura de formação que abrange diferentes funções e níveis de emprego, formando um sistema abrangente de desenvolvimento de capacidades. A formação centra-se em quatro áreas-chave: competências essenciais, capacidades empresariais, saúde e segurança no trabalho e liderança e desenvolvimento pessoal. Para garantir que os colaboradores possuem as competências profissionais necessárias para desempenharem as suas funções, todos os colaboradores são obrigados a completar uma formação específica para cada função, alinhada com as suas funções, mantendo assim os padrões profissionais globais.

Para melhorar a consistência e a utilidade prática dos programas de formação, a CEM criou uma equipa de formação dedicada para coordenar o planeamento anual da formação e a concepção dos cursos, desenvolver sistematicamente percursos de aprendizagem e mecanismos de avaliação e rever continuamente o enquadramento dos cursos nas necessidades reais da Empresa. Nos últimos anos, também introduzimos gradualmente ferramentas digitais e explorámos a utilização da inteligência artificial para melhorar a eficiência da gestão da formação e a experiência de aprendizagem.

10.5.2 Desenvolvimento da Carreira

A CEM avalia a competência profissional, o desempenho na colaboração e o potencial de desenvolvimento dos empregados através do mecanismo anual de avaliação do desempenho e de entrevistas. Esta avaliação abrangente identifica lacunas de competências e necessidades de formação, servindo como uma base importante para o planeamento subsequente da formação e desenvolvimento da carreira. A Empresa adopta também uma abordagem de gestão do desempenho baseada em Indicadores-Chave de Desempenho (KPI, na sigla inglesa), ligando o desempenho individual aos objectivos departamentais e corporativos sob uma estrutura de gestão por objectivos. O progresso em relação às metas dos KPIs é monitorizado e revisto através de relatórios de desempenho departamentais regulares, elaborados mensalmente, trimestralmente e anualmente, e analisados pela gestão para promover a melhoria contínua do desempenho da equipa e dos resultados de negócio. A Empresa também facilita o crescimento profissional dos empregados e a acumulação de experiências de trabalho diversificadas através de rotações internas de funções e de atribuições entre departamentos.



10.5.3 Competências Profissionais e de Transformação

Os conhecimentos técnicos e de engenharia constituem uma base fundamental para a CEM manter a fiabilidade do fornecimento de energia e a qualidade do serviço. Através de formação sistemática e de mecanismos de avaliação de competências, a Empresa criou um percurso de desenvolvimento de competências profissionais passo a passo. Em colaboração com a Direcção dos Serviços para os Assuntos Laborais (DSAL), a CEM também oferece o “Programa de Certificação de Pessoal de Engenharia Eléctrica” e o “Programa de Formação em Equipamentos de Média Tensão”, melhorando os padrões técnicos globais da indústria e a consistência.

A CEM apoia activamente os engenheiros na obtenção de qualificações profissionais no domínio do Planeamento Urbano e das Normas de Construção. Através de um sistema de mentores e de um programa de formação com uma duração não inferior a 24 meses, os participantes são orientados para completarem a formação e os requisitos práticos necessários no seu domínio profissional, estabelecendo gradualmente um mecanismo interno de transferência de conhecimentos e de reforço de competências. Até ao final de 2025, mais de 70 engenheiros da CEM tinham participado no programa de formação, tendo vários deles obtido qualificações profissionais e integrado o grupo de mentores, formando assim um mecanismo interno de sucessão profissional.

Em sintonia com os objectivos da transição energética e da neutralidade carbónica, a CEM também reforçou as competências dos colaboradores no domínio da sustentabilidade, com formação em áreas como as tecnologias de descarbonização, a transformação do sistema eléctrico e os mercados de carbono. Em 2025, proporcionámos aos colaboradores a frequência do curso de Negociador de Emissões de Carbono e a obtenção de certificações relevantes, melhorando as suas bases profissionais nas operações do mercado de carbono e na resposta a políticas.

A CEM mantém relações de colaboração com a Universidade de Macau, a Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau e outras instituições profissionais. Através de seminários especializados e cursos profissionais, o conhecimento do sector e as tendências de desenvolvimento tecnológico são integrados no sistema de formação interna para reforçar as bases profissionais e as abordagens práticas dos trabalhadores.

Em 2025, a CEM coorganizou o “Programa de Formação em Sistemas de Energia para a Neutralidade Carbónica” com a Universidade de Macau, combinando conhecimentos teóricos com a prática da indústria para explorar em profundidade as vias de transição e as aplicações tecnológicas dos sistemas de energia com objectivos de neutralidade carbónica.

10.6 Cultura de Equipa e Coesão dos Empregados

A CEM valoriza a cultura tradicional e a interacção entre os colaboradores, tendo organizado várias celebrações comemorativas durante o ano para promover o envolvimento e as ligações entre colegas. Estes eventos proporcionam uma plataforma de interacção para além do trabalho, ajudando a promover a coesão da equipa e a cultivar uma cultura empresarial com um forte sentido de pertença.



Durante o ano, a CEM organizou o Jantar Anual de Empregados, convidando a Direcção e os Empregados a participarem juntos.

10.6.1 Bem-Estar Físico e Mental

A CEM considera a saúde dos empregados como parte integrante da gestão diária. Em 2025, a Empresa continuou a participar no Programa Empresa Saudável 2025, promovido pela Comissão para a Cidade Saudável de Macau e pela Direcção dos Serviços de Saúde de Macau(SSM), em consonância com a evolução de “tratamento passivo” para “prevenção proactiva”, delineada no Plano de Acção para Macau Saudável. A gestão da saúde tem sido gradualmente integrada na concepção do ambiente de trabalho, na alimentação dos empregados e nas medidas administrativas de rotina.

Monitorização da Saúde e Gestão Preventiva

Em 2025, a CEM colaborou com várias organizações na realização de seminários de saúde e actividades promocionais abrangendo temas como a prevenção de doenças crónicas, cuidados com a coluna cervical, bem-estar na medicina tradicional chinesa e saúde mental. A equipa de profissionais dos SSM também esteve presente para prestar serviços de vacinação contra a gripe. Para reforçar ainda mais a gestão da saúde, a CEM expandiu as estações de auto-atendimento de controlo de saúde para a Subestação do Porto Exterior e para a Cantina do Pessoal de Coloane, permitindo que os trabalhadores monitorizem a sua tensão arterial e os níveis de glicose no sangue a qualquer momento.

Implementando o “Menu Saudável para Todo o Dia”

A cantina do pessoal da CEM continuou a implementar o “Menu Saudável para Todo o Dia”, orientado pelos princípios de “menos sal, menos açúcar, menos óleo, mais frutas e legumes e cereais integrais”, e que aumenta a transparência através de rótulos nutricionais e informação sobre calorias. Além disso, a Empresa substituiu os utensílios de mesa por materiais feitos de casca de arroz e optimizou as instalações para refeições, promovendo uma alimentação saudável e incorporando a sustentabilidade ambiental.

Fomentando uma Cultura Saudável através de Diversas Equipas de Desporto

Através do Clube CEM, promovemos um vasto leque de actividades desportivas e recreativas, bem como o “Dia do Desporto dos Empregados” anual, proporcionando aos colaboradores uma plataforma estável para participarem e desenvolverem os seus interesses em actividades físicas, reforçando simultaneamente a coesão da equipa e a compreensão mútua.

10.7 Saúde e Segurança Ocupacional

10.7.1 Sistema de Gestão de Segurança

A CEM sempre considerou a segurança como uma das principais prioridades operacionais, esforçando-se por estabelecer um ambiente de trabalho com zero danos. A Empresa elaborou uma Política de Segurança, Saúde, Ambiente e Qualidade abrangente, comprometendo-se a reduzir continuamente o impacto ambiental das actividades comerciais e a eliminar os riscos para a saúde e segurança ocupacional.

Para assegurar a eficácia do sistema de gestão e o alinhamento com as normas internacionais, a CEM estabeleceu um rigoroso sistema de gestão integrado e obteve a certificação ISO 45001 do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional. Em termos de estrutura organizacional, criámos uma Comissão de Saúde e Segurança Ocupacional, composta por representantes dos trabalhadores de vários departamentos, para analisar regularmente as questões relacionadas com a segurança. Além disso, a Direcção da CEM, os trabalhadores e os empreiteiros assinaram conjuntamente a Carta de Saúde e Segurança Ocupacional, definindo claramente as responsabilidades e compromissos de cada parte na manutenção da segurança no local de trabalho, formando assim uma estrutura de governança com a participação total dos trabalhadores.



ISO 45001 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

10.7.2 Cuidar dos Empregados

A CEM continua a melhorar o seu sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional e aplica escrupulosamente várias directrizes operacionais internas de segurança, incluindo as Directrizes de Equipamento de Protecção Individual, o Sistema de Autorização de Trabalhos a Quente e os Procedimentos de 'Lockout-Tagout' para operações de alto risco. Para além disso, a Empresa normaliza os procedimentos de avaliação de riscos antes do trabalho através do fluxo do processo de Gestão da Segurança no Trabalho, reforçando as medidas preventivas.

A CEM criou a Sala Médica CEM e presta serviços de saúde ocupacional, oferecendo avaliações regulares de saúde ocupacional e exames médicos aos trabalhadores. Está também em vigor um mecanismo abrangente de comunicação de incidentes e acidentes para garantir que as situações irregulares são prontamente comunicadas e devidamente acompanhadas.

Em consonância com o Programa Empresa Saudável, a CEM tem vindo a reforçar progressivamente as medidas de gestão da saúde orientadas para a prevenção. Em 2025, a Empresa organizou programas de vacinação contra a gripe sazonal e actividades desportivas para os trabalhadores, a fim de incentivar a adopção de estilos de vida saudáveis. Durante o ano, foram registados dois casos de acidentes de trabalho ligeiros, que resultaram numa perda de 63 dias de trabalho. Foram implementadas medidas correctivas e de melhoria imediatas, e a Empresa continua a monitorizar os indicadores de frequência e gravidade dos acidentes, procurando atingir o objectivo a longo prazo de “Zero Acidentes” através da melhoria contínua.

A CEM atribui grande importância ao bem-estar mental dos trabalhadores, disponibilizando serviços de apoio apropriados. A Empresa também criou o “Canto de Leitura CEM” como um espaço para os empregados lerem e relaxarem, apoiando um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal. Através de medidas de promoção da saúde mental e de gestão do stress, a CEM ajuda os colaboradores a lidar com as pressões relacionadas com o trabalho. A Empresa oferece também horários de trabalho flexíveis, sempre que operacionalmente viável, permitindo aos colaboradores fazer os ajustes necessários de acordo com as suas necessidades individuais e melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Além disso, a CEM mantém canais de comunicação abertos e incentiva activamente os trabalhadores a comunicarem potenciais perigos e a proporem sugestões de melhoria à administração, assegurando que os conhecimentos da linha da frente servem como uma base importante para a tomada de decisões relacionadas com a segurança.

Estatísticas de Acidentes

	2023	2024	2025
Número de Acidentes	1	0	2
Taxa de Frequência de Acidentes (IFR) ⁸	0,77	0,00	1,52
Taxa de Gravidade de Acidentes (ISR) ⁹	32,28	0,00	47,78
Dias de Absentismo	42	0	63

Melhorar a Experiência dos Empregados e Promover a Mobilidade Verde

Para melhorar a experiência dos trabalhadores e incentivar as deslocações com baixas emissões de carbono, a CEM continua a melhorar as instalações e serviços existentes. A Empresa instalou instalações de carregamento de veículos eléctricos no Edifício CEM e na Central Térmica de Coloane, com acesso reservado 24 horas por dia, proporcionando aos trabalhadores um carregamento mais conveniente.

8 IFR= (Número de acidentes de trabalho / Número total de horas trabalhadas) x 1,000,000
9 ISR= (Número de dias de absentismo / Número total de horas trabalhadas) x 1,000,000

10.7.3 Cultura de Segurança

Em 2025, a CEM organizou uma série de actividades promocionais, incluindo a Competição de Segurança e a Cerimónia Anual de Prémios de Saúde, Segurança, Ambiente e Qualidade. A cerimónia visa reconhecer os empreiteiros e os trabalhadores com um desempenho excepcional em matéria de segurança e protecção ambiental, motivando assim os parceiros a melhorarem conjuntamente os padrões de segurança.

Cerimónia de Prémios de Saúde, Segurança, Ambiente e Qualidade



Competição de Segurança



A CEM estabeleceu um sistema de formação por níveis que abrange conhecimentos básicos de segurança, competências específicas para o trabalho e formação avançada em saúde e segurança ocupacional. Para os parceiros de negócio, a CEM coorganizou cursos de formação em segurança para empreiteiros com a DSAL, assegurando que todo o pessoal que entra nos locais de trabalho possui as qualificações de segurança necessárias. Ao mesmo tempo, implementamos activamente o programa "Avaliação de Competências Técnicas para Técnicos Eléctricos" para melhorar de forma abrangente os padrões profissionais dos técnicos, promover a padronização de competências dentro da indústria de energia e alinhar-se com a futura orientação política de emprego baseado em certificação.

10.7.4 Gestão da Segurança em Emergências

Para reforçar a capacidade de resposta a situações de emergência, a CEM estabeleceu um sistema abrangente de gestão de emergências, formulando o Fluxo do Processo de Preparação e Resposta a Emergências e o Plano de Emergência e Mecanismo de Resposta. A Empresa faz uma abordagem de gestão de ciclo fechado "Planear-Fazer-Verificar-Actuar" para otimizar continuamente os seus processos. Liderados pela Direcção de Recursos Humanos e Sustentabilidade, em colaboração com vários departamentos operacionais, foram desenvolvidos Planos de Emergência Internos para cenários de risco como tufões, inundações, incêndios e incidentes de cibersegurança, definindo claramente as responsabilidades e os procedimentos de resposta de cada unidade.

A CEM actualiza regularmente as suas orientações de emergência e valida a eficácia dos planos de contingência através de exercícios práticos. Estes exercícios incluem simulações de cenários extremos para testar a capacidade de resposta e coordenação da Equipa de Gestão de Incidentes e dos Coordenadores do Plano de Emergência. Organizações externas, como o Corpo de Bombeiros de Macau, são convidadas a observar e avaliar os exercícios, assegurando que os mecanismos de emergência são práticos e operacionalmente eficazes. Em resposta a riscos climáticos extremos, como tufões e tempestades, a CEM estabeleceu o Mecanismo de Resposta a Emergências por Inundações, definindo claramente as responsabilidades das equipas de resposta a incidentes e o processo de restabelecimento de energia.

