



4



Governança Corporativa

A estrutura de governança da CEM não só satisfaz as expectativas dos accionistas e investidores, como também atende à confiança depositada nos operadores de serviços públicos pelo governo, pelas autoridades reguladoras e pela comunidade em geral.

[GRI 2-9, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-15, 2-17, 2-23, 2-24, 2-27]

4.1 Filosofia de Governança e Responsabilidades do Conselho de Administração

Uma boa governança corporativa constitui a base do desenvolvimento sustentável do negócio. Como empresa de serviço público de electricidade exclusiva na RAE de Macau, a CEM está empenhada na sua missão pública de fornecer electricidade de forma segura, estável e fiável à comunidade de Macau.

O Conselho de Administração é o órgão máximo da Empresa e é responsável por definir a orientação estratégica global, supervisionar o desempenho da gestão, assegurar que os riscos são devidamente identificados e geridos e salvaguardar o valor da Empresa a longo prazo e os interesses das partes interessadas. O Conselho de Administração tem também a responsabilidade final de supervisão do desempenho ESG da Empresa, incluindo a análise e aprovação do presente relatório.

Durante o período abrangido pelo relatório, as principais responsabilidades do Conselho de Administração incluíam a revisão e aprovação do plano de negócios anual da Empresa e do orçamento de despesas de capital; a supervisão do cumprimento das obrigações de concessão; a revisão dos principais relatórios de avaliação de riscos e a orientação da direcção no desenvolvimento de medidas de resposta; e a garantia do cumprimento de todas as leis, regulamentos e normas regulamentares aplicáveis.

O Conselho de Administração é composto por 10 membros, incluindo directores executivos e não executivos. Os membros do Conselho de Administração possuem diversas formações profissionais em áreas como a engenharia eléctrica, a gestão financeira, a conformidade legal, a administração pública e a gestão empresarial, garantindo que o Conselho de Administração possui uma vasta gama de conhecimentos especializados para desempenhar eficazmente as suas funções de supervisão. Durante o período em análise, o Conselho de Administração realizou 4 reuniões, com uma taxa de participação de 77%.

4.2 Quadro de Delegação e Estrutura da Comissão

A CEM estabeleceu um quadro claro de delegação de poderes para assegurar um equilíbrio adequado entre a eficiência da tomada de decisões e a supervisão do controlo. Várias comissões especializadas funcionam sob a autoridade delegada do Conselho de Administração, tendo cada comissão poderes para tomar decisões ou apresentar recomendações sobre assuntos específicos no âmbito das suas competências.

A **Comissão Executiva** é o órgão máximo de gestão da Empresa para as operações correntes e é responsável pela implementação das orientações estratégicas e dos planos de negócio aprovados pelo Conselho de Administração. O Presidente da Comissão Executiva actua como o principal decisor, enquanto os seus membros são executivos seniores responsáveis pelas principais áreas funcionais. A Comissão Executiva informa regularmente o Conselho de Administração sobre o desempenho operacional e os assuntos significativos e apresenta propostas sobre questões que requerem a aprovação do Conselho de Administração.

O **Conselho Fiscal**, criado de acordo com o Código Civil de Macau, é responsável pela supervisão da situação financeira da Empresa, pela análise das contas e relatórios financeiros e pela emissão de pareceres à Assembleia Geral sobre questões de governança empresarial e de conformidade. O seu papel de supervisão independente constitui uma componente importante dos controlos e equilíbrios da governança da Empresa.

A **Comissão de Auditoria e Risco** apoia o Conselho de Administração no cumprimento das suas responsabilidades de supervisão do risco e controlo interno. A Comissão analisa o quadro e as políticas de gestão do risco da Empresa, supervisiona o funcionamento da função de auditoria interna, avalia a independência e a qualidade dos auditores externos e fornece avaliações ao Conselho de Administração sobre a eficácia da gestão do risco e do controlo interno. A Comissão desempenha igualmente um papel fundamental na estrutura de Governança ESG, analisando de forma independente a adequação das medidas de identificação e atenuação dos riscos ESG. Para mais informações, consulte a secção “**Estrutura de Governança ESG**”.

A **Comissão de Coordenação da Sustentabilidade** é responsável por aconselhar a Comissão Executiva e o Conselho de Administração sobre o planeamento estratégico a médio e longo prazo da Empresa e a orientação da sustentabilidade, coordenando simultaneamente as iniciativas ESG entre departamentos. As suas responsabilidades incluem a revisão dos principais indicadores de desempenho ESG, a coordenação de acções interfuncionais e a supervisão da recolha e análise de dados realizada pelo Centro de Dados ESG.

No seu conjunto, esta estrutura de comissões assegura uma clara separação de responsabilidades entre a tomada de decisões estratégicas, a execução operacional, a supervisão independente e a garantia de risco, permitindo à Empresa manter uma governança eficaz, ao mesmo tempo que mantém a eficiência operacional.

4.3 Gestão do Risco

4.3.1 Quadro de Gestão do Risco

[GRI 2-12, 2-13]

O Conselho de Administração supervisiona a eficácia do sistema de gestão de riscos da Empresa através da direcção e das comissões relevantes. A CEM criou uma Comissão de Auditoria e Risco como um órgão de governança interna multifuncional responsável por fornecer recomendações e garantias à Comissão Executiva relativamente às políticas de gestão de risco, apetência pelo risco, controlo interno e quadros de conformidade. A Comissão analisa regularmente o perfil de risco global da empresa, abrangendo os riscos operacionais, de conformidade, de saúde e segurança, de segurança da informação e de reputação. Analisa também os mapas de risco e as respectivas medidas de controlo.

Cada departamento assume a responsabilidade pela gestão do risco dentro do seu respectivo âmbito funcional, assegurando que a gestão do risco é efectivamente integrada na tomada de decisões operacionais e nas estratégias ESG. O sistema de gestão de riscos funciona em coordenação com a estrutura de governança global da Empresa, a auditoria interna e os sistemas de controlo interno, apoiando a resiliência empresarial e o desenvolvimento sustentável a longo prazo num ambiente externo em rápida mutação.

4.3.2 Identificação dos Riscos Principais

A CEM adopta uma metodologia consistente de avaliação de risco para avaliar tanto a probabilidade como o potencial impacto dos eventos de risco, permitindo o cálculo dos níveis globais de risco. As avaliações de impacto abrangem múltiplas dimensões, incluindo o desempenho financeiro, o impacto ambiental, a fiabilidade do fornecimento de energia, o serviço a clientes, a saúde e segurança no trabalho e a reputação da empresa, assegurando que as avaliações de risco reflectem de forma abrangente as características operacionais do sector eléctrico e os potenciais impactos nas partes interessadas. Uma vez identificados e avaliados, os riscos são registados no registo de riscos da Empresa como base para a monitorização e gestão contínuas. Para os riscos avaliados como tendo níveis de risco mais elevados, os departamentos relevantes são obrigados a formular e implementar medidas de mitigação e controlo adequadas. Quando apropriado, as acções de gestão de riscos são também consideradas oportunidades para melhorar o desempenho operacional e criar valor.

A CEM também identifica e gere os riscos relacionados com ESG através da sua avaliação de dupla materialidade, assegurando que esses riscos são devidamente considerados tanto do ponto de vista do impacto financeiro como do das partes interessadas. Para mais informações sobre a avaliação de dupla materialidade, consulte a **Secção 5.3 Avaliação de Materialidade**.

Além disso, a CEM estabeleceu um mecanismo de gestão de crises para responder a incidentes que possam afectar significativamente as operações, a reputação ou as partes interessadas da Empresa. Através de revisões e exercícios regulares, a Empresa continua a reforçar os seus mecanismos de gestão de riscos e de resposta a emergências, aumentando a maturidade global da gestão de riscos e a resiliência organizacional.

4.3.3 Controlo Interno e Supervisão de Auditoria

O Gabinete de Auditoria Interna funciona como uma linha de defesa independente e objectiva no âmbito da estrutura de governança da CEM. Através de actividades de auditoria anuais, avalia áreas-chave como a gestão financeira, os processos operacionais e a gestão de activos, identifica lacunas nos controlos internos e apresenta recomendações de melhoria, reforçando assim a transparência e a conformidade regulamentar. A função de auditoria interna também presta um apoio importante à gestão do risco ESG e à fiabilidade das principais divulgações de dados.

Em 2025, o Gabinete de Auditoria Interna realizou uma série de estudos, incluindo auditorias às demonstrações financeiras, auditorias à gestão de activos e análises de relatórios de incidentes na rede eléctrica. Estas actividades contribuíram para melhorar o rigor da informação financeira, a eficiência da gestão de activos e a consistência dos dados operacionais. Ao mesmo tempo, as actividades de auditoria centraram-se também no reforço dos processos de controlo interno e das práticas de governança em toda a organização.

O Gabinete de Auditoria Interna vai continuar a reforçar as suas capacidades de auditoria no domínio ESG e a apoiar a gestão da conformidade ambiental, a supervisão dos riscos de investimento em TI e a verificação independente dos principais dados de desempenho em ESG.



4.4 Ética do Negócio e Conformidade

4.4.1 Normas de Ética e Código de Conduta

A CEM acredita firmemente que as práticas empresariais éticas são fundamentais para manter a confiança do público e alcançar um desenvolvimento sustentável a longo prazo. A Empresa estabeleceu um Código de Ética, que define normas e orientações claras para o comportamento dos empregados nas operações diárias. O Código abrange, mas não se limita a integridade e conduta profissional, requisitos anticorrupção e anti suborno, identificação e gestão de conflitos de interesses, obrigações de confidencialidade e tratamento de informações, tratamento justo de clientes e parceiros comerciais e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

O Código aplica-se à direcção e aos colaboradores da CEM, independentemente do seu cargo, função ou local de trabalho. Todos os colaboradores devem confirmar, aquando da sua entrada na empresa, que leram e compreenderam o Código de Conduta e que se comprometem a respeitar as normas relevantes no exercício das suas funções.

4.4.2 Política Anticorrupção e Formação

Enquanto operador de serviços públicos, a CEM assume uma atitude de tolerância zero em relação à corrupção e ao suborno. O quadro de gestão anticorrupção da empresa engloba o desenvolvimento de políticas, a avaliação de riscos, a formação dos colaboradores e a supervisão de denúncias, com o objectivo de prevenir os riscos de corrupção através de mecanismos institucionais, cultura corporativa e padrões de comportamento.

Durante o período em análise, a CEM continuou a reforçar as iniciativas de formação anticorrupção. Em Setembro de 2025, a Empresa organizou cinco sessões do seminário "Integridade no Local de Trabalho", que contou com a participação de um total de 210 colaboradores que entraram para a Empresa nos últimos anos. A formação cobriu tópicos que incluem as responsabilidades éticas da CEM e dos seus colaboradores, cenários comuns de comportamento não ético no local de trabalho e respostas adequadas, identificação e gestão de conflitos de interesses e o

funcionamento dos mecanismos de comunicação interna da CEM. Estas sessões têm como objectivo assegurar que os colaboradores recém-recrutados desenvolvem uma compreensão clara dos padrões éticos da Empresa e das expectativas de conformidade na fase inicial das suas carreiras profissionais.

Para além das sessões de formação específicas, a CEM também comunica as expectativas relativas às políticas anticorrupção e à conduta ética a todos os colaboradores através de comunicações internas, reuniões de gestão e sessões de trabalho departamentais.

Durante o período abrangido pelo relatório, não foram identificados quaisquer casos confirmados de corrupção ou violações relacionadas com subornos na Empresa.



4.4.3 Mecanismo de Denúncia

A CEM estabeleceu um mecanismo interno de denúncia de irregularidades que disponibiliza aos colaboradores e às partes interessadas externas canais seguros e confidenciais para a comunicação de suspeitas de violação da legislação, das políticas da empresa ou dos padrões éticos. Os canais de denúncia são concebidos para garantir a confidencialidade da identidade do denunciante e das informações fornecidas. A Empresa compromete-se explicitamente a que os denunciantes não sejam objecto de retaliação ou de qualquer forma de tratamento adverso.

Todas as denúncias recebidas são inicialmente avaliadas por responsáveis de ética qualificados, que determinam os procedimentos de investigação de seguimento adequados com base na natureza e gravidade do caso. As conclusões e recomendações da investigação são comunicadas à Comissão Executiva. Quando as violações são comprovadas, são tomadas medidas disciplinares adequadas e as políticas e procedimentos relevantes são melhorados com base nos resultados da investigação.

4.4.4 Gestão de Conflitos de Interesse

A CEM exige que a direcção e os colaboradores identifiquem e declarem proactivamente quaisquer potenciais conflitos de interesses. A Empresa estabeleceu procedimentos para a comunicação e gestão de conflitos de interesses, exigindo que o pessoal relevante comunique quaisquer potenciais conflitos de forma atempada ao seu supervisor imediato ou ao responsável pela ética designado. Os indivíduos envolvidos devem abster-se de participar em processos de tomada de decisão relacionados com o assunto até que o conflito tenha sido devidamente gerido ou resolvido.

4.5 Conformidade da Concessão e Qualidade do Serviço

A CEM desenvolve a sua actividade no sector da electricidade em conformidade com o contrato de concessão pública de electricidade assinado com o Governo da RAE de Macau, bem como com as leis e regulamentos relevantes. O contrato de concessão estabelece indicadores de desempenho claros e objectivos de qualidade de serviço, e a CEM é obrigada a comunicar regularmente o seu desempenho ao Governo. O cumprimento das obrigações da concessão não é apenas um requisito regulatório, mas também um compromisso fundamental da CEM, enquanto operador de serviços públicos, para com o público.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de qualidade de serviço estipulados no contrato de concessão e o desempenho da CEM durante o período em análise:

Indicador	Objectivo	2023	2024	Desempenho 2025
Índice de Disponibilidade Média do Serviço (ASAI)(%) ²	99,99000	99,99996	99,99993	99,99995 ✓
Índice da Duração Média dos Tempos de Interrupção no Cliente (CAIDI) (min) ²	19,00	14,31	4,04	7,51 ✓
Ligação do Fornecimento (%)	96,00	100,00	100,00	100,00 ✓
Religação do Fornecimento (%)	98,00	99,97	99,99	100,00 ✓
Correcção de Facturas (%)	96,00	100,00	100,00	100,00 ✓
Tratamento de Reclamações (%)	95,00	100,00	100,00	100,00 ✓
Agendamento de Visitas (%)	96,00	100,00	100,00	100,00 ✓
Serviço de Emergência (%)	91,00	99,79	99,88	99,89 ✓
Restabelecimento do Fornecimento (%)	95,50	99,91	99,94	99,93 ✓
Iluminação Pública (%)	96,00	100,00	100,00	100,00 ✓

2 Interrupções da responsabilidade da CEM

Para além disso, a Empresa continua a reforçar a qualidade da sua gestão operacional através de certificações de sistemas de gestão internacionalmente reconhecidos. No final do período em análise, a CEM detinha as seguintes certificações:



ISO 9001
Sistema de Gestão de Qualidade



ISO 14001
Sistema de Gestão Ambiental



ISO 45001
**Sistema de Gestão de Saúde e
Segurança Ocupacional**



ISO 14064-1
Sistema de Gestão de Gases com Efeito de Estufa



ISO 20000-1
Sistema de Gestão de Serviços de IT

Estas certificações abrangem os principais processos operacionais da CEM e estão sujeitas a auditorias externas regulares para garantir a conformidade constante.

4.6 Transparência e Melhoria Contínua

A CEM está empenhada em manter um elevado nível de transparência na governança empresarial e em melhorar continuamente as suas práticas de governança. Em termos de transparência, divulgamos informações sobre a estrutura de governança, práticas de gestão de risco, desempenho de conformidade e gestão ética através deste relatório ESG, dos relatórios anuais e do site da Empresa. Também respondemos activamente a pedidos de informação e recomendações de reguladores, accionistas e outras partes interessadas relativamente a questões de governança.

No que diz respeito à melhoria contínua, a CEM analisa regularmente a adequação e a eficácia dos seus sistemas e processos de governança, tendo em conta as actualizações dos requisitos regulatórios, a evolução das melhores práticas internacionais e as conclusões e recomendações das auditorias internas e externas. Os mecanismos de governança são ajustados atempadamente, sempre que necessário. Durante o período abrangido pelo relatório, as principais medidas de melhoria da governança incluíram o reforço das políticas de gestão do risco, a melhoria das práticas de governança das comissões e o reforço das estruturas de governança ESG.

Em termos de futuro, a CEM continuará a construir uma base sólida de governança corporativa para apoiar a implementação da sua estratégia de desenvolvimento sustentável e objectivos ESG, e para cumprir as suas responsabilidades e compromissos para com a comunidade de Macau e todas as partes interessadas.

