



Instituto Superior de Gestão

Perspetiva política sobre a cogestão em Portugal

Maria Catarina Vieira Godinho e Santos Barreiros

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Estratégias de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho
Professor Associado Instituto Superior de
Gestão

Lisboa

2023

Resumo

Este trabalho pretende investigar a “perspetiva política sobre a cogestão em Portugal”, em particular, a representação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Setor Empresarial do Estado.

A *governance* das empresas é um instrumento que, através do envolvimento das partes interessadas, permite criar um ecossistema propício à inovação, cooperação, criação de valor e sustentabilidade. A representação dos trabalhadores na administração, denominada por “cogestão”, tende a incrementar a competitividade e a responsabilidade social das empresas.

A Constituição da República Portuguesa prevê, desde 1976, o direito à “criação de comissões de trabalhadores” para “defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”, conferindo-lhes o direito ao “controlo de gestão”. Mais tarde, foi consagrado o direito das comissões de promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores “para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas”.

Analisadas as empresas que integram o Setor Empresarial do Estado constatamos uma baixa representatividade dos trabalhadores nos seus órgãos e, quando existe, é quase exclusivamente em órgãos consultivos.

A crise de 2008 configurou um teste às empresas, sendo que, a nível europeu, diversos trabalhos oferecem evidência que as empresas que integravam trabalhadores na monitorização da gestão, ou seja, na *corporate governance*, mostraram-se mais resilientes.

Com particular ênfase a partir da década de 2010, a Confederação Europeia de Sindicatos aspira à integração dos trabalhadores na *corporate governance*. Contudo, em Portugal parece existir uma oposição tácita dos sindicatos.

Foram realizados questionários aos representantes dos grupos parlamentares, na atual legislatura (XV legislatura), os quais tiveram uma representatividade de 72,3%. De acordo com estes, “a cogestão em empresas públicas, em Portugal, tende” a “cumprir previsto na Constituição” e a “implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos”.

Palavras-Chave: *Corporate Governance*, Cogestão, Setor Empresarial do Estado, Trabalhadores.

Summary

This paper aims to investigate the "political perspective on co-management in Portugal", in particular, the representation of workers in the corporate bodies of companies belonging to the State Business Sector.

Corporate *governance* is an instrument that, through the involvement of stakeholders, allows to create an ecosystem conducive to innovation, cooperation, value creation and sustainability. The representation of workers in the administration, called "co-management", tends to increase the competitiveness and social responsibility of companies.

Since 1976, the Constitution of the Portuguese Republic provides for the right to "set up workers' commissions" to "defend their interests and democratic intervention in the life of the company", giving them the right to "management control". Later, the right of the commissions to promote the election of workers' representatives was enshrined "for the corporate bodies of companies belonging to the State or to other public entities".

Analyzing the companies that are part of the Setor Empresarial do Estado we noticed a low representativeness of workers in their organs and, when it exists, it is almost exclusively in advisory bodies.

The 2008 crisis set up a test for companies, and at European level, several jobs offer evidence that companies that integrated workers in management monitoring, i.e. *in corporate governance*, were more resilient.

With particular importance from the 2010s, the European Confederation of Trade Unions aspires to the integration of workers in *corporate governance*. However, in Portugal there seems to be a tacit opposition from the trade unions.

Questionnaires were conducted to the representatives of the parliamentary groups in the current legislature (XV legislature), which had a representative of 72.3%. According to them, "co-management in public companies in Portugal tends" to "comply with the Constitution" and "implement the proposal of the European Confederation of Trade Unions".

Keywords: *Corporate Governance*, Co-management, State Business Sector, Workers.

Agradecimentos

Um primeiro e sentido agradecimento ao senhor Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, meu orientador. Pelo seu rigor, cuidado, proximidade e exigência ao longo deste percurso, mas, sobretudo, pela sua amizade e exemplo de resiliência, capacidade de trabalho e de concretização. O meu muito obrigada.

Aos meus colegas de mestrado agradeço a amizade e cumplicidade neste desafio.

À minha família pelo seu apoio.

Ao Manuel e à Madalena, pelo tempo que lhes roubei no desenvolvimento desta investigação e por serem a luz que me inspira, todos os dias, a fazer mais e melhor

Ao Paulo por toda a ajuda, generosidade e companheirismo ao longo deste processo, sem o qual teria sido impossível concluir este desafio. E por tudo.

Abreviaturas e acrónimos

BLER	<i>Board-level representation of employees (cogestão)</i>
CA	Conselho de Administração
CE	Comissão Europeia
CES	Confederação Europeia de Sindicatos
CFP	Conselho das Finanças Públicas
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CSI	Confederação Sindical Internacional
CT	Código do Trabalho
CVM	Código dos Valores Mobiliários
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DL	Decreto-Lei
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
EEE	Espaço Económico Europeu
EMN	Empresas Multinacionais
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EUA	Estados Unidos da América
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (<i>OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RSC	Responsabilidade Social Corporativa (<i>CSR - Corporate Social Responsibility</i>)
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
SE	Sociedades Europeias
SEE	Setor Empresarial do Estado
TFUE	Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
UE	União Europeia
UTAM	Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Glossário¹

Para efeitos da presente dissertação, os termos "empregado", "colaborador", "funcionário" e "trabalhador" são utilizados indiferentemente, assim como os termos "cogestão" e "codeterminação".

Board-level employees representation (BLER²) - refere-se à eleição ou nomeação pelos trabalhadores de representantes para o órgão de decisão estratégica da empresa. A BLER inclui apenas a situação em que o representante dos trabalhadores tem direito de voto e em que o mesmo representa os interesses de todos os trabalhadores da empresa, independentemente dos seus interesses de capital. A BLER refere-se à representação dos trabalhadores em qualquer estrutura, desde que os trabalhadores tenham direito a representação no órgão estratégico de tomada de decisões da empresa. Em estruturas de dois níveis, refere-se ao CA e em estruturas de um nível, à Comissão Executiva. A BLER não se refere ao envolvimento dos trabalhadores a nível de "Comissão de Trabalhadores", nomeadamente em termos de procedimentos de "informação e consulta"³, ou participação nos trabalhos de saúde e segurança no trabalho.⁴

Cogestão (ou **codeterminação**, ou "participação de trabalhadores") - é o termo adotado pela UE na Diretiva 2001/86/CE, de 8 de outubro de 2001, da Comissão Europeia, que completa o Estatuto da Sociedade Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores. No art.º 2, (k) "participação" refere-se à influência do órgão representativo dos trabalhadores e/ou dos representantes dos trabalhadores nos negócios de uma sociedade através do direito de eleger ou nomear alguns dos membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade, ou direito de

¹ Adaptado de Carvalho, R. M. (2022). Deveres da Corporate Governance – Representação de partes interessadas no Conselho de Administração, Lidel.

² Outros termos incluem "cogestão" e "participação", nomeadamente pela UE na Diretiva 2001/86/CE, de 8 de outubro de 2001, que completa o Estatuto da Sociedade Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores (SE-Diretiva).

³ A Diretiva 2002/14/CE de 11 de março de 2002 estabelece um quadro geral relativo à informação e à consulta dos trabalhadores na Comunidade Europeia - Declaração conjunta do Parlamento Europeu, do Conselho e da Comissão sobre representação dos trabalhadores, Diretiva 2009/38/CE de 6 de maio de 2009 relativa à instituição de um conselho de empresa europeu ou de um procedimento de informação e consulta dos trabalhadores assalariados.

⁴ Diretiva 89/391 de 12 de junho de 1989 relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho.

recomendar e/ou opor-se à nomeação de alguns ou todos os membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade (Munkholm, 2018).

Conselho de Administração - órgão que tem por competência gerir as atividades da sociedade, devendo subordinar-se às deliberações dos acionistas ou às intervenções do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, nos casos em que a lei ou o contrato de sociedade o determinarem. O CA tem exclusivos e plenos poderes de representação da sociedade (cf. art. 405.º do CSC⁵).

Comissão Executiva - órgão facultativo no ordenamento jurídico português a quem são habitualmente delegados os poderes de gestão corrente da sociedade, o qual é integrado por membros do CA e presidido por um membro designado pela Comissão Executiva ou pelos membros do Conselho da Administração, ao qual a Lei atribui especiais deveres (cf. art. 407.º do CSC⁶).

Comissão de trabalhadores - constitui uma forma de organização dos trabalhadores dentro de uma determinada empresa, intervindo democraticamente na vida empresa e nos problemas que os trabalhadores possam ter no dia a dia dessa empresa, principalmente a nível de organização e gestão (cf. art. 415.º do CT).

Corporate Governance - a totalidade dos mecanismos institucionais e organizacionais, bem como os direitos de decisão, intervenção e controlo correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm uma participação numa empresa e que, isoladamente ou na sua interação, determinam a importância das decisões numa empresa, e, em última análise, determinam quais as decisões a tomar.

Empresa – sociedade comercial que tem por objeto a prática de atos de comércio, podendo revestir diversas formas jurídicas, que configura uma aliança a longo prazo, entre os seus vários *stakeholders* sendo que o seu funcionamento não é avaliado pelo

⁵Informação disponível em

https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=conselho&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=524&tabela=leis, acedido a 9/12/2022.

⁶Informação disponível em

https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=conselho&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=524&tabela=leis, acedido a 9/12/2022.

nível do cumprimento literal das regras, mas sim pelo seu espírito, isto é, pela medida em que os seus princípios orientam as partes interessadas.

Sector Empresarial do Estado - constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas participadas⁷.

Stakeholders ou as partes interessadas de uma empresa - são grupos e indivíduos que, direta ou indiretamente, influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente colaboradores, acionistas, credores, fornecedores e clientes.

⁷ Informação disponível em <https://www.dgfm.pt/sector-empresarial-do-estado-see/o-que-e-o-sector-empresarial-do-estado-see-> , acedido a 11/12/2022.

Índice

Resumo.....	II
Summary.....	I
Agradecimentos	I
Abreviaturas e acrónimos.....	II
Glossário	III
Índice.....	VI
Índice Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VII
1. Introdução	8
1.1. O processo de investigação.....	12
1.2. Estrutura do Trabalho	12
2. Revisão da Literatura	14
2.1 A <i>corporate governance</i> (governo corporativo).....	14
2.2 As partes interessadas (<i>stakeholders</i>).....	17
2.3 A cogestão	19
3. Enquadramento Teórico-Conceptual	27
3.1 Participantes	28
3.2 Procedimentos	29
3.3 Recolha e Análise de Dados.....	29
4. A cogestão em Portugal.....	31
4.1 Evolução e enquadramento legislativo da cogestão em Portugal.....	32
4.2 O Setor Empresarial do Estado.....	37
4.3 A <i>governance</i> no Setor Empresarial do Estado	41
4.4 A representação de trabalhadores no Setor Empresarial do Estado	46
4.5 Perspetivas para a cogestão em Portugal	53
5. Resultados da Investigação Qualitativa	60
5.1 Análise dos resultados	61
6. Conclusões	64
6.1. Limitações e sugestões para futuras investigações	66
7. Bibliografia	67
Anexo 1 - Pedido de participação em Investigação Académica.....	80

Anexo 2 - Guião de Entrevista	82
Anexo 3 – Participações do Estado – Carteira Principal (junho 2022)	87

Índice Figuras

Figura 1– Constituição da XV Legislatura da Assembleia da República	28
Figura 2 - Sector Público, Sector Público Empresarial (SPE) e Sector Empresarial do Estado (SEE)	39
Figura 3 – Principais indicadores das empresas do Setor Empresarial do Estado (2019-2020)	41
Figura 4 - Representação ao nível do conselho na Europa: visão geral em 2017 ...	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Carteira Principal de Participações do Estado (junho de 2022) com representação de trabalhadores	48
Tabela 2 - Carteira Principal de Participações do Estado (junho 2022) com representação de trabalhadores, detalhada por tipo de Órgão Social	50
Tabela 3 - Respostas dos inquéritos	60
Tabela 4 - Enquadramento Teórico Conceptual da Investigação.....	82

1. Introdução

A presente investigação versa sobre a representação das partes interessadas nos órgãos de gestão das empresas em Portugal, em particular, a representação dos trabalhadores nas empresas pertencentes ao Setor Empresarial do Estado.

As partes interessadas (ou *stakeholders*) de uma empresa são definidas como “grupos e indivíduos que, direta ou indiretamente, influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente, colaboradores, acionistas, credores, fornecedores e clientes” (Carvalho, 2022, p. XVI).

A participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pode ser configurada como “cogestão”, ou “codeterminação”, nos termos da Diretiva 2001/86/CE, sempre que exista influência do órgão representativo dos trabalhadores e/ou dos representantes dos trabalhadores, na mesma, quer através do direito a eleger ou nomear alguns dos membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade, quer através do direito de recomendar e/ou opor-se à nomeação de alguns ou todos os membros do órgão de fiscalização ou de administração da sociedade (Munkholm, 2018).

É, assim, relevante no âmbito da presente análise aprofundar o estudo sobre a cogestão, o que nos propomos fazer na revisão de literatura.

Relativamente ao âmbito de investigação, optou-se por incidir a mesma no Setor Empresarial do Estado, o qual é constituído pelas empresas públicas e pelas empresas em que o Estado tem participação. Esta opção justifica-se, por um lado, porque em Portugal é assegurado, em termos constitucionais, o direito de as comissões de trabalhadores promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores “para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas” (cf. al. f) do n.º 5 do art. 54.º da CRP). Por outro, porque as empresas públicas, operam, geralmente, com um duplo objetivo: o de desenvolver atividade económica no mercado e o de cumprir obrigações de serviço público, sendo que um modelo de *governance* adequado e eficaz é essencial para garantir uma gestão responsável e eficiente no Setor Empresarial do Estado (SEE) (Böwer, 2017).

A boa gestão do SEE é do interesse de cada cidadão “que, como contribuinte, é o acionista indireto da empresa e nas mais das vezes destinatário final da atividade empresarial” (Ferreira, 2009, p.30). Sendo que este pode relacionar-se com a empresa pública de formas diversas, podendo assumir a posição de: trabalhador, credor, fornecedor ou, simplesmente, cliente ou destinatário dos serviços. É, por isso, justificável um grau de exigência acrescido, nomeadamente, no que se refere ao nível de informação e participação das decisões societárias, como forma de potenciar a confiança e a transparência.

Sob esta luz importa ter presente que, atualmente, o Estado, as organizações de empregadores, os sindicatos e a sociedade civil enfrentam pressões para fazerem reformas. Estas pressões diferem, mas todas elas criam tensões sobre os modelos de governação, sendo necessários esforços significativos para dar forma a um novo consenso global sobre a governação das organizações.

O futuro do trabalho será moldado pelas ferramentas *de governance*, assim como pelos processos através dos quais estas são concebidas, os quais irão exigir inovação, flexibilidade e o aproveitamento das potenciais complementaridades entre as suas diferentes formas.

Para Carvalho (2022, p. XVIII) “a empresa necessita de preparar os seus trabalhadores para uma perspetiva de carreira cada vez mais diversificada, nomeadamente, em funções que ainda não existem. A empresa e o trabalhador têm de se ajustar aos novos tempos”.

Conforme o recente “Livro Verde sobre o futuro do trabalho” observa é reconhecido à escala global que o “mundo do trabalho está a mudar a um ritmo cada vez mais intenso por força de diversas transformações que operam a nível tecnológico, ambiental e energético”⁸.

A emergência de novas formas de comunicação e de novos modelos de trabalho, cada vez mais precários e voláteis, como as formas de trabalho da

⁸ Coelho, T. Dray, G. Neves, A. L. Fontes, A. Câmara, M.J. Trindade, S. Albuquerque, J.L. Olim, A. Bernardes, R. Tavares, S. et al. (2022) “Livro Verde sobre o futuro do trabalho”, http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/55245/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/daa7a646-868a-4cdb-9651-08aa8b065e45 , aceso a 10/12/2022.

chamada “*economia gig*”⁹ ou de *crowdsourcing*¹⁰, estão a potenciar novas oportunidades, mas também novos desafios. Nesta nova realidade, os indivíduos tendem a procurar obter rendimentos de mais do que uma fonte, por vezes, simultaneamente.

Assim, a par da transição digital e da transição verde, o futuro do trabalho integra uma das principais preocupações das sociedades modernas, sendo um aspeto central e transversal das políticas públicas¹¹. A relação entre os trabalhadores e os outros diferentes *stakeholders* é uma das linhas de reflexão a ter em conta no desenho destas políticas.

Coloca-se a questão de saber, conforme Carvalho (2022) observa, como é que as empresas convivem com este novo tipo de trabalhador “nómada”? Como é que se estabelece barreiras à partilha das suas competências?

Nesse sentido, a representação das partes interessadas, ou a cogestão, poderá configurar um elemento distintivo na resposta das empresas a esta realidade emergente. Nomeadamente, na promoção de políticas de responsabilidade social da empresa (RSE), as quais as empresas públicas têm, mais do que qualquer outra, obrigação de assegurar.

Para a definição de responsabilidade social da empresa (RSE) socorremo-nos de Fernandes¹² (2022, p. XXIII) quando escreve que “é uma noção bastante vaga, de geometria variável, que pode ser invocada em uma ampla variedade de realizações”. Em vários documentos da Comissão Europeia, a RSE é definida como “a integração voluntária, por parte das empresas, de

⁹ Forma de trabalho baseada em indivíduos que têm empregos temporários ou que fazem tarefas “à peça”, cada uma remunerada separadamente, em vez de trabalharem para um empregador determinado.

¹⁰ O termo «crowdsourcing» designa o ato de externalizar um trabalho anteriormente realizado por um determinado agente sob a forma de um convite aberto dirigido a um grupo geralmente vasto e indefinido de pessoas, normalmente através da Internet.

¹¹ Coelho, T. Dray, G. Neves, A. L. Fontes, A. Câmara, M.J. Trindade, S. Albuquerque, J.L. Olim, A. Bernardes, R. Tavares, S. et al. (2022) “Livro Verde sobre o futuro do trabalho”, http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/55245/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/daa7a646-868a-4cdb-9651-08aa8b065e45, acedido a 10/12/2022.

¹² António Monteiro Fernandes, Ensaio “Em torno da noção de responsabilidade social da empresa”, publicado em Carvalho, R. M. (2022). Deveres da Corporate Governance – Representação de partes interessadas no Conselho de Administração, Lidel.

preocupações sociais e ambientais nas suas atividades empresariais e nas suas relações com os seus *stakeholders*”¹³.

Tendo por base as premissas enunciadas, pretendemos compreender qual o estado atual da cogestão em Portugal, em particular, nas empresas pertencentes ao SEE, porquanto existe relativamente a estas uma expressa previsão constitucional. Pretende-se, ainda, questionar qual a linha de pensamento sobre um assunto que tem promovido um novo debate na sociedade sobre a *governance* das empresas. É, assim, nosso propósito investigar o tema, nomeadamente, em sede de decisão política.

De acordo com Campenhoudt, Marquet & Quivy (2019), o trabalho de investigação é, por definição, algo “que se procura”, caminhando para um conhecimento cada vez mais elevado. Por esta razão, deve-se estabelecer um fio condutor tão claro e coerente quanto possível.

Yin (2009) refere que “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”. Parlett & Hamilton (1976), por seu lado, defendem a “focalização progressiva” como base fundamental para o processo evolutivo da clarificação do problema (Carvalho, 2008).

Com vista à avaliação da realidade portuguesa quanto à representação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao SEE e, em concreto, à verificação da existência de cogestão, bem como quais as perspetivas de futuro relativamente a esta tema, foram sugeridas as seguintes perguntas de partida (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019):

Q1 – Qual a realidade da representação dos trabalhadores nos órgãos das empresas integrantes do SEE?

Q2 – Verifica-se a cogestão nas empresas integrantes do SEE?

Q3 – Existem orientações políticas sobre a cogestão nos partidos políticos portugueses representados na Assembleia da República?

¹³ Commission Européenne, *La responsabilité sociale des entreprises. Une contribution des entreprises au développement durable*, Luxembourg 2002, p. 7. Este documento de orientação situa-se na continuidade do Livro Verde intitulado *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, publicado pela Comissão em 2001.

Estas questões enquadram-se na perceção que a sociedade recolhe sobre a “coisa pública”. E sobre os colapsos corporativos, riscos ambientais, corrupção e abuso de poder, com ganância pessoal, em vez de uma preocupação fiduciária para as partes interessadas, como força motriz.

Como recorda Carvalho (2022, 227), “a preocupação com os bens terrenos devia pesar sobre os ombros dos administradores como “um manto que se pode deitar fora em qualquer momento”. Mas o destino quis que o manto se transformasse numa “jaula de duro aço”, no conceito de Max Weber (2019, 21). Hoje essa preocupação escapou-se da jaula, quem sabe se para sempre”.

1.1. O processo de investigação

A presente investigação pretende estudar o desenvolvimento do conceito de cogestão, ou seja, a inserção no CA de representantes dos trabalhadores, em particular nas empresas pertencentes ao Setor Empresarial do Estado, assim como, perspetivar as linhas de pensamento político-sociais sobre a “representação das partes interessadas na *governance* das empresas” em Portugal.

A metodologia adotada para responder a estas questões foi qualitativa, com a realização de um questionário aos representantes dos grupos parlamentares com assento na Assembleia da República Portuguesa na atual legislatura (XV Legislatura).

1.2. Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se organizado em seis capítulos.

No capítulo um, a introdução, foi identificado o tema central da investigação, nomeadamente, “a cogestão no Setor Empresarial do Estado”, a pertinência do estudo, o problema de investigação, as questões de investigação e identificação dos objetivos, explicadas as motivações e o seu contributo teórico e prático e por fim, a estrutura do trabalho.

No capítulo dois é feita a revisão da literatura que foca a introdução dos

conceitos mais relevantes para a investigação, nomeadamente a (i) *corporate governance*, as (ii) partes interessadas (*stakeholders*) e a (iii) cogestão.

No capítulo três procede-se ao enquadramento teórico-conceitual da investigação e enquadrámos, nomeadamente, (i) os participantes, (ii) os procedimentos e (iii) a recolha e análise de dados do processo da investigação.

No capítulo quatro analisamos a cogestão em Portugal, com enfoque na (i) evolução e enquadramento legislativo da cogestão, na (ii) *governance* no SEE, na (iii) representação dos trabalhadores no SEE e, finalmente, (iv) nas perspetivas para a cogestão em Portugal.

No capítulo quinto apresentamos os resultados da Investigação Qualitativa, procedendo à análise dos resultados.

Por fim, no capítulo seis são apresentadas as conclusões e as limitações da investigação, sugerindo possíveis linhas de investigação futura.

2. Revisão da Literatura

A revisão de literatura é uma análise crítica e objetiva relevante para o tópico que se pretende estudar (Hart, 1998). Através da mesma procurámos apresentar estudos sobre o tema, por forma a proceder à identificação das necessidades e problemas já reconhecidos e, assim, obtermos contributos específicos para o presente trabalho.

2.1 A *corporate governance* (governo corporativo)

Atribui-se o início da discussão científica sobre a *Corporate Governance*¹⁴ à publicação, em 1932, do artigo de Adolph Berle e Gardiner Means denominado “The Modern Corporation and Private Property”, nos EUA, na sequência da grande crise de 1929 (Monteiro, 2006¹⁵). Contudo, os escândalos societários dos anos 90 do século passado, vieram determinar a importância da *Corporate Governance*, e colocar em evidência a importância do governo societário das empresas¹⁶.

Ciclicamente, o tema ganha maior destaque, conforme se observou durante a crise económica e financeira iniciada em 2007 e, no caso português, agravada primeiro pela crise das dívidas soberanas e, mais tarde, pelos eventos que, com epicentro em 2014, afetaram algumas sociedades cotadas (e.g. o Banco Espírito Santo, o Espírito Santo Financial Group e a Portugal Telecom SGPS) (Ferreira, 2018).

Passou-se, assim, a olhar para os mecanismos institucionais e organizacionais das empresas, bem como para os correspondentes processos de tomada de decisão, intervenção e controlo. Tendo em vista, sobretudo, a

¹⁴ Para efeitos de taxinomia, o trabalho utiliza o termo anglo-saxónico “*corporate governance*”, que também é aplicado como “governo corporativo”, “governo empresarial” ou “governança empresarial”.

¹⁵ Retirado de Monteiro, M. A. O Corporate Governance, Presidente da Direção do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, consultável em: <https://cgov.pt/o-ipcg/327>, acedido a 10/12/2022.

¹⁶ Veja-se a este propósito o “Relatório Cadbury”, de 1992, consultável em: <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>, acedido a 20/11/2022.

prevenção e resolução de potenciais conflitos de interesses entre os vários grupos relacionados com a empresa.

Nos últimos anos, o conceito de *corporate governance* evoluiu significativamente, por forma a adaptar-se às práticas e aos desenvolvimentos regulamentares, passando a abranger um âmbito alargado de aspetos, que vão para além da abordagem centrada nos acionistas.

Em Portugal, as principais fontes da *corporate governance* são o Código das Sociedades Comerciais (CSC), aprovado pelo DL n.º 262/86, de 2 de novembro e o Código dos Valores Mobiliários (CVM) aprovado pelo DL n.º 486/99, de 13 de novembro, a par com um vasto conjunto de normativos de fonte europeia ou de produção internacional. Destaca-se, ainda, o Código do Governo das Sociedades, de conteúdo recomendatório, publicado pela CMVM, que vem desenvolver as indicações legislativas do CSC ou do CVM, bem como o Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance que entrou em vigor em 2018 e mereceu ampla adoção pelas sociedades emitentes de ações admitidas à negociação no mercado regulamentado português.

Carvalho (2022) assinala que podemos identificar dois modelos distintos de *governance* nas economias de mercado: um correspondente às economias liberais anglo-americanas e outro às coordenadas da Europa continental (Soskice & Hall, 2001; Kleinknecht, 2015). É possível identificar nas empresas anglo-americanas, tipicamente, as seguintes características distintivas: o financiamento através de ações, a propriedade difusa, a existência de mercados ativos para o controlo empresarial e mercados de trabalho flexíveis. As empresas da Europa continental apresentam habitualmente: financiamento da dívida a longo prazo, propriedade por grandes detentores de blocos, mercados fracos para o controlo empresarial e a rigidez do mercado laboral (Aguilera & Jackson, 2003).

Os mercados de trabalho do modelo europeu continental, por oposição aos mercados anglo-saxónicos, são mais rígidos porquanto são mais reguladores em termos laborais e tendem a proporcionar um papel mais

relevante aos trabalhadores na tomada de decisões de teor estratégico nas empresas (Cotton *et al.*, 1988).

A Diretiva da Comissão Europeia 2006/46/CE veio exigir, pela primeira vez, que todas as empresas cotadas introduzissem uma declaração de *corporate governance* no seu relatório anual aos acionistas. Nesta sequência, a Comissão produziu diversa documentação tendo em vista contribuir, numa perspetiva de longo prazo, para o desenvolvimento de práticas de governação, aumentando a competitividade, e desenvolvendo a sustentabilidade nas empresas europeias.

Conforme o “Guia para Práticas de Governança Corporativa na União Europeia”¹⁷ elaborado pelo Banco Mundial assinala, estas e outras reformas da governação empresarial da UE, têm conseguido trazer uma convergência substancial em regimes de governação empresarial entre os estados-membros. No entanto, a UE ainda enfrenta desafios significativos para assegurar que iniciativas, como por exemplo a diversidade de género, sejam efetivamente implementadas na *governance* das empresas, conforme o Guia sinaliza.

Os assuntos mais controversos da *governance* na UE tendem a estar relacionados com escolhas políticas e sociais ao nível da diversidade de género, complementaridade de capacidades e competências e representação dos trabalhadores e da sociedade no CA.

Ora, como Carvalho (2022, p.67) observa já “na década de 1970, Alchian & Demsetz (1972) perguntavam “quem monitoriza o monitor?” O desafio é encontrar soluções que não coloquem em risco os “sistemas de controlo”¹⁸ existentes entre a administração, os órgãos de fiscalização e os acionistas. É por via deste equilíbrio, algumas vezes difícil, que se consegue mitigar potenciais situações de conflito de interesse.

Outro desafio que é identificado é o de saber até onde se pode ir na harmonização europeia da *governance* das empresas. A imposição de uma

¹⁷ Ver *Guide to Corporate Governance Practices in the European Union* (2021) em https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxttG, , acedido a 18/09/2022.

¹⁸ “Checks and balances”.

abordagem de modelo único¹⁹ pode, porventura, desconsiderar aspetos relevantes e comprometer a capacidade de inovação das empresas no desenvolvimento das práticas de *governance* que melhor se adequam ao seu modelo de negócio²⁰.

2.2 As partes interessadas (*stakeholders*)

Para compreender o conceito de partes interessadas ou *stakeholders* revela-se pertinente atendermos à etimologia da palavra. O termo *stakeholder* surge pela justaposição das palavras “stake”, que significa interesse, risco ou participação; e “holder”, que significa aquele que possui. O surgimento deste termo pretendia, assim, alertar as organizações que existem outras partes interessadas (“stakes”), para além dos *stockholder* ou *shareholder*, (que significam acionistas), e que deveriam ser tidas em consideração nos processos de decisão (Silva, 2019).

Existem diversas definições do termo *stakeholder*, pelo que “a maior parte dos investigadores classifica-os pelas suas funções económicas e/ou pela sua importância para a organização, pois a identificação dos *stakeholders* é fundamental a qualquer debate sobre a natureza das relações entre as organizações e os *stakeholders*” (Silva, 2019).

Conforme Carvalho (2022, p. XVI) sintetiza, os *stakeholders* são grupos e indivíduos que, direta ou indiretamente influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da empresa, nomeadamente colaboradores, acionistas, credores, fornecedores e clientes.

Para que as partes interessadas cooperem dentro e com a empresa, devem estar confiantes que os seus interesses são devidamente considerados. Neste sentido, o CA e o órgão de fiscalização, tendo a responsabilidade de equilibrar os interesses, com vista a assegurar a prossecução da atividade da empresa e a sua projeção no tempo, procurando criar valor a longo prazo, são os órgãos decisivos para a construção dessa confiança. É, assim, essencial um

¹⁹ A regulação e a supervisão devem ser ajustadas à dimensão e potenciais materialidades do risco.

²⁰ Ver *Guide to Corporate Governance Practices in the European Union* (2021).

bom empreendedorismo e uma supervisão eficaz e atuante, sendo necessário que haja integridade e transparência das ações do CA, bem como responsabilidade na monitorização pelo conselho de fiscalização (Carvalho, 2022).

Deste modo, a eficácia da regulação da empresa, não é medida pelo nível do cumprimento estrito e literal das regras, mas sim pela prossecução do seu “espírito”, ou seja, pela medida em que os princípios que a enformam, orientam a atuação das partes interessadas. Um acionista pode priorizar os seus interesses face aos demais, desde que atue de acordo com os princípios da proporcionalidade, razoabilidade e equidade relativamente à empresa, aos órgãos sociais e restantes acionistas. Na realidade, quanto maior for o interesse do acionista numa empresa, maior o compromisso e responsabilidade perante a mesma, restantes acionistas e outros *stakeholders* (Carvalho, 2022, p. 21).

Esta autorregulação das empresas, baseada em códigos de bom governo internos, funciona em complemento da regulação emanada do Estado e centra-se no comportamento dos membros do CA, membros do conselho de fiscalização e acionistas. Por ser elaborada pelas partes, sem intervenção governamental, é facilmente atualizável e adaptada à especificidades e necessidades de cada uma das empresas

Tratando-se de *soft law*²¹, ou seja, de “normas destituídas de sanção jurídica – normas deontológicas, recomendações e regras de boa conduta” Câmara (2012), o cumprimento das mesmas baseia-se no princípio “cumprir ou explicar”. Ou seja, sempre que não se cumpre determinado normativo é necessário explicar a razão do seu não cumprimento, sendo que o “*explain*” ainda é um “*comply*”, na medida em que existe uma obrigação de explicar.

Conforme Carvalho (2022, XXX) refere, o “CA e o conselho de fiscalização prestam contas sobre o seu cumprimento do Código na assembleia geral e, se

²¹ A origem da expressão *soft law* não é clara; atribuindo a doutrina esta fórmula a Arnold Mcnair que utilizou a expressão referindo-se a “*apparent non-binding rules that entail certain legal consequences for states*”, aparentemente, com o sentido de designar determinados princípios abstratos em oposição ao direito concreto. Contudo, com o advento de instrumentos e mecanismos jurídicos, com grau de normatividade inferior aos das normas tradicionais, convencionou-se designar os mesmos como *soft law*, em oposição à *hard law* ou direito tradicional.

necessário, justificam de forma substantiva e transparente quaisquer desvios aos princípios e disposições de boas práticas”.

Para um cabal cumprimento do princípio “*comply or explain*” é necessário que as instituições sejam independentes e funcionem, sob pena de se importarem conceitos, sem aplicabilidade ou adesão à realidade, como sucede nas sociedades com baixos níveis de confiança, como as do sul da Europa (Fukuyama, 2004).

É essencial que os *stakeholders* atuem de forma coerente e sustentável, focando-se na criação de valor a longo prazo, como principal fundamento na determinação da estratégia e tomada de decisão, tendo capacidade de antecipação de novos desenvolvimentos tecnológicos e mudanças nos modelos de negócio.

2.3 A cogestão

A “Cogestão” é o termo chapéu utilizado para designar os sistemas em que os trabalhadores desempenham um papel oficial na governação das empresas. “O termo, em si, reflete o princípio da *governance* partilhada: ou seja, a gestão conjunta das empresas entre o capital e o trabalho” (Carvalho, 2022, p.108). Como princípio mais amplo, a cogestão engloba, por vezes, outros métodos de cooperação de gestão dos trabalhadores, tais como conselhos de empresa ou arbitragem de interesses. No entanto, tipicamente, refere-se especificamente à representação dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas (Hayden & Bodie, 2021).

A Alemanha é o país que tem o regime de cogestão mais conhecido e desenvolvido. Este teve origem na promulgação, em 1920, da Lei dos Conselhos de Empresa (*Betriebsrätegesetz*), em que se previa uma participação dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Supervisão²², através da

²² De acordo com a legislação alemã, o Conselho de Supervisão é um contrapeso da administração, à qual cabe dirigir/gerir/guiar/liderar a sociedade, no espírito dos “*checks and balances*”. Não pode gerir a atividade da sociedade, salvo quando a lei assim o disponha; mas pode acontecer que os estatutos ou o regulamento interno atribuam a um administrador o direito de perguntar pela opinião do Conselho de Supervisão em caso de indecisão no seio do CA. –

participação, com direito de voto, de um ou dois membros do Conselho de Empresa. Esta lei decorre das manifestações de trabalhadores e greves ocorridas nos anos anteriores, sendo que estes trabalhadores não tinham qualquer suporte político ou sindical (Pereira, 2015).

Atendendo ao contexto histórico, a expectativa quanto à concretização da lei era elevada, no sentido de se caminhar para a democratização da economia, o que apesar de não ter acontecido, significou uma evolução importante em comparação com a legislação anteriormente vigente na República de Weimar (Sousa, 2022, XXXI) ²³.

Após o final da Segunda Grande Guerra, a questão da representatividade dos trabalhadores ressurgiu, tendo sido regulamentada na República Federal da Alemanha, a cogestão no local de trabalho e nos conselhos de supervisão de grandes empresas. Atualmente, estima-se que, na Alemanha, 41% dos empregados em empresas do setor privado com cinco ou mais empregados têm um conselho de trabalhadores ao seu lado (Pereira, 2015).

Outros países europeus, como a Áustria, a Polónia, a Dinamarca e a Suécia, adotam a cogestão com as suas próprias especificidades.

A Fundação Hans Böckler²⁴ reuniu dados, em 2018, referentes à eleição para representantes de trabalhadores em 18.000 empresas alemãs, tendo verificado que a representação no local de trabalho é considerada tão importante quanto a composição do parlamento. Verificou-se também que a participação dos trabalhadores é maior em empresas menores – em geral a maioria (Sousa, 2022, XXXI).

cfr. Hamann, T. (2018) Da Cogestão dos trabalhadores no órgão de fiscalização das sociedades anónimas e das sociedades por quotas um instituto prestável? DSR, ano 10, vol. 20 (2018): 149-189. Consultável em: https://www.plmj.com/xms/files/v1_antigos_anteriores_a_abr2019/Revista_DSR_20.pdf_-1-.pdf, acedido a 13/11/2022.

²³ Pedro Rebelo de Sousa, Ensaio “Uma mera reflexão”, publicado em Carvalho, R. M. (2022). Deveres da Corporate Governance – Representação de partes interessadas no Conselho de Administração, Lidel.

²⁴ Hans Böckler é considerado o “pai” da cogestão, por ter conseguido a aprovação da Lei da cogestão em 1951. Foi político e líder da Confederação dos Sindicatos Alemães. A Fundação Hans Böckler trata da Cogestão, da investigação ligada ao mundo do trabalho e do apoio dos estudantes em nome da DGB, a Confederação dos Sindicatos Alemães consultável em: <https://www.boeckler.de/en/about-us-15050.htm>, acedido a 15/10/2022.

Conforme Sousa observa, na Alemanha, a cogestão é considerada como um direito quase inalienável, sendo identificados os seguintes benefícios:

- Taxas de investimento mais altas nas empresas;
- Maior frequência de práticas de sustentabilidade;
- Maiores percentagens de capacitação e formação;
- Maior estabilidade de empregados e nível mais elevado de segurança no emprego;
- Remuneração executiva orientada para o longo prazo.

Prossegue o autor (Sousa, 2022, XXXI)²⁵ que, segundo Norbert Kluge, Diretor Científico do Instituto de Cogestão e Governo Corporativo da Fundação Hans Böckler, “a cogestão é parte do DNA da economia social de mercado (...) numerosos estudos mostram que os conselhos de trabalhadores garantem melhores condições de trabalho e que a cogestão beneficia toda a empresa ao mesmo tempo. As empresas com conselhos de trabalhadores são, por exemplo, mais produtivas e inovadoras, elas fazem mais para formação e educação posterior. E as empresas com conselhos de trabalhadores lidaram muito melhor com a crise financeira e económica há uma década do que outras, como mostram os principais indicadores económicos”.

E continua Sousa (2022, XXXI)²⁶ sinalizando que, num sistema eficiente de cogestão, os trabalhadores conseguem tratar das suas preocupações diretamente no local de trabalho, não tendo de o fazer individualmente com o empregador, mas através de um órgão representativo eleito para o efeito, diminuindo inibições ou receios de represálias por parte do empregador. Surge, assim, ambiente e oportunidade para discutir, propor e questionar temas como a duração da jornada de trabalho, ou os novos modelos de trabalho à distância, evitando potenciais conflitos.

É função do Conselho de Trabalhadores, na Alemanha, negociar acordos com a empresa, da mais diversa ordem, desde a introdução de novas tecnologias de informação, até assegurar que o empregador cumpre a lei e trata os empregados de forma igual. O Conselho de Trabalhadores também funciona

²⁵ Sousa, op. cit.

²⁶ Sousa, op. cit

como canal de comunicação com os trabalhadores, sugerindo ações ou medidas, visando salvaguardar os empregos. Por outro lado, o sistema de cogestão é de tal forma concebido que, em situação de encerramento da empresa, o empregador precisa de ouvir a comissão em cogestão e, em alguns casos, o Conselho de Trabalhadores, pode adiar ou mesmo impedir o encerramento da empresa.

Sempre que os representantes dos trabalhadores têm assento no conselho de supervisão estes aconselham e participam nas decisões do CA, monitorizando a gestão e ajudando na tomada de decisões estratégicas. As condições de participação e abrangência da representatividade são previstas legalmente de acordo com o número de trabalhadores de cada empresa.

A Fundação Hans Böckler concluiu ainda que quanto maior a codeterminação, maior a democracia, em diversos países (Sousa, 2022, XXXI)²⁷.

Em termos europeus, “o direito dos trabalhadores à informação, consulta e participação tem constituído um tema central no debate europeu desde que foi adotado o primeiro Programa de Ação Social em 1974”²⁸. O Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE), refere no seu art. 151.º, a Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores de 1989, a qual salienta que seria desejável promover a participação dos trabalhadores. Porém, segundo o Parlamento Europeu, “as *propostas da Comissão neste domínio deparam-se frequentemente com forte resistência*”.

Com efeito, o Conselho Europeu já emitiu diversas diretivas relacionadas com o direito de os trabalhadores serem informados das condições aplicáveis à contratação ou à relação laboral, bem como direito de serem informados sobre os despedimentos e transferências²⁹. Contudo e conforme o Parlamento

²⁷ Sousa, op. cit.

²⁸ Cf. Parlamento europeu. “Direitos dos trabalhadores à Informação, Consulta e Participação”, Ficha técnica sobre a União Europeia – 2022, consultável em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/57/direitos-dos-trabalhadores-a-informacao-consulta-e-participacao>, acedido a 15/10/2022.

²⁹ Cf. Diretiva 75/129/CEE do Conselho relativa aos despedimentos coletivos, alterada pelas Diretivas 92/56/CEE e 98/59/CE do Conselho; Diretiva 2001/23/CE do Conselho relativa à manutenção dos direitos dos trabalhadores em caso de transferência de empresas ou de

Europeu sinaliza, nenhuma das diretivas relativas ao direito de informação e consulta dos trabalhadores se aplica às administrações públicas.

Um segundo grupo de diretivas emitidas pelo Conselho Europeu visou abranger os direitos de informação e consulta dos trabalhadores em situações com uma componente transnacional³⁰ e um terceiro grupo aprofundou estas situações, garantindo direitos de participação parciais no processo decisório³¹.

A par destas diretivas, o Parlamento Europeu aprovou uma série de resoluções³², instando à participação dos trabalhadores nas decisões das empresas, “e que este direito se aplique tanto às empresas nacionais como às empresas transnacionais, independentemente do seu estatuto jurídico”³³.

Conforme Carvalho (2022) sublinha, não existe um modelo europeu único de cogestão. Aliás, a primeira tentativa de alcançar um consenso europeu (Projeto da 5ª Diretiva sobre Direito das Sociedades) foi abandonada em 1988,

estabelecimentos, ou de partes de empresas ou de estabelecimentos; Diretiva 2002/14/CE, que estabelece um quadro geral relativo à informação e à consulta dos trabalhadores na Comunidade Europeia; Diretiva (UE) 2019/1152, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia.

³⁰ Diretiva 94/45/CE do Conselho, com as modificações introduzidas pela Diretiva 2009/38/CE relativa à instituição de um Conselho de Empresa Europeu (EWC); Diretiva 2004/25/CE relativa às ofertas públicas de aquisição; Diretiva (UE) 2017/1132 relativa a determinados aspetos do direito das sociedades, alterada pela Diretiva (UE) 2019/2121 no que respeita às transformações, fusões e cisões transfronteiriças.

³¹ Diretiva 2001/86/CE do Conselho, que completa o estatuto da sociedade europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores, estabelece regras relativas à participação dos trabalhadores nas decisões sobre o desenvolvimento estratégico da empresa; Diretiva 2003/72/CE do Conselho, que completa o estatuto da sociedade cooperativa europeia no que diz respeito ao envolvimento dos trabalhadores, garante que os representantes dos trabalhadores possam exercer influência sobre o funcionamento das sociedades cooperativas europeias; Diretiva (UE) 2019/2121, que altera a Diretiva (UE) 2017/1132 na parte respeitante às transformações, fusões e cisões transfronteiriças.

³² Resolução de 19 de fevereiro de 2009, sobre a aplicação da Diretiva 2002/14/CE que estabelece um quadro geral relativo à informação e à consulta dos trabalhadores na Comunidade Europeia; Resolução de 19 de janeiro de 2017, sobre um Pilar Europeu dos Direitos Sociais; Resolução de 22 de outubro de 2020, sobre as políticas sociais e de emprego da área do euro 2020; Resolução de 17 de dezembro de 2020, sobre uma Europa social forte para transições justas; Resolução de 17 de dezembro de 2020, sobre a governação sustentável das empresas; Resolução de 10 de março de 2021, sobre o dever de diligência das empresas e responsabilidade empresarial; Resolução de 16 de dezembro de 2021, sobre a democracia no trabalho.

³³ Cf. Parlamento europeu. “Direitos dos trabalhadores à Informação, Consulta e Participação”, Ficha técnica sobre a União Europeia – 2022, consultável em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/57/direitos-dos-trabalhadores-a-informacao-consulta-e-participacao>, aceso a 15/10/2022.

quando Margaret Thatcher estava à frente do governo conservador no Reino Unido.

Em 2017, doze dos países do Espaço Económico Europeu (1/3 dos países do EEE): Bélgica, Bulgária, Chipre, Estónia, Islândia, Itália, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Malta, Roménia e Reino Unido, não tinham um quadro legal para a cogestão. Nestes países, os acordos de representação no CA são resultado de acordos voluntários. Nos restantes países do EEE, o direito de representação ao nível do conselho varia de acordo com a propriedade da empresa, estruturas de responsabilidade, finanças, tipo de indústria, número de trabalhadores ou posição dos trabalhadores/ sindicatos (Bertoldi, 2022).

Relativamente às críticas apontadas à cogestão refere-se a circunstância descrita por Ernst Heuss (1996) de os proprietários suportarem todas as consequências negativas de uma má decisão, enquanto os trabalhadores não assumem responsabilidade, mesmo que sejam a força motriz por detrás dessa decisão (Pereira, 2015). Conforme Alchian & Demsetz (1972) indicam, geralmente, os trabalhadores auferem a sua remuneração de forma independente ao desempenho da empresa, enquanto são os acionistas que suportam os custos da decisão. Por esta ordem de razões entende-se que devem os acionistas ter o controlo da tomada de decisão, para que esta seja eficiente e no seu interesse (Furubotn, 1988).

Ernst Heuss também refere que, segundo os ensinamentos de Franz Böhm, o propósito da cogestão na integração social dos trabalhadores na empresa ou, genericamente, no processo económico não tem sido alcançado e que “a retórica dos sindicatos na Alemanha não mudou em virtude da adoção do sistema de cogestão” (Pereira, 2015).

Por outro lado, verifica-se uma “crescente complexidade e profissionalização da gestão das empresas, progressivamente entregue a técnicos especializados” com capacidade de se “dissociarem dos interesses exercidos no seio da sociedade” (Pereira, 2015). Ora, esta tendência parece ser contrária à cogestão pois os representantes dos trabalhadores irão, em primeiro lugar, defender os seus interesses e, em regra, estes representantes não terão experiência ou formação específica na área da gestão.

Outra crítica apontada prende-se com a complexidade e consequente onerosidade dos processos de eleição dos representantes dos trabalhadores. (Pereira, 2015).

Jensen & Meckling (1979) sugerem que a cogestão não é vantajosa para a economia em geral e para os acionistas, pois caso, assim fosse, seria introduzida de forma voluntária.

Para Gorton & Schmid (2004) o sistema alemão de cogestão, como uma forma de participação laboral na tomada de decisões empresariais, tende a retirar valor aos acionistas. Os autores entendem que os representantes dos trabalhadores podem usar a sua influência para mobilizar os trabalhadores servindo, assim, como um instrumento de resistência contra despedimentos, reestruturações e reduções salariais. A gestão de topo estaria assim menos orientada para a maximização do lucro e a minimização de custos.

Todavia, este contexto ajuda a prevenir conflitos e, em tempos críticos, facilita a obtenção de compromissos, conforme se observou, na Alemanha, na crise financeira de 2009. Com efeito, na Europa, muitas empresas responderam à recessão do final da primeira década deste século, com medidas de redução de custos laborais (Glassner, Keune & Marginson, 2011; Svalund *et al.*, 2013).

Quando os trabalhadores se preocupam tanto com os salários como com o emprego, como provavelmente acontece durante um choque industrial ou uma crise global, as soluções integrativas, que permitem aos trabalhadores trocar uma redução (temporária) dos seus ganhos por emprego, podem ser superiores às reduções unilaterais de emprego (Aoki, 1984; McDonald & Solow, 1981).

A negociação de acordos está sujeita a assimetrias de informação e a questões de risco moral³⁴ (Aidt & Tzannatos, 2002), sendo condicionada pela existência de mecanismos que permitem a informação fluir entre as partes, garantindo um compromisso para o resultado negociado (Freeman & Lazear, 1995).

Sendo os representantes dos trabalhadores eleitos e, como membros do CA, também, responsáveis perante a empresa, devem poder usar informações

³⁴ *Moral hazard.*

sobre as preferências de trabalhadores e empregadores³⁵, facilitando a troca de informação necessária para alcançar soluções integrativas (Freeman & Lazeur, 1995).

Acresce que, quando os trabalhadores participam na conceção das políticas da empresa é menos provável que reneguem os acordos alcançados *ex post* (McCain, 1980; Mizrahi, 2002).

Outra vantagem habitualmente atribuída à cogestão é a proteção dos investimentos a longo prazo em capital humano específico da empresa (Smith, 1990; Furubotn & Wiggins, 1984).

Em suma, a cogestão está longe de ser perfeita, mas é inegável que pode configurar um mecanismo importante na diminuição da desigualdade de poder entre o empregador e o trabalhador, diminuindo a vulnerabilidade natural da relação laboral, em prol do bem comum.

³⁵ Com o termo “empregadores” referimo-nos a acionistas ou a gestores que representam os acionistas.

3. Enquadramento Teórico-Conceptual

O enquadramento teórico-conceptual, de acordo com Campenhoudt, Marquet & Quivy (2019), é a descrição do quadro teórico da metodologia pessoal do investigador. Trata-se de um sistema conceptual integrado pelos conceitos fundamentais e pelas relações que têm, entre si. O objetivo do mesmo é o de resumir as dimensões do estudo, com base nas principais teorias de suporte.

Os modelos permitem cenarizar contextos para a elaboração de estratégias de gestão. Deste modo, a sua utilidade está ancorada no processo de transformação da incerteza, em risco e na possibilidade de condução deste na ação (Carvalho, 2008). Torna-se, assim, imprescindível explicitar o quadro conceptual de articulação do processo de investigação, ou seja, descrever o quadro teórico em que se inscreve a metodologia adoptada, precisar os conceitos fundamentais e as relações que estes estabelecem entre si (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019).

Para este efeito, foi efetuada uma análise ao quadro legal relativo à estrutura orgânica e modelo de governação das empresas pertencentes ao SEE e sua evolução ao longo do tempo. Posteriormente, procedeu-se à identificação do universo das empresas pertencentes ao SEE, efetuando-se a pesquisa, em diversas fontes, dos estatutos de cada uma destas. De seguida, foram analisados todos os estatutos, a fim de aquilatar qual a estrutura de gestão de cada uma das empresas, bem como quais as regras de composição dos respetivos órgãos sociais.

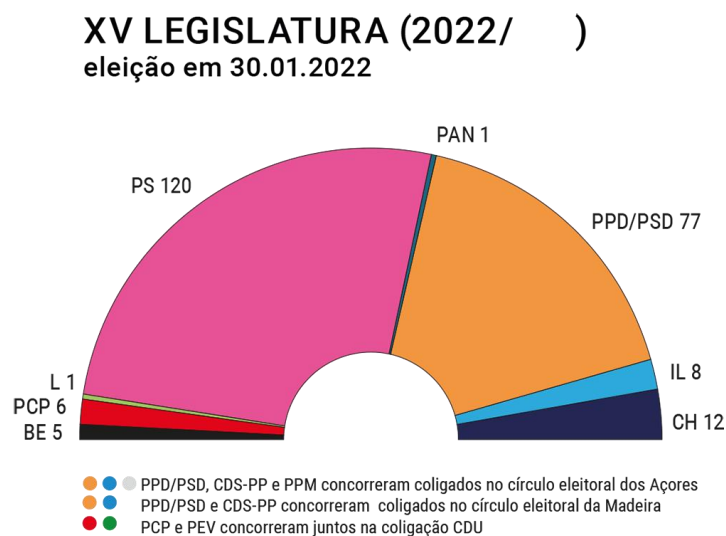
Para efeitos de análise das perspetivas políticas relativas à cogestão, em Portugal, foram dirigidos pedidos de participação e questionários aos oito partidos com representação parlamentar na Assembleia da República portuguesa, no âmbito da XV Legislatura.

3.1 Participantes

Na sequência das eleições legislativas ocorridas a 30 de janeiro de 2022, resultou a seguinte configuração parlamentar³⁶ da Assembleia da República portuguesa:

- Partido Socialista (PS): deputados 120 | votos 2.302.601 | percentagem 42,50%;
- Partido Popular Democrático/Partido Social Democrata (PPD/PSD)³⁷ : deputados 77 | 1.618.381 votos | percentagem 29,86%;
- Partido Chega (CH): deputados 12 | votos 399.659 | 7,38%;
- Iniciativa Liberal (IL): deputados 8 | votos 273.687 | 5,05%;
- Partido Comunista Português (PCP)³⁸ : deputados 6 | votos 238.920 | percentagem 4,41%;
- Bloco de esquerda (BE): deputados 5 | votos 244.603 | percentagem 4,52%;
- Pessoas-Animais-Natureza (PAN): deputados 1 | votos 88.152 | percentagem 1,63%;
- Partido Livre (L): deputados 1 | votos 71.232 | percentagem 1,31%;

Figura 1– Constituição da XV Legislatura da Assembleia da República



Fonte: Página da Assembleia da República³⁹

³⁶ Consultável em <https://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/ResultadosEleitorais.aspx> acedido a 15/10/2022.

³⁷ O PPD/PSD concorreu sozinho em todos os círculos eleitorais, exceto na Madeira que concorreu com o CDS-PP e nos Açores que concorreu com o CDS-PP e com o PPM.

³⁸ O PCP e o PEV concorreram juntos na coligação CDU.

³⁹ Retirado de <https://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/ResultadosEleitorais.aspx>.

A escolha dos participantes não foi aleatória, tendo sido endereçados questionários aos oito Grupos Parlamentares com representação na Assembleia da República Portuguesa.

Os participantes têm uma relevância determinante em Portugal, pois são os partidos com representação parlamentar que, por um lado, dão legitimidade e suporte ao governo e, por outro, assumem, simultaneamente, a função de “legislador”.

3.2 Procedimentos

A recolha de dados decorreu entre a segunda quinzena de novembro de 2022 e a última semana de dezembro de 2022.

Num primeiro momento, o contacto foi estabelecido através do envio de mensagens de correio eletrónico para cada um dos endereços oficiais de email, pertencentes aos oito grupos parlamentares existentes na Assembleia da República Portuguesa, apresentando e enquadrando o âmbito da investigação académica (cf. Anexo 1).

Em cada uma das mensagens eletrónicas constava a indicação de um link: <https://ccpm.pt/pt/entrevista-346>, através do qual os participantes eram remetidos para uma página eletrónica, onde constava uma breve apresentação e enquadramento teórico da investigação e o questionário eletrónico (cf. Anexo 2).

Posteriormente, foram enviadas mensagem de reforço da solicitação (cf. Anexo 1) e efetuados telefonemas para os respetivos grupos parlamentares a reiterar o pedido. No caso dos dois grupos parlamentares participantes, verificaram-se duas breves reuniões, respetivamente, nas instalações da Assembleia da República, onde foi possível explicar com maior detalhe o enquadramento do tema e do questionário.

3.3 Recolha e Análise de Dados

A fase dos questionários teve como início a seleção dos participantes. Após identificação dos mesmos e da elaboração das perguntas e respetivas

possibilidades de resposta, bem como do texto de enquadramento do tema, o questionário foi testado, através do preenchimento por diferentes pessoas, no âmbito dos contactos pessoais. Na sequência do feedback obtido na fase de testes, foram efetuados ajustamentos ao modelo de questionário.

De seguida, o questionário e o respetivo texto de enquadramento foram colocados online, tendo sido enviadas mensagens de correio eletrónico para os participantes acima melhor identificados, com o pedido de preenchimento do mesmo (cfr. Anexo 1 e Anexo 2).

A análise de conteúdo realizada após resposta aos questionários foi realizada de acordo com Miles e Huberman (1994) em três etapas. A primeira foi identificar os conteúdos que apresentam semelhanças entre si de modo a agrupá-los. A segunda é o resultado da etapa anterior, ou seja, a codificação materializada na distinção das categorias e posterior diferenciação dos conteúdos agrupados. O terceiro passo é também de diferenciação, mas de forma mais cuidada e sequencial de modo a organizar os dados de forma lógica. Este modelo é cíclico e contínuo até ao seu término.

A codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do estudo (Holsti, 1969).

4. A cogestão em Portugal

Conchon (2013) observa que, apenas em Portugal e em mais três países (Grécia, Irlanda e Espanha) no universo europeu, a cogestão é prevista somente em empresas cujo capital é detido em, pelo menos 50%, pelo Estado. No caso da Polónia, por exemplo, este direito é alargado às empresas entretanto privatizadas. Em cerca de 14 países europeus, a cogestão encontra-se prevista e regulamentada, independentemente da natureza pública ou privada das empresas.

Em Portugal, a CRP, desde a sua redação de 1976, prevê que é assegurado aos trabalhadores o direito à “criação de comissões de trabalhadores” para “defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”, conferindo-se às mesmas o direito ao “controlo de gestão”.

Posteriormente, com a revisão constitucional de 1982, passou a prever-se que “constituem direitos das comissões de trabalhadores: promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei”. Sendo que, em 1989, consagrou-se na CRP que “nas unidades de produção do sector público é assegurado uma participação efectiva dos trabalhadores na respetiva gestão”.

De modo idêntico, o Código do Trabalho (CT) (cf. arts. 427.º e 428.º) prevê como um dos “Direitos da comissão e da subcomissão de trabalhadores”, “promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais”.⁴⁰

As fórmulas de cogestão “à alemã” ou de participação dos trabalhadores em órgãos de gestão nunca vigoraram plenamente em Portugal (a não ser restritivamente numa dada época em entidades públicas empresariais). Com efeito, e apesar da extensa regulamentação legal relativamente às comissões de trabalhadores, verificamos que existe um défice de participação democrática, atentas as fracas taxas de participação dos trabalhadores na eleição dos seus representantes, deixando as comissões de trabalhadores e os delegados

⁴⁰ Informação disponível em http://bdjur.almedina.net/citem.php?field=item_id&value=842649 ,
acedido a 25/03/2022.

sindicais mais dependentes das suas respetivas organizações sindicais do que dos destinos da empresa em que trabalham.

Conforme nota Carvalho (2022) torna-se necessário analisar com cautela a razão deste distanciamento, cada vez mais evidente entre os trabalhadores e os seus representantes, por forma a encontrar vias alternativas que permitam potenciar a participação de tão importantes *stakeholders* na vida da empresa.

4.1 Evolução e enquadramento legislativo da cogestão em Portugal

Conforme *supra* referido, desde 1976, que é assegurado aos trabalhadores o direito à “criação de comissões de trabalhadores” para “defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa”, conferindo-se às mesmas o direito ao “controlo de gestão”⁴¹.

Posteriormente, com a revisão constitucional de 1982, foi aditada uma nova alínea, passando-se a dispor que “constituem direitos das comissões de trabalhadores: promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei”.

Com a revisão constitucional de 1989, consagrou-se que “nas unidades de produção do sector público é assegurado uma participação efectiva dos trabalhadores na respetiva gestão”.

Estes direitos que foram sendo sucessivamente aditados no n.º 5 do artigo 54.º da CRP e, em particular, o direito de “promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais” integram o núcleo dos “direitos, liberdades e garantias” dos trabalhadores, vinculando entidades públicas e privadas (cf. art. 18.º da CRP).

Ademais, a presença de representantes dos trabalhadores nos órgãos de gestão de empresas pertencentes a entidades públicas (Estado, regiões autónomas, autarquias locais, etc.) constitui uma concretização do princípio enunciado no atual art. 89.º da CRP, que estabelece que “nas unidades de produção do sector público é assegurada uma participação efetiva dos trabalhadores na respetiva gestão.” Com efeito, a intervenção “efetiva” na

⁴¹ Cfr. n.º 1 do art. 55.º, na redação de 1976, atual n.º 1 do art. 54.º da CRP.

tomada das decisões que afetam a empresa, pressupõe necessariamente a presença de representantes dos trabalhadores nos órgãos de gestão e não apenas nos órgãos de fiscalização, ou consultivos da empresa.

Todavia, o direito a estar representado nos órgãos de gestão não se confunde com o direito ao “controlo de gestão” previsto na al. b) do n.º 5 do art. 54.º da CRP (Canotilho & Moreira, 1993).

De acordo com Canotilho & Moreira (1993), o direito ao controlo de gestão implica, pelo menos, o direito de conhecimento prévio sobre as principais decisões de gestão e o direito de as Comissões de Trabalhadores poderem pronunciar-se antes de serem tomadas. Sendo este o conteúdo mínimo desse direito, o mesmo pode ir até à exigência de parecer favorável das Comissões de Trabalhadores, as quais são chamadas a pronunciarem-se antes das decisões serem tomadas.

Ora, o controlo de gestão, contrariamente à cogestão, pressupõe e implica a separação e contraposição entre os trabalhadores e os órgãos de gestão de empresa, pressupondo que eles não participam ou fazem parte destes (Canotilho & Moreira, 1993).

A nível infraconstitucional cabe referir que, antes da entrada em vigor da Constituição de 1976, o DL n.º 260/76, de 8 de abril, que estabelecia as Bases Gerais das Empresas Públicas, foi o primeiro diploma a consagrar legalmente o direito de participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das chamadas «empresas públicas».

Entre outros aspetos, este diploma dispunha que o conselho geral era constituído “por representantes dos Ministérios interessados, dos trabalhadores da empresa e de organismos ou entidades ligadas à atividade desenvolvida pela mesma”. Previa, ainda, a consulta prévia aos trabalhadores aquando da elaboração ou alteração dos estatutos das empresas e da nomeação dos membros do conselho de gerência ou a representação dos trabalhadores no conselho de fiscalização.

Posteriormente à entrada em vigor da CRP, seria publicada a Lei n.º 46/79⁴², de 12 de setembro, que regulava a constituição e funcionamento das

⁴² Informação disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/34115/lei-46-79-de-12-de-setembro>, acedido a 10/12/2022.

comissões de trabalhadores. Este diploma veio introduzir um “novo” direito, nos termos do qual, nas empresas do SEE, as comissões de trabalhadores designarão ou promoverão (...) a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais”, sendo que “os trabalhadores têm igualmente o direito de eleger, pelo menos, um representante para o respectivo órgão de gestão”.

Assim, e conforme Quental (2012) nota, foi garantido, pela primeira vez, aos trabalhadores o direito de estar representados e de participar, mediante representantes por si eleitos e/ou designados, em todos os órgãos sociais das empresas, desde que as mesmas fizessem parte do SEE, devendo eleger, pelo menos, um representante para o órgão de gestão.

À época, a expressão SEE levantou diversas dúvidas entre a doutrina, tendo um Parecer da Procuradoria-Geral da República⁴³ concluindo que as empresas do SEE a que se referia esse diploma seriam apenas as empresas públicas, (excluindo as participadas), acrescentando que os referidos preceitos careciam de ser regulamentados por diploma próprio. Isto levou a que dezenas de representantes, entretanto eleitos, não tivessem sido investidos nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao SEE (Quental, 2012).

Em 1982, conforme já mencionado, o direito de as comissões “promoverem a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei” conferido pela Lei n.º 46/79, de 12 de setembro, passou a ser reconhecido a nível constitucional (cf. al f) do art. 55.º da CRP, na versão de 1982).

Dois anos mais tarde, foi publicado o DL n.º 29/84, de 20 de janeiro, que veio alterar o DL n.º 260/76, de 8 de abril, eliminando obstáculos que subsistiam até então relativamente à participação dos representantes dos trabalhadores nos órgãos sociais.

Com o processo da revisão constitucional de 1989, surgiu uma nova redação do art.º. 90.º da CRP, o qual passou a prever que “nas unidades de

⁴³ Parecer da Procuradoria-Geral da República n.º 177/79, de 15 de novembro, consultável em: <https://www.ministeriopublico.pt/pareceres-pgr/6494>, acedido a 09/10/2022.

produção do sector público é assegurada uma participação efectiva dos trabalhadores na respectiva gestão”.

Na sequência das profundas alterações entretanto operadas na composição e nas regras de funcionamento do SEE, foi publicada a Lei n.º 47/99⁴⁴, de 16 de junho, que autorizou o Governo a legislar sobre as “Bases Gerais do Estatuto das Empresas Públicas e sobre o Regime das Entidades com natureza empresarial integrantes do Sector Público de propriedade dos meios de produção”. Da referida autorização legislativa constava, com especial interesse, que o “novo” regime deveria consagrar as “modalidades e condições da participação dos trabalhadores na gestão ou no controlo da atividade das empresas”.

No entanto, o DL n.º 558/99, de 17 de dezembro, que estabeleceu o Regime Jurídico do Sector Empresarial do Estado e das Empresas Públicas nada referia quanto à participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado⁴⁵, não seguindo o disposto na respetiva lei de autorização legislativa.

De acordo com este diploma, as «sociedades de capitais públicos» enquanto “unidades de produção do sector público” e, como tal, “empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas” deveriam de per si conter nos respetivos estatutos, disposições concretas que oferecessem exequibilidade quer à al. f) do n.º 5 do art. 54.º, quer ao art. 89.º da CRP.

Contudo, este diploma veio expressamente revogar o DL n.º 260/76, de 8 de abril (Bases Gerais das Empresas Públicas) e, em especial, aquilo que se dispunha a respeito da participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas públicas. Sendo que o tribunal constitucional, no acórdão n.º 47/2006,

⁴⁴ Informação disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/103282/lei-47-99-de-16-de-junho>, acedido 10/12/2022

⁴⁵ Compreendidas em duas “novas” grandes espécies: i) as «sociedades de capitais públicos» nas quais o Estado detenha a maioria do capital ou os direitos de voto ou o direito de designar ou destituir a maioria dos membros dos órgãos sociais; ii) as «entidades públicas empresariais» sucessoras legais das antigas «empresas públicas» (*stricto sensu*) e anteriormente reguladas pelo DL n.º 260/76, de 8 de abril.

de 17 de janeiro⁴⁶ veio julgar esta norma revogatória como inconstitucional, por violação do disposto nos artigos 54.º, n.º 5, alínea f), e 89.º da CRP.

Posteriormente, também este diploma foi revogado pelo DL n.º 133/2013, de 3 de outubro, que estabelece o atual Regime Jurídico do Sector Público Empresarial, o qual analisaremos com maior detalhe no capítulo seguinte.

Relativamente à legislação laboral importa notar que a acima referenciada Lei das Comissões de Trabalhadores foi revogada pela Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o “anterior” CT e que, nos termos da Lei n.º 35/2004, de 29 de julho, que o regulamentava “constituem direitos das comissões de trabalhadores, nomeadamente: (...) promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais”.

Através da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, foi aprovado o “novo” CT e revogado quer o anterior, quer a sua concreta regulamentação, prevendo sobre esta matéria, o art. 423.º, n.º 1, al. f) que “a comissão de trabalhadores tem direito, nomeadamente, a promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais”, mais se determinando que “o órgão social em causa e o número de representantes dos trabalhadores são regulados nos estatutos da entidade pública empresarial” (cf. n.º 3 do art. 428.º do CT).

No que concerne ao Código das Sociedades Comerciais⁴⁷ (CSC) cumpre referir que o mesmo nada prevê quanto à possibilidade de os trabalhadores participarem no processo de tomada de decisão das sociedades. Contudo, e com interesse para o tema, constituem deveres fundamentais dos gerentes ou administradores da sociedade: “deveres de lealdade, no interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos sócios e ponderando os interesses dos outros sujeitos relevantes para a sustentabilidade da sociedade, tais como os seus trabalhadores, clientes e credores” (cf. al b) do n.º 1 do art. 64.º do CSC)

⁴⁶ Consultável em: <https://www.tribunalconstitucional.pt/tc/acordaos/20060047.html> , acedido a 20/12/2022.

⁴⁷ Na sua redação atual dada pela Lei n.º 9/2022, de 11/01, consultável em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=524A0101&nid=524&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo , acedido 20/12/2022.

Por sua vez, o relatório de gestão deverá, “na medida do necessário à compreensão da evolução dos negócios, do desempenho ou da posição da sociedade, a análise prevista no número anterior deve abranger tanto os aspectos financeiros como, quando adequado, referências de desempenho não financeiras relevantes para as actividades específicas da sociedade, incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores.” (cf. n.º 3 do art. 66.º do CSC).

O artigo 101.º do CSC prevê o direito dos representantes dos trabalhadores ou, na sua ausência, dos trabalhadores de consultarem documentos relativos a um projeto de fusão e de emitirem um parecer que terá de ser anexado ao relatório preparado para a fusão.

Conforme Pereira (2015, p. 53) observa, trata-se de adaptações do Direito português à legislação comunitária que “tem vindo a incluir salvaguardas dos direitos de representação dos trabalhadores a nível da gerência/administração”.

Em face do exposto, observa-se que a cogestão em Portugal se encontra expressamente consagrada, em termos constitucionais, nas “*empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas*”, não existindo previsão constitucional idêntica para as entidades do setor privado.

Todavia, o facto de a cogestão no setor privado não estar prevista quer na Constituição, quer no Código do Trabalho, não significa que a mesma esteja vedada em Portugal.

Não existe qualquer proibição expressa para que as empresas possam implementar voluntariamente a cogestão, aplicando-se, nomeadamente, as regras dos arts. 423.º e seguintes do CT, no que diz respeito aos deveres de confidencialidade dos representantes dos trabalhadores.

4.2 O Setor Empresarial do Estado

O Sector Público engloba as entidades e os serviços considerados de interesse público, quer pelas suas características operacionais, quer pela sua importância económica e social. Estas entidades operam, geralmente, em áreas estratégicas e garantem investimentos e serviços essenciais aos cidadãos,

sendo determinantes para a sustentabilidade, manutenção e desenvolvimento do país (Böwer, 2017).

Conforme descrito acima, o primeiro enquadramento jurídico em Portugal do setor público ficou conhecido como a “Lei de bases das empresas públicas”, datada de 1976.

Entretanto, com as profundas alterações ocorridas na economia e na sociedade portuguesa, durante as décadas de 80 e 90 do século passado, resultantes, nomeadamente, da adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia, assim como do recurso sistemático à criação de sociedades anónimas de capitais públicos (Quental, 2012), fizeram este diploma perder adequação à realidade, conforme observa o Conselho de Finanças Públicas (CFP)⁴⁸.

Esta foi uma opção política à imagem das economias anglo saxónicas, em contraponto às da Europa continental (Carvalho, 2022).

Nesta sequência, em 1999, entrou em vigor DL n.º 588/99, de 17 de dezembro, o qual veio redefinir o conceito de empresa pública e consagrar o direito privado como o direito aplicável, por excelência, a toda a atividade empresarial, seja ela pública ou privada⁴⁹.

Desde essa data, o conceito de empresa pública tornou-se mais abrangente, passando a integrar as empresas constituídas sob a forma de sociedade comercial, as quais passaram a ser inequivocamente consideradas empresas públicas, bem como as denominadas entidades públicas empresariais (EPE).

A partir de 2012, no quadro da execução do denominado Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF)⁵⁰ foi aprovada a Lei n.º 18/2013, de 18 de outubro, que autorizou o Governo a aprovar novas regras para o Setor Público Empresarial (SPE), as quais ficaram consagradas no DL n.º 133/2013,

⁴⁸ CFP (2022), Sector Empresarial do Estado 2019-2022, Relatório n.º 04/2022, consultável em: https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf, acedido a 06/12/2022.

⁴⁹ Cf. preâmbulo do DL n.º 133/2013, de 03 de outubro, que estabelece o Regime Jurídico do Sector Público Empresarial, consultável em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1992&tabela=leis&ficha=1, acedido a 06/12/2022.

⁵⁰ Cf. Memorando de Entendimento sobre políticas económicas e financeiras, consultável em: <https://www.imf.org/external/np/loi/2011/prt/por/051711p.pdf>, acedido a 06/12/2022.

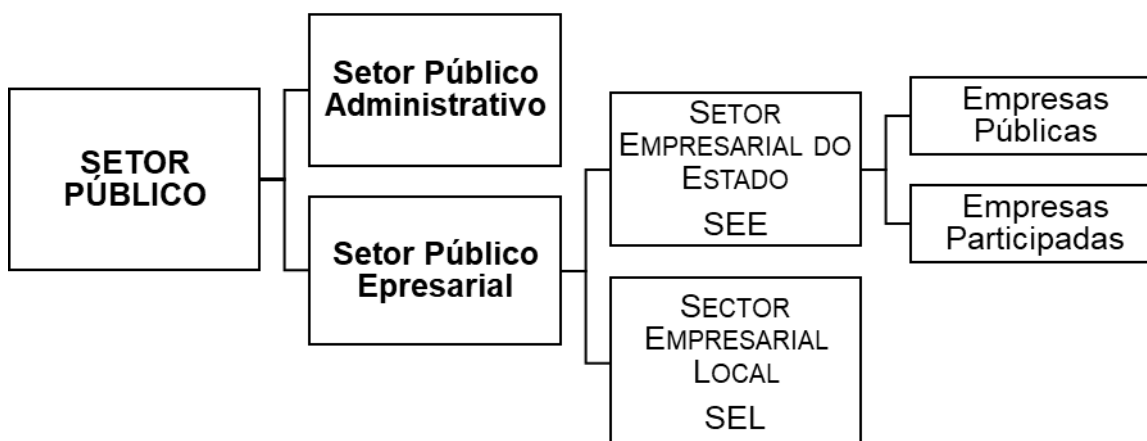
de 3 de outubro, que estabelece o (novo) Regime Jurídico do Sector Público Empresarial.

Conforme Quental (2012) assinala, o legislador entendeu que a experiência entretanto adquirida demonstrava a necessidade de proceder a uma reestruturação do quadro normativo, por forma a torna-lo mais coerente e abrangente, com vista a submeter a um mesmo regime as matérias nucleares referentes a todas as organizações empresariais, direta ou indiretamente detidas por entidades públicas, independentemente da forma jurídica que assumam⁵¹.

Com este diploma verificou-se um novo alargamento, passando o regime das empresas públicas a abranger todas as organizações empresariais “em que o Estado ou outras entidades públicas, possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, influência dominante”⁵².

Foi, então, introduzido o conceito de Sector Público Empresarial (SPE), o qual inclui o Sector Empresarial do Estado (SEE), assim como o Sector Empresarial Local (SEL).

Figura 2 - Sector Público, Sector Público Empresarial (SPE) e Sector Empresarial do Estado (SEE)



Para efeitos da presente investigação detemo-nos apenas sobre as empresas pertencentes ao SEE, até porque, em virtude dos princípios da

⁵¹ Cf. preâmbulo do DL n.º 133/2013, de 03 de outubro.

⁵² Cf. preâmbulo do DL n.º 133/2013, de 03 de outubro.

autonomia local, as autarquias locais e municípios continuam a ser os responsáveis pela condução da atividade empresarial local.

O SEE é constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas participadas. Este setor é responsável pela constituição e gestão de infraestruturas públicas fundamentais de natureza empresarial e pela prestação de serviços públicos essenciais, para além de um conjunto diversificado de outras funções de carácter instrumental, nos mais diversos sectores e domínios⁵³.

Para além das participações diretas, o Estado detém ainda um conjunto assinalável de participações indiretas, maioritariamente integradas em grupos económicos ou holdings como a Parpública – Participações Públicas, SGPS, SA, e a Caixa Geral de Depósitos, S.A.⁵⁴.

Segundo o relatório do CFP sobre o SEE, relativo ao biénio 2019-2020⁵⁵, em 2020, existiam 88 empresas não financeiras no SEE, as quais contaram com 144.714 trabalhadores ao serviço, e registaram um volume de negócios de 9,3 mil M€ (inferior em 23,5% ao de 2019) e uma criação de VAB de 4,7 mil M€ (-38,5%).

⁵³ Informação disponível em:

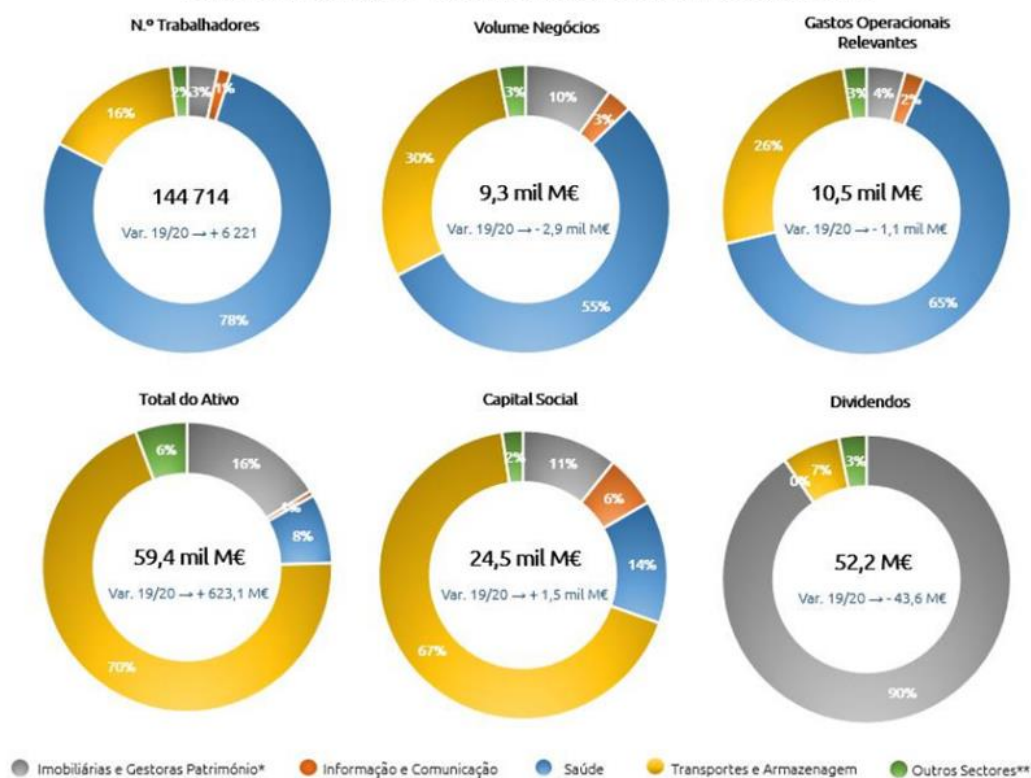
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=conselho&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=524&tabela=leis, acedido a 9/12/2022.

⁵⁴ Consultável em: <https://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/carteira-de-participacoes-do-estado>, acedido a 12/10/2022.

⁵⁵ CFP (2022) Sector Empresarial do Estado 2019-2022 Relatório n.º 04/2022. Consultável em: https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf, acedido a 12/12/2022.

Figura 3 – Principais indicadores das empresas do Setor Empresarial do Estado (2019-2020)

Distribuição dos principais agregados económico-financeiros das empresas não financeiras do sector empresarial do Estado, por sectores de atividade, em 2020



Fonte: Cálculos do CFP, efetuados a partir da informação económico-financeira das empresas.

Notas: *Inclui gestão da água, atividades imobiliárias e atividades de consultoria.

** Inclui agricultura, indústrias transformadoras, administração pública, atividades administrativas e atividades artísticas.

Fonte: Relatório do Conselho das Finanças públicas sobre o Setor Empresarial do Estado 2019-2020

Importa notar que, de acordo com o relatório que vimos citando, os 158.958 trabalhadores que integravam o SEE (considerando as empresas financeiras e não financeiras), em 2020, representavam 22,1% do emprego público e 3,4% do emprego total do país.

4.3 A *governance* no Setor Empresarial do Estado

A governação das empresas públicas reveste particular importância, sendo que a sua eficácia tem um forte impacto sobre o bem-estar dos cidadãos e sobre a competitividade da economia em geral (Böwer, 2017). Neste sentido, devem-se “fomentar as melhores práticas de gestão empresarial e minimizar os

efeitos de possíveis interferências políticas na atividade das empresas públicas”⁵⁶.

Apesar de não existir um modelo único de empresa pública a nível internacional, existem princípios gerais e boas práticas de governação para as empresas públicas que devem ser considerados. Nomeadamente e, em complemento dos Princípios da OCDE para o Governo das Sociedades⁵⁷, os princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades detidas pelo Estado⁵⁸, considerado como “documento chave para a implementação do corporate governance no sector empresarial público” (Vicente, 2015).

Estas recomendações incidem em três dimensões principais: (i) profissionalizar o papel do Estado enquanto acionista (proprietário); (ii) assegurar o funcionamento eficiente, transparente e responsável das empresas públicas (aproximando-as das boas práticas das empresas privadas); (iii) garantir a livre concorrência entre empresas públicas e privadas, nas áreas em que isso se justifique.

O atual Regime Jurídico do SEE estatui que “as empresas públicas assumem um modelo de governo societário que assegure a efetiva separação entre as funções de administração executiva e as funções de fiscalização” (cf. arts. 30.º e seguintes do DL n.º 133/2013).

Prevê-se que os órgãos de administração e fiscalização são ajustados à dimensão e complexidade de cada empresa, com vista a assegurar a eficácia do processo de tomada de decisão e a garantir uma efetiva capacidade de fiscalização e supervisão, aplicando-se, para este efeito, qualquer um dos tipos de sociedade de responsabilidade limitada previstos no CSC (cf. art. 30.º do DL n.º 133/2013).

⁵⁶ CFP (2022) Sector Empresarial do Estado 2019-2022 Relatório n.º 04/2022. Consultável em: https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf , acessado a 12/12/2022.

⁵⁷ OCDE (2015) Princípios do Governo das Sociedades do G20 e da OCDE , OCDE Publishing, Paris, consultável em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt.pdf?expires=1672674400&id=id&accname=guest&checksum=BAD21A76F471092DC18D518FA97463FE> , acessado a 12/12/2022:

⁵⁸ OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris, consultável em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en> , acessado a 12/12/2022.

No que diz respeito, concretamente, à estrutura da administração prevê-se que os órgãos de administração das empresas públicas integram três membros, salvo quando a sua dimensão e complexidade ou a aplicação de regimes jurídicos especiais justifiquem uma composição diversa, sem prejuízo do recurso ao modelo de administrador único, nos casos previstos no CSC (cf. art. 31.º n.º 2 do DL n.º 133/2013). A concreta configuração das estruturas de administração e de fiscalização consta dos estatutos de cada empresa e é determinada pelo titular da função acionista (cf. art. 31.º n.º 3 do DL n.º 133/2013).

Prevê-se, ainda, que o CA integra sempre um elemento designado ou proposto pelo membro do Governo responsável pela área das finanças, que deve aprovar expressamente qualquer matéria cujo impacto financeiro na empresa seja superior a 1% do ativo líquido (cf. art. 31.º n.º 4 do DL n.º 133/2013).

Encontra-se, também, previsto que o órgão de administração pode integrar administradores executivos e não executivos, devendo a Direção Geral de Tesouro e Finanças (DGTF) estar representada no órgão de administração das empresas públicas, através de um ou mais membros não executivos (cf. art. 32.º n.º 1 e n.º 3 do DL n.º 133/2013). De todo o modo, o artigo deixa a ressalva que poderão ser aplicáveis outros regimes especiais (cf. art. 32.º n.º 5 do DL n.º 133/2013).

Relativamente ao órgão de fiscalização, prevê-se que essas funções são asseguradas por um conselho fiscal, composto por um máximo de três membros efetivos, um dos quais é obrigatoriamente designado sob proposta da DGTF, sem prejuízo do recurso ao fiscal único nos casos admitidos na lei.

Verifica-se, assim, que o Regime Jurídico do SEE regula com elevado grau de detalhe a estrutura dos órgãos de administração e fiscalização, não fazendo, contudo, qualquer referência à participação dos trabalhadores nos órgãos de gestão ou no controlo das referidas empresas.

Este diploma, à semelhança do seu antecessor, ignora os comandos constitucionais, quer dos art. 54.º, al. f), quer do art. 90.º da CRP e, por maioria de razão, nada prevê relativamente à cogestão.

Ou seja, mesmo a legislação referente ao SEE, não traduz o previsto constitucionalmente, pelo que a cogestão, avaliada exclusivamente pela perspetiva do enquadramento legislativo, não se encontra efetivamente concretizada no SEE.

Sublinha-se, contudo, a previsão da possibilidade de os estatutos das entidades públicas empresariais poderem prever a existência de outros órgãos deliberativos ou consultivos, definindo as respetivas competências (cf. art. 60.º n.º 3 do DL n.º 133/2013). No entanto, conforme Carvalho (2022) observa, um conselho consultivo não é um CA. Sendo que o mesmo a existir, tem sempre natureza opcional.

De referir, ainda, que Portugal subscreveu as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais^{59 60}, as quais são uma referência internacional das melhores práticas nesta área. Estas Diretrizes estabelecem recomendações aos governos sobre o padrão de comportamento comercial que se espera das empresas multinacionais (EMN) em toda a sua atividade global.

Estas diretrizes estabelecem princípios e padrões de atuação, em áreas que vão desde os direitos humanos, ao emprego, às relações industriais, à divulgação de informação até ao ambiente e tributação, sendo subscritas pelos governos e não pelas EMN, o que as distingue dos códigos de conduta das empresas.

Tratando-se de uma *soft law*, estas diretrizes não podem ser impostas pelos tribunais, contudo, tal não significa que as mesmas sejam opcionais ou que sejam destituídas de valor jurídico. Com efeito, os governos que subscrevem

⁵⁹ Disponível em: OCDE (2022) Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, consultável em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais-edicao-2011_39ad30a0-pt, acessado a 20/12/2022.

⁶⁰ Até à data, 46 governos subscreveram as Diretrizes da OCDE (34 países-membros da OCDE e 12 não-membros), nos quais se inclui Portugal. São signatários das Diretrizes da OCDE os seguintes países membros da OCDE: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Dinamarca, Eslovénia, Espanha, Estónia, EUA, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República da Coreia, República Eslovaca, Suécia, Suíça, Turquia. Foram signatários das Diretrizes os seguintes países não-membros da OCDE: Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Egito, Jordânia, Letónia, Lituânia, Marrocos, Peru, Roménia, Tunísia.

as *Diretrizes* assumem o compromisso vinculativo de as implementar e *espera-se* das EMN que as cumpram.

Nos termos das *Diretrizes*, as empresas devem, entre outros aspetos, contribuir para o desenvolvimento sustentável, respeitar os direitos humanos, abster-se de retaliações contra trabalhadores que denunciem práticas contrárias à lei. Prevê-se, especificamente, que as empresas devem envolver-se com as partes interessadas, no sentido de facultarem oportunidades para que sejam tidos em conta os seus pontos de vista relativamente ao planeamento e à tomada de decisões sobre atividades que possam ter um impacto significativo nas comunidades locais.

É também estabelecido que as empresas devem divulgar informação sobre assuntos relevantes, como as suas atividades, estrutura, situação financeira, desempenho, titularidade, administração e trabalhadores, devendo aplicar padrões de alta qualidade no relato financeiro e não-financeiro.

A este propósito importa, também, referenciar o estatuto do gestor público aprovado através do Decreto-Lei n.º 71/2007 de 27 de março, bem como a Resolução da Assembleia da República n.º 53/2011⁶¹, sobre o lema “*Cumprir ou justificar no universo das empresas públicas não financeiras*”, a qual recomenda ao Governo a adoção de diversas medidas relativas à boa governança e à transparência das empresas públicas.

Esta resolução recomenda, com interesse para a análise, a “*racionalização dos órgãos societários das empresas públicas e das remunerações*”, considerando que “*deve ser definida uma política clara da estrutura societária, reduzindo a sua composição aos elementos necessários à boa e eficiente gestão*”, devendo ser reduzidos à seguinte estrutura: “*Conselho de administração: com três administradores, considerando-se apenas justificável alargar a sua composição para cinco administradores quando a empresa desenvolver uma actividade complexa e a nível nacional e ou internacional*”; Órgão fiscalizador: fiscal único sempre que seja permitido pela lei, justificando - se a existência de um conselho fiscal, a sua composição nunca deverá exceder os três elementos, incluindo o revisor oficial. Quanto à supervisão operacional:

⁶¹ Consultável em <https://files.dre.pt/1s/2011/03/05700/0158901590.pdf>, acedido a 18/12/2022.

“considerando a necessidade de garantir a representação e acompanhamento das tutelas, sectorial e financeira, propomos a constituição de uma comissão de supervisão com diferenciação sectorial que proponha o modelo de governação adequado e assegure que há coerência entre a complexidade da gestão da empresa, a estrutura societária e o quadro remuneratório, entre as diferentes empresas do sector”, refere o documento.

4.4A representação de trabalhadores no Setor Empresarial do Estado

No âmbito da presente investigação e por forma averiguar a realidade da representação dos trabalhadores nos órgãos das empresas do SEE, verificou-se a informação disponibilizada quer pela DGTF⁶², quer pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM)⁶³, não tendo sido detetada qualquer informação sistematizada sobre a matéria.

Assim e por forma a verificar qual a realidade da representação dos trabalhadores no SEE, procedeu-se à identificação de todas as empresas pertencentes ao mesmo e foram analisados cada um dos respetivos estatutos.

Estas empresas podem identificar-se através de dois tipos de carteira de títulos: principal e acessória. O primeiro tipo, integra “as participações com especial relevância estratégica ou com particular importância para o serviço ao interesse público” (Vicente, 2015). O segundo tipo, engloba todas as “participações que não apresentem as características das entidades que integram a carteira principal e que se encontram na posse do Estado por motivos de liquidação em curso, extinção do organismo público detentor do capital social,

⁶² A DGTF tem por missão “assegurar a efetivação das operações de intervenção financeira do Estado, acompanhar as matérias respeitantes ao exercício da tutela financeira do setor público administrativo e empresarial e da função acionista e assegurar a gestão integrada do património do Estado, bem como a intervenção em operações patrimoniais do setor público, nos termos da lei”. Consultável em: <https://www.dgtf.pt/a-dgtf/missao>, acessido a 20/12/2022.

⁶³ A UTAM tem por missão prestar apoio técnico ao membro do Governo responsável pela área das finanças, de modo a contribuir para a qualidade da gestão do SEP e auxiliar o “exercício da função acionista das empresas do SEE, bem como dos seus poderes de acompanhamento e monitorização do SEL, tendo em vista o equilíbrio económico e financeiro SPE. A UTAM tem concretamente o dever de contribuir globalmente para a melhoria da qualidade da gestão aplicada no SPE para assegurar a monitorização e avaliação das boas práticas de governação”. Consultável em: <https://www.utam.gov.pt/>, acessido a 20/12/2022.

dação em pagamento de dívidas fiscais, conversão de créditos em capital, prescrição a favor do Estado por ausência de herdeiros, entre outras” (Vicente, 2015).

O âmbito subjetivo da análise efetuada foi delimitado pela informação disponibilizada pela DGTF relativamente à carteira principal das participações do Estado, a 30 de junho de 2022, a qual contava com oitenta empresas⁶⁴.

Deste universo, analisamos cada um dos estatutos de setenta e sete destas empresas⁶⁵, as quais melhor identificamos no Anexo 3 à presente dissertação, bem como o detalhe da análise efetuada e da fonte utilizada.

De acordo com a informação obtida, a 30 de junho de 2022, as empresas do SEE dividiam-se entre empresas públicas financeiras e não financeiras, atuando as últimas em distintos setores de atividade, conforme melhor se evidencia na tabela seguinte:

⁶⁴ Consultável em: <https://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/carteira-de-participacoes-do-estado>, acedido a 12/10/2022.

⁶⁵ Por não ser relevante para a análise não foram consideradas as participações em empresas sediadas no estrangeiro e em organismos internacionais.

Tabela 1 - Carteira Principal de Participações do Estado (junho de 2022) com representação de trabalhadores

Participações do Estado Carteira Principal 30-06-2022				
Actividade	Nº Empresas	C/ Representação de trabalhadores		
		Nº Empresas	Peso relativo (Actividade)	Peso relativo (Total)
			%	%
1. Empresas Públicas não Financeiras				
1.1. Comunicação Social	1	0	0%	0%
1.2. Cultura	4	0	0%	0%
1.3. Gestão de Infra-estruturas				
1.3.1. Infra-estruturas Aéreas	1	0	0%	0%
1.3.2. Infra-estruturas Ferroviárias e Rodoviárias	1	0	0%	0%
1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	5	1	20%	2%
1.3.4. Outras Infra-estruturas	4	0	0%	0%
1.4. Saúde	41	41	100%	89%
1.5. Transportes	7	4	57%	9%
1.6. Parapública	1	0	0%	0%
1.7. Comunicações	0	0	0%	0%
1.8. Defesa	0	0	0%	0%
1.9. Outros Setores	10	0	0%	0%
2. Empresas Públicas Financeiras				
	2	0	0%	0%
Total	77	46	60%	100%

Fonte: Adaptado de DGTF - Participações do Estado em 30-06-2022; Carteira Principal; e da análise estatutária.

Observa-se que das 77 empresas públicas analisadas, 46 contam com representantes dos trabalhadores nos órgãos sociais, o que equivale a uma percentagem de 60% do universo total analisado. Contudo, importa destacar que as empresas em causa pertencem apenas a três setores de Atividade: Saúde, Transportes e Infraestruturas portuárias.

O setor da saúde é preponderante nesta análise, correspondendo a uma percentagem de 89% das empresas pertencentes ao SEE que têm representantes de trabalhadores nos seus órgãos. Saliente-se a este propósito que a área da saúde é aquela em que se concentra o maior número de profissionais, de volume de negócios e de gastos operacionais no universo do

SEE. Conforme observado na figura 3 supra, em 2020, 78% do total dos trabalhadores do SEE trabalhavam neste setor⁶⁶.

A existência de representação dos trabalhadores nas empresas públicas do setor da saúde justifica-se pelo facto de este ser regulado por legislação específica que assim o determina.

Com efeito, já o anterior Regime Jurídico aplicável às unidades de saúde do Serviço Nacional de Saúde com a natureza de Entidades Públicas Empresariais, bem como as integradas no Setor Público Administrativo⁶⁷ (o DL n.º 18/2017, de 10 de fevereiro) previa a presença de um representante dos trabalhadores num conselho consultivo de sete ou oito membros. O método de eleição deste representante não era especificado, sendo que os mandatos eram de 3 anos.

Entretanto, através do DL n.º 52/2022 de 4 de agosto, que aprovou o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde e revogou o anterior o DL n.º 18/2017, ficou estabelecido a existência de um conselho consultivo em que tem lugar “*um representante eleito pelos trabalhadores do estabelecimento de saúde*”, (cf. art 83.º) em termos idênticos ao previsto no anterior Decreto-Lei⁶⁸. Cabe salientar que a presença de representantes de trabalhadores é prevista no conselho consultivo e não no CA, não configurando assim uma verdadeira cogestão.

⁶⁶ Ver CFP (2022) Sector Empresarial do Estado 2019-2022 Relatório n.º 04/2022, consultável em: https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf, acedido a 20/10/2022.

⁶⁷ Informação disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/18-2017-106434234>, acedido a 30/09/2022.

⁶⁸ De acordo com uma notícia do Jornal Eco Online, de 27/05/2021: “Os médicos chegaram a poder escolher o diretor clínico, durante cerca de dois anos, explica Jorge Roque da Cunha, secretário-geral do Sindicato Independente dos Médicos, sobre o procedimento aprovado por Maria Belém Roseira e retirado por António Correia de Campos (ambos ex-ministros da Saúde socialistas). Durante esse curto período de tempo, o procedimento era feito por candidatura, eram indicados três nomes sujeitos a votação e homologados depois pelo conselho de administração. “A vantagem é que a nomeação não seja política, mas escolhida entre os pares como fazem os juízes, por exemplo”, considera. Apesar de ser um cargo essencialmente técnico, o diretor clínico tem assento no conselho de administração. O regresso da escolha do diretor clínico pelos pares é uma bandeira do sindicato independente dos médicos. “Faz parte dos nossos cadernos de encargos e chegou a ser defendido pelo PS.” Consultável em: <https://eco.sapo.pt/2021/05/27/banca-hospitais-ou-media-trabalhadores-de-empresas-publicas-tambem-querem-nomear-administrador/>, acedido a 30/10/2022.

Tabela 2 - Carteira Principal de Participações do Estado (junho 2022) com representação de trabalhadores, detalhada por tipo de Órgão Social

Participações do Estado Carteira Principal 30-06-2022				
Actividade	Nº Empresas	C/ Representação de trabalhadores		
		Órgão Administração	Órgão Fiscalização	Órgão Consultivo
1. Empresas Públicas não Financeiras				
1.1. Comunicação Social	1	0	0	0
1.2. Cultura	4	0	0	0
1.3. Gestão de Infra-estruturas				
1.3.1. Infra-estruturas Aéreas	1	1	0	0
1.3.2. Infra-estruturas Ferroviárias e Rodoviárias	1	0	0	0
1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	5	0	0	0
1.3.4. Outras Infra-estruturas	4	0	0	0
1.4. Saúde	41	0	0	41
1.5. Transportes	7	0	0	4
1.6. Parapública	1	0	0	0
1.7. Comunicações	0	0	0	0
1.8. Defesa	0	0	0	0
1.9. Outros Setores	10	0	0	0
2. Empresas Públicas Financeiras				
	2	0	0	0
Total	77	1	0	45

Fonte: Adaptado de DGTF - *Participações do Estado em 30-06-2022; Carteira Principal* e da análise estatutária.

No setor dos transportes, importa referenciar a situação da TAP pela sua particularidade, sendo esta alteração, como bem refere Carvalho (2022, p. 217) recente.

Em 2021, por iniciativa do Governo, os trabalhadores da TAP puderam eleger, de forma inédita, um representante dos trabalhadores para o CA. Foi concedido um período (entre 21 e 27 de maio de 2021) para serem apresentados candidatos por “parte de um sindicato, comissão de trabalhadores ou grupo individual de funcionários, desde que representasse 2% da força de trabalho (ou 165 pessoas)”. Sendo considerados “elegíveis como candidatos trabalhadores da TAP ou do Grupo TAP ou de Empresas Participadas, no ativo, apenas e só se suspenderem o contrato de trabalho durante o período do mandato para o qual foram eleitos”.

Decorrido o período de apuramento de candidatos, foi feita uma validação das candidaturas pelo representante do Ministério das Infraestruturas e da

Habituação e pelo Secretário da Sociedade TAP SGPS⁶⁹. A eleição decorreu no dia 3 de junho de 2021, tendo concorrido seis candidatos e sido eleito João Pedro da Conceição Duarte, o qual foi indicado pela República Portuguesa como administrador não executivo da TAP SGPS⁷⁰.

Esta decisão foi anunciada pelo então Ministro das Infraestruturas e da Habitação, Pedro Nuno Santos, o qual justificou-a por entender que “os trabalhadores são uma parte determinante do sucesso de uma empresa e a melhor forma de acompanharem os sucessos e as dificuldades dentro da empresa é poderem estar representados no conselho de administração”.

Este processo não foi isento de críticas, nomeadamente, por alguns sindicatos⁷¹, sobretudo, face ao pouco tempo que mediou o anúncio do processo e a eleição do representante dos trabalhadores.

Na perspetiva dos direitos dos trabalhadores das empresas integradas no SEE, importa notar que a estes aplica-se o regime jurídico do contrato individual de trabalho (cf. art. 17.º do DL n.º 133/2013), embora aplicando-se em determinadas situações o regime previsto para os trabalhadores em funções públicas⁷² (cf. art. 18.º do DL n.º 133/2013).

Assim e apesar de, nos termos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, as empresas pertencentes ao SEE não serem considerados empregadores públicos (cf. artigo 25.º nº3, da LGTFP), cumpre sublinhar que

⁶⁹ Cf. Notícia do Jornal Eco Online, de 21/05/2021, consultável em: <https://eco.sapo.pt/2021/05/20/trabalhadores-da-tap-vaio-escolher-um-nao-executivo-para-a-administracao/> acedido a 27/12/2022; e notícia do Expresso, de 3/06/2021, consultável em: <https://expresso.pt/economia/2021-06-03-Trabalhadores-da-TAP-escolhem-representante-para-o-Conselho-de-Administracao-e930c39c> , acedido a 27/12/2022.

⁷⁰ Cf. Relatório de Gestão Consolidado de 2021 da TAP, S.A., consultável em: <https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/PC82199.pdf> , acedido a 20/12/2022.

⁷¹ A título de exemplo veja-se o comunicado n.º 14/2021 do SITAVA disponível em file:///C:/Users/cgsan/Downloads/20210604-tap_20221230005852.pdf , acedido a 27/12/2022.

⁷² Nomeadamente, o regime referente ao subsídio de refeição e do abono de ajudas de custo e transporte por deslocações em território português e ao estrangeiro devidas aos titulares de órgãos de administração ou de gestão e aos trabalhadores das entidades públicas empresariais, empresas públicas de capital exclusiva ou maioritariamente público e entidades do sector empresarial local ou regional.

nos termos conjugados do CT e da LGTFP ⁷³, os trabalhadores têm direito de criar uma comissão de trabalhadores, para defesa dos seus interesses e para o exercício dos respetivos direitos⁷⁴.

Esta comissão tem como direitos receber todas as informações necessárias ao exercício da sua atividade, exercer o controlo de gestão nos respetivos empregadores públicos, participar nos procedimentos relativos aos trabalhadores, no âmbito dos processos de reorganização de órgãos ou serviços e participar na elaboração da legislação do trabalho.

Importa distinguir as comissões de trabalhadores das associações sindicais, as quais são igualmente uma forma típica de organização própria dos trabalhadores, reconhecida pela CRP.

A comissão de trabalhadores constitui uma forma de organização dentro de uma determinada empresa, intervindo democraticamente na vida empresa, principalmente ao nível da organização e gestão. No art. 415.º do CT são definidos os princípios gerais das comissões de trabalhadores, ficando consagrado o direito de criação de comissões e de subcomissões de trabalhadores, bem como de comissões coordenadoras, a todos os trabalhadores.

Um sindicato é uma associação que se foca na relação entre os trabalhadores e empregadores, debruçando-se em sectores de atividades distintos. São os sindicatos que têm o direito exclusivo de negociar e celebrar acordos coletivos, sendo esta a sua primeira e principal função, configurando conforme bem nota Carvalho (2022) um importante elemento de arbitragem.

As competências de registo e publicação das comissões de trabalhadores nos empregadores públicos estão cometidas à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), sendo que nos termos dos seus registos⁷⁵

⁷³ Cf. arts. 414.º, 419.º, 420.º, 423.º, 430.º a 439.º do CT e arts. 314.º, 320.º e 324.º, 330.º a 332.º da LGTFP.

⁷⁴ Para tal as comissões de trabalhadores, por forma a adquirirem personalidade jurídica devem efetuar o registo dos seus estatutos no ministério responsável pela área da administração pública, os quais são depois publicados na 2.ª série do Diário da República.

⁷⁵ Consultáveis em <https://www.dgaep.gov.pt/> acedido a 02/12/2022.

verificamos que, desde 2009, foram registadas 38 comissões de trabalhadores na DGAEP referentes a empregadores públicos⁷⁶.

Contudo, não foi possível obter qualquer informação relativamente à existência (ou não) de comissões de trabalhadores nas entidades do SEE, nem relativamente à presença ou eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos, ainda que consultivos, dessas empresas. Sendo certo que nos termos da CRP, o direito a “*promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais*” é atribuído apenas às comissões de trabalhadores.

4.5 Perspetivas para a cogestão em Portugal

A recente experiência da TAP, que acima referenciamos, veio recolocar a questão da cogestão, em particular, no âmbito das empresas públicas, na discussão pública.

Veja-se, a título de exemplo, a RTP, onde a comissão de trabalhadores tem presença no conselho consultivo⁷⁷, mas tem feito grande pressão nesse sentido, tendo, inclusivamente, anunciado avançar com uma ação judicial com o objetivo de obrigar o Governo a incluir um representante dos trabalhadores no CA⁷⁸. Os estatutos da RTP e da RDP, em vigor desde 1975 até 1992, previam

⁷⁶ Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores; Autoridade para as Condições do Trabalho; Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.; Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I. P.; Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I.P.; Instituto Nacional de Emergência Médica, IP; Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, I.P – INETI; Instituto Politécnico de Bragança; Instituto Politécnico do Porto; Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.; Junta de Freguesia de Loures; Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P. (LNEG); Regimento de Sapadores Bombeiros da CML; Serviço Regional de Proteção Civil e Bombeiros dos Açores (SRPCBA); Serviços Intermunicipalizados de Águas e Resíduos dos Concelhos de Loures e Odivelas; Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra – SMTUC; Turismo de Portugal, I.P.; Universidade de Coimbra; Universidade do Algarve (UALG).

⁷⁷ Cfr. Estatutos disponíveis em:

https://www.dgaf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_rtp/rtp_10_07_2014_estatutos.pdf ,
acedido a 09/10/2022.

⁷⁸ Cf. Notícia do Jornal Eco Online, de 21/05/2021, consultável em:

<https://eco.sapo.pt/2021/05/20/trabalhadores-da-tap-vaio-escolher-um-nao-executivo-para-a-administracao/> ,
acedido a 27/12/2022; e notícia do Expresso, de 3/06/2021, consultável em:

<https://expresso.pt/economia/2021-06-03-Trabalhadores-da-TAP-escolhem-representante-para-o-Conselho-de-Administracao-e930c39c>
acedido a 27/12/2022.

que parte da administração era eleita pelos trabalhadores, sendo eu, quando os mesmos foram alterados foi retirado esse direito que os trabalhadores já tinham concretizado.

Tem sido apontado como contraditório o facto de o Governo recusar a possibilidade de integrar um representante dos trabalhadores no CA da RTP, enquanto, por sua iniciativa, foi eleito um representante dos trabalhadores para o CA da TAP.

Este entendimento também é partilhado por representantes dos trabalhadores da Lusa, que consideram que “este tipo de alteração levaria a uma maior transparência, maior participação e maior democracia na gestão”.

Também a Coordenadora da Comissão de Trabalhadores da Caixa Geral de Depósitos afirmou sobre o tema que "seria interessante ter alguém que representasse os trabalhadores no CA. Alguém que percebesse como é a Caixa e quais são os problemas dos trabalhadores. É pública, mas tem concorrência com outros bancos comerciais. Tem uma cultura que é diferente. Nós costumamos dizer que vestimos a camisola e isso está a perder-se com esta nova administração"⁷⁹.

Ademais, exemplos como os da Volkswagen Autoeuropa, contando com mais de 5.000 colaboradores e constituindo o maior investimento estrangeiro em Portugal, ou de outras empresas (como o BNP Paribas, a Bureau Veritas, a Siemens ou Grundig) com presença em Portugal e que aplicam os princípios da cogestão (Bertoldi, 2022), são exemplos de boas práticas.

Em termos políticos, o programa do XXIII Governo Constitucional⁸⁰ (de 2022 a 2026), constituído após vitória com maioria absoluta do partido socialista, renova o compromisso assumido por esse partido na campanha eleitoral de

⁷⁹ Cf. Notícia do Jornal Eco Online, de 21/05/2021, consultável em:

<https://eco.sapo.pt/2021/05/20/trabalhadores-da-tap-vao-escolher-um-nao-executivo-para-a-administracao/> acedido a 27/12/2022; e notícia do Expresso, de 3/06/2021, consultável em:

<https://expresso.pt/economia/2021-06-03-Trabalhadores-da-TAP-escolhem-representante-para-o-Conselho-de-Administracao-e930c39c> acedido a 27/12/2022.

⁸⁰ Consultável em: <https://www.portugal.gov.pt/gc23/programa-do-governo-xviii/programa-do-governo-xviii-pdf.aspx?v=%C2%ABmlkvi%C2%BB=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f524d8cec> , acedido a 10/11/2022.

“estabelecer mecanismos de participação de representantes dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa e das maiores empresas, no que toca às questões salariais e da distribuição de dividendos, medida com impacto também no combate às desigualdades de rendimentos” (cfr pág. 103 do Programa do Governo).

Entretanto e por iniciativa do Partido Chega foi desencadeado, em outubro de 2022, um processo de revisão constitucional⁸¹, tendo todos os partidos com representação parlamentar apresentado projetos de revisão constitucional. E, querendo, propor alterações, nomeadamente, ao art. 54.º da CRP que prevê o direito de “promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das entidades públicas empresariais”.

Analisados os oito projetos de revisão constitucional apresentados⁸², constata-se que os projetos de revisão apresentados pelo partido socialista (PS) e pelo partido social-democrata (PSD) preveem alterações ao texto da constituição, no que concerne à participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas.

⁸¹ A CRP dotou a Assembleia da República de poderes de revisão constitucional, os quais foram exercidos por sete vezes até aos nossos dias. O primeiro processo de revisão do articulado inicial da CRP decorreu entre abril de 1981 e 30 de setembro de 1982 e veio “*diminuir a carga ideológica da Constituição, flexibilizar o sistema económico e redefinir as estruturas do exercício do poder político, sendo extinto o Conselho da Revolução e criado o Tribunal Constitucional*”. Em 1989 teve lugar a 2.ª Revisão Constitucional que deu maior abertura ao sistema económico, nomeadamente, pondo termo ao princípio da irreversibilidade das nacionalizações diretamente efetuadas após o 25 de Abril de 1974. As revisões que se seguiram, em 1992 e 1997, vieram, principalmente, adaptar o texto constitucional aos princípios dos Tratados da União Europeia, Maastricht e Amesterdão. Em 2001, a Constituição foi, novamente, revista, a fim de permitir a ratificação, por Portugal, da Convenção que cria o Tribunal Penal Internacional, alterando as regras de extradição. A 6.ª Revisão Constitucional, aprovada em 2004 aprofundou a autonomia político-administrativa das regiões autónomas dos Açores e da Madeira, tendo sido também alteradas normas referentes às relações internacionais e ao direito internacional, aprofundado o princípio da limitação dos mandatos, bem como reforçado o princípio da não discriminação. Em 2005, foi aprovada a 7.ª Revisão Constitucional que através do adiamento de um novo artigo, permitiu a realização de referendo sobre a aprovação de tratado que vise a construção e o aprofundamento da União Europeia. Consultável em: <https://www.parlamento.pt/RevisoesConstitucionais/Paginas/default.aspx>, acessado a 15/12/2022.

⁸² Consultáveis em: <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/IniciativasLegislativas.aspx>, acessado a 15/12/2022.

O Projeto de revisão constitucional do PS prevê uma alteração à al. f) do n.º 5 do artigo 54.º da CRP, substituindo a sua atual redação por uma nova nos seguintes termos: “Promover, nos termos da lei, a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas”⁸³.

A exposição de motivos deste projeto de revisão constitucional refere a este propósito que “no que respeita ao capítulo dos direitos, liberdades e garantias dos trabalhadores, propõe-se o alargamento da possibilidade de indicação de representantes seus para os órgãos sociais de empresas que não apenas as do setor público, no artigo 54.º”.

Relativamente ao projeto de revisão constitucional do PSD, o mesmo propõe a eliminação, quer da alínea b) do n.º 5 do art. 54.º da CRP, que prevê que constituem direitos das comissões de trabalhadores “*Exercer o controlo de gestão nas empresas*”, quer da alínea f) atrás transcrita. No entanto, na exposição de motivos não é apontada justificação para estas alterações.

Estamos, assim, aparentemente, perante visões distintas dos dois maiores partidos do arco da governação. O projeto de revisão do PS pretende alargar a possibilidade de eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais das empresas, independentemente da sua natureza pública ou privada, na linha do que já estava previsto no seu programa eleitoral.

Por outro lado, o projeto de revisão constitucional do PSD vem eliminar as normas constitucionais referentes à participação dos trabalhadores nos órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas.

Ora, o interesse político na cogestão não será alheio às mudanças que o mercado de trabalho tem assistido e à necessidade de encontrar as respostas, por forma a acompanhar a sua evolução. As crescentes preocupações com este tema presentes, nomeadamente, no recente “Livro Verde sobre o futuro do

⁸³ Atual al. f) do n.º 4 do art. 54.º da CRP: “*Promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei*”.

trabalho”⁸⁴ colocam em evidência a necessidade de equacionar novos modelos de *governance*. Sendo as empresas públicas, o local privilegiado, por todos os motivos, para o concretizar.

Por outro lado, a “forte erosão da representação sindical”⁸⁵ a que se tem assistido na generalidade dos países desenvolvidos, torna premente repensar as formas de representação dos trabalhadores.

Segundo a OIT⁸⁶, entre 2005 e 2015, a densidade sindical⁸⁷ diminuiu, paulatinamente, em muitos países do mundo. No entanto, manteve-se estável noutros (especialmente nos países onde as prestações por desemprego são administradas pelos sindicatos), tendo aumentado em alguns outros países (p.ex., Chile, Dinamarca, Noruega e Uruguai).

Em Portugal, o índice de filiação sindical estará na ordem dos 16%, tendo a percentagem de trabalhadores sindicalizados declarada pelas empresas descido para 7,5%, em 2018 (abaixo dos 10,6% declarados em 2010), conforme o Livro Verde referenciado.

Há muitas razões que explicam este decréscimo como as mudanças estruturais da economia, a redução do emprego na indústria, as alterações demográficas, as reformas do mercado de trabalho, a governação do mercado e a percentagem cada vez maior de formas atípicas de emprego.

As mudanças tecnológicas e a digitalização estão a criar formas de trabalho invisível, onde se encontram as microtarefas (as atividades de assistência virtual, ou tarefas subjacentes aos meios de comunicação) que são

⁸⁴ Conforme Coelho, T. Dray, G. Neves, A. L. Fontes, A. Câmara, M.J. Trindade, S. Albuquerque, J.L. Olim, A. Bernardes, R. Tavares, S. et al. (2022) Livro Verde sobre o futuro do trabalho, consultável em: http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/55245/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/daa7a646-868a-4cdb-9651-08aa8b065e45, acedido a 10/12/2022.

⁸⁵ Portugal P & Vilarés H. (2013) Sobre Os Sindicatos, a Sindicalização e o Prémio Sindical Banco de Portugal, Departamento de Estudos Económicos. Boletim Económico Inverno, consultável em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab201317_p.pdf, acedido a 10/12/2022.

⁸⁶ Conforme Relatório Inicial para a Comissão Mundial sobre O Futuro do Trabalho. Consultável em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_665199.pdf, acedido a 20/12/2022.

⁸⁷ Percentagem que mede o índice de filiação sindical em relação ao número total de empregados.

muitas vezes percecionadas como realizadas por algoritmos, mas que, na realidade, são os «trabalhadores invisíveis» – a mão de obra que está por trás da tecnologia – que fazem este trabalho. Estes e outros trabalhos porque são “invisíveis”, ou temporários, são desprovidos muitas vezes de proteção laboral.

A Organização do Trabalho Internacional, no Relatório Inicial para a Comissão Mundial sobre o “Futuro do Trabalho, do Bureau Internacional do Trabalho”⁸⁸, refere a este propósito, que “ainda não está muito claro e continuamos sem saber se estas formas de trabalho acabarão por entrar na esfera da relação laboral, ou se se tornarão novos tipos de trabalho informal ou se não se poderão enquadrar nos quadros regulamentares existentes”.

Alguns estudos apontam que mais de metade de todos os empregos existentes mudem significativamente ou desapareçam completamente. Isto deve-se à intensidade das mudanças tecnológicas em determinados setores como a informática, a mecânica ou a bioquímica.

Contudo, conforme o Relatório citado aponta, é necessário ter alguma cautela na interpretação destes estudos pois, muitas vezes, estes analisam a probabilidade de automatização de um determinado posto de trabalho, mas não a possibilidade de terminadas tarefas inerentes a esse posto de trabalho serem automatizadas. A eliminação de certas tarefas específicas de um posto de trabalho não significa necessariamente que esse posto de trabalho desapareça.

Simplemente, os trabalhadores terão de se adaptar a novos ambientes de trabalho nos quais vão trabalhar junto a máquinas (inteligentes) e robôs («cobôs» ou robôs colaborativos). Em suma, é possível que algumas das atuais previsões relativas ao «desemprego tecnológico» sejam sobrestimadas.

A volatilidade e incerteza no futuro do trabalho colocam novos desafios ao papel dos sindicatos, pelo menos, tal qual hoje os conhecemos.

Neste contexto, a representação dos trabalhadores ao nível dos órgãos de gestão pode significar uma componente importante na configuração das

⁸⁸ Conforme Relatório Inicial para a Comissão Mundial sobre O Futuro do Trabalho. Consultável em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_665199.pdf, acedido a 20/12/2022

relações laborais (Gold, 2011), podendo servir como um elemento de democratização do funcionamento das organizações (Wood, 2010).

Sendo certo que, apesar da diminuição no número de associados, os sindicatos continuam a ser as organizações com maior número de associados em todo o mundo e constituem a forma mais relevante de dar voz a milhões de trabalhadores. À escala mundial, Confederação Sindical Internacional⁸⁹ (CSI) representa 181 milhões de trabalhadores, continuando a existir uma forte procura de sindicatos por parte dos trabalhadores.

Carvalho (2022, p. 165) observa a este propósito que a Confederação Europeia de Sindicatos (CES) tem vindo a ajustar a sua visão sobre a cogestão, propondo em 2014, e posteriormente em 2016 e 2017 uma abordagem tipo “escada rolante”, por forma a definir o número de representantes em função do número total de trabalhadores na empresa.

⁸⁹ A CSI é a maior federação internacional de sindicatos. Foi formada a 1 de novembro de 2006 pela fusão da Confederação Internacional de Sindicatos Livres e da Confederação Mundial do Trabalho.

5. Resultados da Investigação Qualitativa

De seguida apresentamos os resultados que foram extraídos dos inquéritos efetuados aos oito partidos com representação parlamentar, sendo que responderam os dois partidos com maior representação parlamentar, representando 72,36% dos deputados eleitos⁹⁰. Tendo como referência as seis questões identificadas:

1. Normalmente tende a trabalhar com as temáticas de?
2. No propósito de continuidade da empresa o que deve ser privilegiado?
3. O perfil do administrador deve incluir as seguintes características?
4. A eficácia da *governance* depende de?
5. A integração de representantes de trabalhadores na *governance* tende a promover?
6. A cogestão em empresas públicas, em Portugal, tende a?

Foi solicitado aos participantes que, com base em cada uma das perguntas enunciadas, identificassem as prioridades, numa escala de 1 a 5, sendo 1 a menos relevante e 5 a mais importante.

Tabela 3 - Respostas dos inquéritos

	1	2	3	4	5
1 Normalmente tende a trabalhar com as temáticas de					
	Cogestão	Responsabilidade Social	Empregabilidade	<i>Corporate Governance</i>	Gestão
	Empregabilidade	Cogestão	Responsabilidade Social	Gestão	<i>Corporate Governance</i>
2 No propósito de continuidade da empresa o que deve ser privilegiado?					
	Responsabilidade Social	Empregabilidade	Inovação	Gestão de Riscos	Competitividade
	Inovação	Responsabilidade Social	Gestão de Riscos	Competitividade	Empregabilidade
3 O perfil do administrador deve incluir as seguintes características?					
	Apoio à indução de Novos Administradores	Valores e Comportamentos	Competências (conhecimento, experiência e formação)	Independência e Preparação	Integridade
	Apoio à indução de Novos Administradores	Independência e Preparação	Valores e Comportamentos	Integridade	Competências (conhecimento, experiência e formação)
4 Eficácia da <i>governance</i> depende de?					
	Avaliação Desempenho Individual	Capacidades (equipa de suporte)	Alinhamento c/ Princípios Éticos	Monitorização do Controlo Interno (Risco,	Evidência dos relatos e monitorização do <i>follow up</i> das decisões Avaliação

⁹⁰ Consultável em: <https://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/ResultadosEleitorais.aspx> acedido a 15/10/2022.

	(administradores) e Coletiva (órgãos sociais) e consequente reajuste	e tecnologias de apoio)		Auditoria e <i>Compliance</i> e da gestão executiva	Desempenho Individual (administradores) e Coletiva (órgãos sociais) e consequente reajuste
	Evidência dos relatos e monitorização do <u>follow up</u> das decisões	Avaliação Desempenho Individual (administradores) e Coletiva (órgãos sociais) e consequente reajuste	Capacidades (equipa de suporte e tecnologias de apoio)	Monitorização do Controlo Interno (Risco, Auditoria e <i>Compliance</i>) e da gestão executiva	Alinhamento c/ Princípios Éticos
5	A integração de representantes de trabalhadores na <i>governance</i> tende a promover a				
	Confiança	<i>Accountability</i>	Perenidade da empresa	Comunicação	Gestão de Conflitos
	<i>Accountability</i>	Perenidade da empresa	Comunicação	Gestão de Conflitos	Confiança
6	A Cogestão em empresas públicas, em Portugal, tende a				
	Promover um amplo debate público	Replicar o modelo alemão de cogestão	Implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos (CES)	Manter-se como está	Cumprir o previsto na Constituição portuguesa
	Manter-se como está	Replicar o modelo alemão de cogestão	Cumprir o previsto na Constituição portuguesa	Promover um amplo debate público	Implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos (CES)

Apresentados os resultados da investigação, passamos à discussão dos mesmos.

5.1 Análise dos resultados

Com base nos resultados apresentados, verifica-se que foram sugeridas diferentes escalas de prioridades, o que permite observar que existem visões distintas relativamente à matéria em análise. Vejamos:

Relativamente às temáticas, a primeira questão, em que os participantes tendem a trabalhar existe uma quase coincidência nas matérias de “*Corporate Governance*” e “Gestão”.

No que diz respeito, à segunda questão, ou seja, ao “propósito de continuidade da empresa”, ambos valorizam a “Gestão de Riscos” (4) e a “Competitividade” (4) e (5) e a “Empregabilidade” (5).

Quanto às características valorizadas no perfil do administrador, os dois partidos identificam a “Integridade” como um elemento fulcral, embora um participante sugira a importância máxima (5) e o outro ligeiramente menor (4). O primeiro considera a “Independência e Preparação” como prioridade (4) e o segundo participante indicou as “Competências (conhecimento, experiência e formação)” como a característica mais importante (5).

É interessante que o carácter do administrador (a integridade) e as competências estão de acordo com o postulado por Tricker (2019, p. 502) e Carvalho (2022, p. 226).

Para ambos os participantes a eficácia da *governance* depende da “Monitorização do Controlo Interno (Risco, Auditoria e *Compliance*) e da gestão executiva” (4), sendo que um dá mais importância à “Evidência dos relatos e monitorização do *follow up* das decisões Avaliação Desempenho Individual (administradores) e Coletiva (órgãos sociais) e consequente reajuste” (5) e o outro privilegia o “Alinhamento c/ Princípios Éticos” (5).

Relativamente à integração de representantes de trabalhadores na *governance* ambos participantes consideram que a mesma promove a “Gestão de Conflitos”, com diferenças de escala materialmente irrelevante (um 5 e outro 4).

Em contraponto, para um dos participantes a integração é também importante para efeitos de “Comunicação” (4), enquanto para outro a importância primordial é dada à “Confiança”. Este resultado é particularmente interessante porquanto um dos participantes considera que a integração de representantes de trabalhadores promove pouco a “Confiança” (1), enquanto o outro dá-lhe importância máxima (5).

No que diz respeito à última questão (a 6ª), “A Cogestão em empresas públicas, em Portugal, tende a”, um dos participantes identificou como prioridades “Manter-se como está” (4) e “Cumprir o previsto na Constituição portuguesa” (5), o outro escolheu como prioridades “Promover um amplo debate público” (4) e “Implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos (CES)” (5), o que é relevador de visões distintas sobre a cogestão entre os participantes.

Em face das respostas descritas observa-se que, apesar de existirem pontos de aproximação entre as diferentes visões de cada um dos partidos, existem aspetos concretos em que as perspetivas são distintas.

Esta diferença pode ser um elemento importante para a construção de propostas ajustadas ao tempo e ao contexto português.

Os partidos são unânimes em considerar a competitividade, como um fator essencial para a continuidade da empresa, sendo que relativamente à integração de representantes de trabalhadores na *governance* ambos consideram que promove a Gestão de Conflitos.

Pois a empresa é um “local, natural, de geração de conflitos em que a sua harmonização tende a criar valor” (Carvalho, 2022, p. 71).

Com especial interesse para a investigação, no que respeita à última pergunta – “a Cogestão em empresas públicas, em Portugal, tende a” - verifica-se que as respostas a “cumprir previsto na Constituição portuguesa” e “Implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos” sugerem ajustamentos à prática da *governance* nas empresas.

6. Conclusões

A prática e a teoria sobre a *governance* estão num permanente processo evolutivo, assim como a realidade do trabalho, sendo que os desenvolvimentos recentes mostram a importância de incentivar os diferentes *players* a tentar novas formas de abordagem aos desafios. Por outro lado, esta evolução exigirá a revisão e a atualização do quadro normativo e regulatório, por forma a garantir que o mesmo acompanha-a, continuando a ser pertinente.

A sociedade espera cada vez mais das empresas; nomeadamente em termos de exigências de ESG, sustentabilidade e ética empresarial, pelo que estas expectativas, em particular no mundo desenvolvido, também são potenciadoras de mudanças.

O Estado continua a ser um ator central e essencial para garantir a boa governação, devendo servir de exemplo nas empresas do SEE, sendo que o seu sucesso reside, também, na participação, como prática democrática.

Notícias recentes referentes à saída de membros do CA de empresas pertencentes ao SEE (e.g. TAP) vêm colocar em evidência a importância da *governance* e a necessidade de uma correta articulação entre os *stakeholders*. Os limites e sobreposições da regulação, quer do Estatuto do Gestor Público, quer do regime jurídico do SEE, quer do CSC têm de ser claros e delimitados. Até porque, conforme Carvalho (2022, p. 228) sintetiza, “a confiança continua a ser a base da *corporate governance*”.

Os modelos de participação e, em particular, de cogestão tendem a necessitar de uma abordagem de carácter normativo, centrada nos direitos a fim de alcançar resultados e aplicabilidade efetiva.

Ora, conforme observamos neste estudo, a CRP prevê, para além do direito ao controlo de gestão, a cogestão. No entanto, este direito à cogestão encontra-se previsto de forma limitada, porquanto tem de ser exercido, exclusivamente, através de representantes eleitos pelas comissões de trabalhadores e restringe-se apenas às empresas do sector público.

Porém, da análise efetuada, quer à legislação aplicável, quer aos estatutos de cada uma das empresas pertencentes ao SEE, verifica-se que não existem muitas empresas públicas em Portugal nas quais os trabalhadores

tenham direito a estar representados nos órgãos sociais e, mesmo nos casos em que tal acontece - como é o caso das empresas do setor da saúde, ou da CP - Comboios de Portugal, RTP, Metropolitano de Lisboa, Administração do Porto de Lisboa - estes apenas têm direito a estar representados em Conselhos Consultivos.

Constatamos que, em Portugal, apenas uma empresa que integra o SEE tem um trabalhador representado na *governance*. Observa-se, assim, que o direito constitucional dos trabalhadores a participarem na gestão de empresas públicas é daqueles cuja implementação pela lei ordinária tem sido “mais irregular, desigual e frouxa” (Sousa & Alexandrino, 2000).

A lei e, sobretudo, a sua implementação no caso da cogestão nas empresas do sector público tem sido pouco efetiva e quanto à cogestão no setor privado completamente omissa. Cabe, por isso, questionar face ao quadro normativo e factual descrito, quais as perspetivas políticas relativamente ao futuro da cogestão no nosso país?

As respostas aos inquéritos realizados pelos grupos parlamentares dos partidos com assento na Assembleia da República constituem um elemento enriquecedor da presente investigação que, a par dos projetos de revisão constitucional recentemente apresentados, permitem retirar pistas para o futuro da cogestão em Portugal.

Os sinais deixados, nomeadamente pelos partidos do arco da governação, nas respostas aos inquéritos sugerem que têm visões distintas, embora coincidentes no reconhecimento da importância do tema. De acordo com os mesmos, observamos que os partidos são unânimes, designadamente, em considerar que a integração de representantes de trabalhadores na *governance* promove a Gestão de Conflitos, desempenhando, assim, um papel relevante na RSE, mitigando a possibilidade de abusos dos direitos conferidos aos trabalhadores.

A Confederação Europeia de Sindicatos, com particular ênfase na última década, inspira a integração dos trabalhadores na *corporate governance*. Contudo, em Portugal, à semelhança dos países latinos, tudo sugere que existe uma oposição tácita dos sindicatos a tendência de cogestão a nível global.

6.1. Limitações e sugestões para futuras investigações

A presente investigação apresenta limitações que devem ser consideradas e/ ou aprofundados em trabalhos futuros, nomeadamente, através:

- Da integração das respostas aos inquéritos por parte de todos os partidos com assento parlamentar;
- Da realização de entrevistas presenciais, com todos os líderes das bancadas parlamentares dos partidos com assento parlamentar; por forma a densificar as perspetivas vertidas nas respostas aos inquéritos e abrir outros caminhos de investigação;
- Do alargamento do âmbito subjetivo dos inquéritos a outras partes relacionadas, nomeadamente às confederações sindicais ⁹¹ e às confederações patronais ⁹² com assento na Comissão Permanente de Concertação Social⁹³ do Conselho Económico e Social⁹⁴.
- Este trabalho está a ser aprofundado e consolidado tendo em vista a sua publicação em revistas académicas.

⁹¹ São membros: CGTP-IN - Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses Intersindical, UGT - União Geral de Trabalhadores Confederações Empresariais,

⁹² São membros: CIP - Confederação Empresarial de Portugal, CCP Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal e CTP - Confederação do Turismo Português

⁹³ O Governo e os Parceiros Sociais, isto é, as Confederações Patronais e as Confederações Sindicais, integram a Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS) cuja principal atribuição é a promoção do diálogo e da concertação social, com vista à celebração de acordos, bem como: pronunciar-se sobre as políticas de reestruturação e de desenvolvimento socioeconómico e sobre a execução das mesmas; propor soluções conducentes ao regular funcionamento da economia, tendo em conta, designadamente, as suas incidências no domínio socio-laboral; apreciar regularmente a evolução da situação económica e social do país; apreciar os projetos de legislação respeitantes a matérias de âmbito socio-laboral, designadamente de legislação de trabalho. Consultável em: <https://ces.pt/concertacao-social/>, acedido a 20/12/2022.

⁹⁴ O Conselho Económico e Social é um órgão constitucional de consulta e concertação social, que tem como principais objetivos a promoção da participação dos agentes económicos e sociais nos processos de tomada de decisão dos órgãos de soberania, no âmbito de matérias socioeconómicas, sendo, por excelência, o espaço de diálogo entre o Governo, os Parceiros Sociais e restantes representantes da sociedade civil organizada. Consultável em: <https://ces.pt/conselho-economico-e-social/>, acedido a 20/12/2022.

7. Bibliografia

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of economic literature*, 48(1), 58-107.
- Adams, Z., & Deakin, S. (2020). Corporate Governance and Employment Relations. In *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*.
- Addison, J. T., & Schnabel, C. (2011). Worker directors: A German product that did not export? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(2), 354-374.
- Aguilera, R.V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review* 28(3): 447–465.
- Aidt, T., & Tzannatos, Z. (2002). *Unions and collective bargaining: Economic effects in a global environment*. Washington, DC: World Bank.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Aoki, M. (1984). *The co-operative game theory of the firm*. Oxford University Press, USA.
- Appelbaum, E., & Hunter L.W. (2003). *Union Participation in Strategic Decisions of Corporations*, NBER Working Paper, no. 9590.
- Balsmeier, B., Bermig, A., & Dilger, A. (2013). Corporate governance and employee power in the boardroom: An applied game theoretic analysis. *Journal of economic behavior & organization*, 91, 51-74.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, 97(1), 71-86.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Bertoldi, Anna (2022). *A Codeterminação na Corporate Governance*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

- Böwer U (2017) State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly Working Paper No.2017/221 <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/10/30/State-Owned-Enterprises-in-Emerging-Europe-The-Good-the-Bad-and-the-Ugly-45181>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15.
- Business Roundtable <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>, acedido a 21/05/2022.
- Cadbury Report on financial aspects of corporate governance, (1992). London, <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>
- Câmara, P. (2012), Os Códigos de Governo das Sociedades, in Código do Governo das Sociedades Anotado (obra coletiva), Coimbra, Almedina.
- Campenhoudt, J.L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.
- Canotilho, G. & Moreira, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa, Anotada, 3ª edição*, Coimbra Editora.
- Carley, M., Welz, C., & Baradel, A. (2005). *Works councils: Workplace representation and participation structures*.
- Carvalho, R. M. (2008). *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português* (Tese de Doutoramento, ISCTE Business School, Lisboa).
- Carvalho, R. M. (2014). *A força das coisas: diário de um futuro lusófono*. Bnomics.
- Carvalho, R. M. (2019). *Dilema das Alianças – defesa do humanismo na era da inteligência artificial*. Lidel.
- Carvalho, R. M. (2022). *Deveres da Corporate Governance – Representação de*

partes interessadas no Conselho de Administração Lidel.

Carvalho, R. M. (2022). Representantes dos trabalhadores no governo das empresas <https://eco.sapo.pt/opiniao/representantes-dos-trabalhadores-no-governo-das-empresas/> acedido a 28/08/2022.

CFP (2022) Sector Empresarial do Estado 2019-2022 Relatório n.º 04/2022 https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp_rel-04-2022_see.pdf

Coelho, T. Dray, G. Neves, A. L. Fontes, A. Câmara, M.J. Trindade, S. Albuquerque, J.L. Olim, A. Bernardes, R. Tavares, S. et al. (2022) “Livro Verde sobre o futuro do trabalho”, http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/55245/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/daa7a646-868a-4cdb-9651-08aa8b065e45 acedido a 10/12/2022.

Conchon, A. (2011). Board-level employee representation rights in Europe: Facts and trends. Brussels : Etui.

Conchon, A. (2013). Workers’ voice in corporate governance. A European perspective Trades Union Congress https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/workers-voice-in-corporate-governance_0.pdf

Conchon, A., & Auberger, M. N. (Eds.) (2009). Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise. Documentation française.

Conchon, A., Kluge, N., & Stollt, M. (2016). Worker board-level participation in the 31 European economic area countries <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries>

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management review*, 13(1), 8-22.

European Commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Communication from the Commission to the

European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.

European Corporate Governance Institute (2016) Dutch Corporate Governance Code ECGI <https://ecgi.global/code/dutch-corporate-governance-code-2016>

Eurostat; Instituto Nacional de Estatística - A economia Europeia desde o início do milénio : um retrato estatístico. Lisboa : INE, 2018. Disponível na [www:<url:https://www.ine.pt/scripts/european_economy/index.html?lang=pt](https://www.ine.pt/scripts/european_economy/index.html?lang=pt)

Fauver, L., & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of financial economics*, 82(3), 673-710.

Ferreira J M (2009) Os Problemas do Corporate Governance nas Empresas Públicas Dissertação de Mestrado em Ciências Jurídicas Empresariais. Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa https://run.unl.pt/bitstream/10362/6195/1/Ferreira_2009.pdf

Ferreira, A. Sequeira (2018) “Book Revista de Direito das Sociedades” A soft law e a juridicidade dos códigos de governo das sociedades” [http://www.revistadedireitodassociedades.pt/files/RDS%202018-01%20\(181-227\)%20-%20Governo%20das%20Sociedades%20-%20Abel%20Sequeira%20Ferreira%20-%20a%20soft%20law%20e%20a%20juridicidade%20dos%20c%C3%B3digos%20de%20governo%20das%20sociedades.pdf](http://www.revistadedireitodassociedades.pt/files/RDS%202018-01%20(181-227)%20-%20Governo%20das%20Sociedades%20-%20Abel%20Sequeira%20Ferreira%20-%20a%20soft%20law%20e%20a%20juridicidade%20dos%20c%C3%B3digos%20de%20governo%20das%20sociedades.pdf) , acedido a 28/10/2022.

Ferreira, L. M. (2021), Depois da TAP, trabalhadores da banca, hospitais e media também querem nomear administradores in *Jornal ECO* de 27 maio <https://eco.sapo.pt/2021/05/27/banca-hospitais-ou-media-trabalhadores-de-empresas-publicas-tambem-querem-nomear-administrador/> acedido a 26/10/2022.

Freeman, R. B., & Lazear, E. P. (1995). An economic analysis of works councils. In *Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (pp. 27-52). University of Chicago Press.

- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Friedman, M. (1962), 2020. *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
- Fukuyama, F. (2004), *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*, New York: Cornell University Press
- Furubotn, E. G. (1988). Codetermination and the modern theory of the firm: a property-rights analysis. *Journal of Business*, 165-181.
- Furubotn, E. G., & Wiggins, S. N. (1984). Plant closings, worker reallocation costs and efficiency gains to labor representation on boards of directors. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 1), 176-192.
- Ginglinger, E., Megginson, W., & Waxin, T. (2011). Employee ownership, board representation, and corporate financial policies. *Journal of corporate finance*, 17(4), 868-887.
- Glassner, V. (2013). Central and eastern European industrial relations in the crisis: national divergence and path-dependent change. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 19(2), 155-169.
- Glassner, V., Keune, M., & Marginson, P. (2011). Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(3), 303-322.
- Gold, M. (2011). 'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 17(1), 41-56.
- Goodijk, R. (2000). Corporate governance and workers' participation. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4), 303-310.
- Gorton, G., & Schmid, F. A. (2004). Capital, labor, and the firm: A study of German codetermination. *Journal of the European Economic Association*, 2(5), 863-905.

- Grcic, J. M. (1985). Democratic capitalism: Developing a conscience for the corporation. *Journal of Business Ethics*, 4(2), 145-150.
- Guedri, Z., & Hollandts, X. (2008). Beyond dichotomy: The curvilinear impact of employee ownership on firm performance. *Corporate governance: an international review*, 16(5), 460-474.
- Hagen, I. M. (2010). Det mektige mindretallet. Ansatterepresentasjøl i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations. (BLERs between IR and CG), PhD dissertation Institute for sociology and social geography, University of Oslo.
- Hamann T (2018) Da Cogestão dos trabalhadores no órgão de fiscalização das sociedades anónimas e das sociedades por quotas um instituto prestável? *DSR*, ano 10, vol. 20 (2018): 149-189
https://www.plmj.com/xms/files/v1_antigos_anteriores_a_abr2019/Revista_DSR_20.pdf_-1-.pdf
- Hammond, S. (2018). "Elizabeth Warren's Corporate Catastrophe." URL <https://www.nationalreview.com/2018/08/elizabeth-warren-accountable-capitalism-act-terrible-idea/> acedido a 26/08/2022.
- Hart, C. (1998) *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Thousand Oaks: Sage.
- Hayden, G. M., & Bodie, M. T. (2021). Codetermination in theory and practice. *Fla. L. Rev.*, 73, 321.
- Heuss, E F (1996) Böhm and the issue of codetermination. *Eur J Law Econ* 3, 357–360.
- Holsti, O. R. (1969) *Content analysis for the social sciences in humanities*. Addison-Wesley.
- IMF, 2017 "State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly, International Monetary Fund, Washington.
<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/10/30/State-Owned-Enterprises-in-Emerging-Europe-The-Good-the-Bad-and-the-Ugly-45181>

- International Finance Corporation – World Bank Group (2021) Guide to Corporate Governance Practices in the European Union. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG Practices in EU Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG) acedido a 26/08/2022.
- Jackson, G., & Petraki, A. (2011). Understanding short-termism: The role of corporate governance.
- Jäger, S., Noy, S., & Schoefer, B. (2021). What does codetermination do?. *ILR Review*, 00197939211065727.
- Jensen, M. C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 22(1), 32-42.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of business*, 469-506.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Kim, E. H., Maug, E., & Schneider, C. (2014). Labor representation in governance as an insurance mechanism. *European Corporate Governance Institute (ECGI)-Finance Working Paper*, p 411
- Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *OECD Journal: Financial market trends*, 2009(1), 61-87.
- Kleinknecht, R. H. (2015). Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience. *European Journal of Industrial Relations*, 21(1), 57-72.
- Korkut, U., De Ruyter, A., Maganaris, M., & Bailey, D. (2017). What next for unions in Central and Eastern Europe? Invisibility, departure and the

- transformation of industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 23(1), 65-80.
- Kraft, K., & Ugarkovic, M. (2006). Co-determination and return on equity. *Jahrbucher Fur Nationalökonomie Und Statistik*, 226(5), 588-604.
- Kraft, K., Stank, J., & Dewenter, R. (2011). Co-determination and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 35(1), 145-172.
- Krishnan, G. V., & Parsons, L. M. (2008). Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality. *Journal of business ethics*, 78(1), 65-76.
- Lafuente, S. (2017). MAP: Board-level representation in the European Economic Area <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>,
acedido a 31/10/2022.
- Lin, C., Schmid, T., & Xuan, Y. (2018). Employee representation and financial leverage. *Journal of Financial Economics*, 127(2), 303-324.
- Lopatta, K., Böttcher, K., & Jaeschke, R. (2018). When labor representatives join supervisory boards: empirical evidence of the relationship between the change to parity codetermination and working capital and operating cash flows. *Journal of Business Economics*, 88(1), 1-39.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Marsat, S., & Williams, B. (2014). Does the market value social pillar? Available at SSRN 2419387.
- McCain, R. A. (1980). A theory of codetermination. *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 40(1), 65-90.
- McDonald, I. M., & Solow, R. M. (1981). Wage bargaining and employment. *The American Economic Review*, 71(1), 1-18.
- McGaughey, E. (2018). Votes at work in Britain: shareholder monopolisation and the 'single channel'. *Industrial Law Journal*, 47(1), 76-106.

- Miles, M.B.; Huberman, M. (1994) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. 2 ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miletkov, M. K., Poulsen, A. B., & Wintoki, M. B. (2014). The role of corporate board structure in attracting foreign investors. *Journal of Corporate Finance*, 29, 143-157.
- Mizrahi, S. (2002). Workers' Participation in Decision-Making Processes and Firm Stability. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 689-707.
- Monteiro, M. A.. O Corporate Governance, Presidente da Direcção do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, <https://cgov.pt/o-ipcog/327> acedido a 10/12/2022.
- Munkholm, N. (2018). Board level employee representation in Europe: an overview, Annual Conference of the European Centre of Expertise, March
- Nekhili, M., Boukadhaba, A., Nagati, H., & Chtioui, T. (2019): ESG performance and market value: the moderating role of employee board representation, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Nölke, A., & Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics* 61(4): 670–702.
- OCDE (2009). *Corporate Governance and the Financial Crisis*, June 2009 <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>
- OCDE (2011) *Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais* https://www.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais-edicao-2011_39ad30a0-pt
- OCDE (2015) *Princípios do Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*, OCDE Publishing, Paris, Consultável em <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt.pdf?expires=1672674400&id=id&accname=quest&checksum=BAD21A76F471092DC18D518FA97463FE>.

- OCDE (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>. 66
- OCDE (2020), “Organising the State Ownership Function”,
<http://www.oecd.org/corporate/organising-stateownership-function.pdf>.
- OCDE (2022) Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais-edicao-2011_39ad30a0-pt
- OCDE (2022) Secretary-General’s Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors on the Review of the G20/OECD Principles of Corporate Governance.
- OCDE (2022), Monitoring the Performance of State-Owned Enterprises: Good Practice Guide for Annual Aggregate Reporting; OECD (2021), Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices.
- OIT (2017) Relatório Inicial para a Comissão Mundial sobre O Futuro do Trabalho
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_665199.pdf
- OIT (2018) As plataformas digitais e o futuro do trabalho. Promover o trabalho digno no mundo digital
https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_752654/lang--pt/index.htm
- OIT (2018) Relatório VI – Diálogo social e tripartismo. Conferência Internacional do Trabalho, 107ª Sessão
https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previousessions/107/reports/reports-to-the-conference/WCMS_630701/lang--en/index.htm
- OIT (2019) Sindicatos. Um equilíbrio em tempo de mudanças. Documento de trabalho de ACTRAV-OIT
https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_778543/lang--pt/index.htm

- Overland, C., & Samani, N. (2016). The sheep watching the shepherd: The monitoring performance of boards with employee representatives.
- Overland, C., & Samani, N. (2021). The sheep watching the shepherd: Employee representation on the board and earnings quality. *European Accounting Review*, 1-38.
- Pagano, M., & Volpin, P. F. (2005). Managers, workers, and corporate control. *The journal of finance*, 60(2), 841-868.
- Panzer, L., & Müller, S. (2015). Earnings quality and gender diversity on German supervisory boards: an empirical analysis. *Problems and perspectives in management*, (13, Iss. 4), 9-18.
- Parlamento europeu.(2022) “Direitos dos trabalhadores à Informação, Consulta e Participação”, Ficha técnica sobre a União Europeia <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/57/direitos-dos-trabalhadores-a-informacao-consulta-e-participacao>
- Parlett, M., & Hamilton, D. (1976). Evaluation as Illumination, pp. 84-101 in David Tawney, ed., *Curriculum Evaluation Today: Trends and Implications*. London: Macmillan.
- Pereira, G. M. V.R. (2015) “O sistema de cogestão na Lei das sociedades anónimas alemãs – Desafios e virtualidades da sua transposição para o Direito português” Dissertação de Mestrado ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competition*, NY, Free Press
- Portugal P & Vilares H.(2013) Sobre Os Sindicatos, a Sindicalização e o Prémio Sindical Banco de Portugal, Departamento de Estudos Económicos. Boletim Económico Inverno 2013 https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab201317_p.pdf
- Poulain-Rehm, T., & Lepers, X. (2013). Does employee ownership benefit value creation? The case of France (2001–2005). *Journal of Business Ethics*, 112(2), 325-340.

- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953-973.
- Prigge, S. (1998). A survey of German corporate governance.
- Quental, M. (2012). “A participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas - a cogestão no Sector Público”, I Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais
https://www.academia.edu/22564163/I_Congresso_Internacional_de_Ci%C3%A2ncias_Jur%C3%ADdico_Empresariais_actas, acessado 29/09/2022.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Sikka, P. (2009). Financial Crisis and the Silence of the Auditors, *Accounting, Organisations and Society*, 34 (6–7): 868–73
- Silva, I. C. Fátima. (2019) “Responsabilidade social dos stakeholders na dinamização social das populações locais vítimas da tragédia dos incêndios no ano de 2017”, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Smith, S.C. (1990), On the Economic Rationale for Codetermination Law, EUI Working Paper, ECO no. 90/12.
- Soskice, D., & Hall, P. A. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage.
- Sousa, M. R. & Alexandrino, J. M.(2000) *Constituição da República Portuguesa anotada*, Lex,p. 202.
- Svalund, J., Casinowsky, G. B., Dølvik, J. E., Håkansson, K., Jarvensivu, A., Kervinen, H., ... & Piirainen, T. (2013). Stress testing the Nordic models: Manufacturing labour adjustments during crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 19(3), 183-200.

- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Ton, Z. (2014). *The good jobs strategy: How the smartest companies invest in employees to lower costs and boost profits*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- Van den Berg, A. (2004). The contribution of work representation to solving the governance structure problem. *Journal of Management and Governance*, 8(2), 129-148.
- Vicente P (2015) *Corporate Governance e Sector Empresarial Público em Portugal Contributo para um normativo regular* Almedina.
- Villiers, C. (2020), *Corporate Governance, Employee Voice and the Interests of Employees: The Broken Promise of a ‘World Leading Package of Corporate Reforms’*, *Industrial Law Journal*.
- Waddington, J., & Conchon, A. (2016). *Board-Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation*. London: Routledge.
- Warren Magazine (2022) <https://warren.com.br/magazine/o-que-e-um-investidor-institucional/>
- Wood, G. (2010). Employee participation in developing and emerging countries. In *The Oxford handbook of participation in organizations*.
- World Happiness Report (2021) <https://worldhappiness.report/ed/2021/> acedido a 07/10/2022.
- XXII Governo República Portuguesa (2021) *Principais medidas da Agenda do Trabalho Digno e de Valorização dos Jovens no Mercado de Trabalho* <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=principais-medidas-da-agenda-do-trabalho-digno-e-de-valorizacao-dos-jovens-no-mercado-de-trabalho>, acedido a 21/12/2022.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods fourth edition*. Los Angeles and London: SAGE.

Anexo 1 - Pedido de participação em Investigação Académica

De: Catarina G. Santos <cgsantos51284l@gmail.com>

Enviada em: 19 de dezembro de 2022 16:22

Para: pan.correio@pan.parlamento.pt

Cc: Rui Moreira de Carvalho <rui.moreira.carvalho@ccpm.pt>

Assunto: Fwd: Pedido de participação em Investigação Académica | A Cogestão na Governance em Portugal

À

Deputada Única do Partido Pessoas-Animais-Natureza

Exma. Senhora Deputada,

Venho por este meio reiterar o pedido de preenchimento do questionário, com seis perguntas, disponível no link <https://ccpm.pt/pt/entrevista-346> , até ao próximo dia 22, por forma ao desenvolvimento de uma investigação académica.

Com efeito, outros partidos com representação parlamentar já responderam ao questionário pelo que não queremos deixar de contar com a posição da Deputada Única do Partido Pessoas-Animais-Natureza sobre esta matéria.

Com os melhores cumprimentos,

Catarina Godinho e Santos

Tlm: +351 927034770

Email: cgsantos51284l@gmail.com

----- Forwarded message -----

De: **Catarina G. Santos** <cgsantos51284l@gmail.com>

Date: qui., 24 de nov. de 2022 às 20:25

Subject: Pedido de participação em Investigação Académica | A Cogestão na Governance em Portugal

To: pan.correio@pan.parlamento.pt <pan.correio@pan.parlamento.pt>

Cc: Rui Moreira de Carvalho <rui.moreira.carvalho@ccpm.pt>,
<ana.brochado@iscte-iul.pt>

À

Deputada Única do Partido Pessoas-Animais-Natureza

Exma. Senhora Deputada,

Boa tarde. No processo de investigação académica relativa à *governance* das empresas e, em particular, a inserção de representantes eleitos pelos trabalhadores no conselho de administração (a denominada cogestão), pretende-se auscultar a sensibilidade e opinião dos diferentes partidos com representação parlamentar.

Nesse sentido, gostaríamos de contar com a v. colaboração no preenchimento do questionário, com seis perguntas, disponível no link <https://ccpm.pt/pt/entrevista-346> até ao dia 12 de dezembro.

De modo valorizar as v/ respostas e a par do preenchimento do questionário, gostaríamos de agendar uma entrevista presencial, comigo e com o Doutor Rui Moreira de Carvalho, para resposta às seguintes quatro perguntas:

1. O que deve ser valorizado numa empresa?
2. Qual deve ser o perfil do administrador da empresa?
3. De que depende a eficácia da *governance*?
4. Quais são os principais desafios da participação de representantes de trabalhadores no Conselho de Administração?

O modelo de trabalho enquadra-se no artigo que anexamos, sendo que a professora doutora Ana Brochado integra a equipa de investigação.

Agradeço antecipadamente a v. participação.

Com os melhores cumprimentos,

Catarina Godinho e Santos

Tlm: +351 927034770

Email: cgsantos512841@gmail.com

Anexo 2 - Guião de Entrevista

Este guião de entrevista está inserido num estudo, no âmbito de trabalhos académicos no ISG e tem como objetivo compreender “a evolução da representação das partes interessadas na *governance* das empresas em Portugal”. Agradecemos a sua colaboração.

Investigadores: Rui Moreira de Carvalho (Antonio.Carvalho@isg.pt) e Catarina Godinho e Santos Barreiros (cgsantos51284l@gmail.com)

“Cogestão” é o termo chapéu para sistemas em que os trabalhadores desempenham um papel oficial na *governance* das empresas. O termo em si reflete o princípio da *governance* partilhada – a gestão conjunta das empresas entre o capital e o trabalho. No entanto, tipicamente, refere-se especificamente à representação dos trabalhadores nos conselhos de administração das empresas.

Tabela 4 - Enquadramento Teórico Conceptual da Investigação

	Dimensões para análise	Descrição de objetivos derivados
Motivações	Estímulos à cogestão	As empresas promovem processos de cogestão motivadas por objetivos que podem ser estratégicos (aprendizagem e liderança) ou táticos (custo, tempo e risco), na esperança de ganharem competitividade e promoverem a inclusão social.
	Premissas para a <i>good governance</i> (<i>framework</i> do CA)	Quem monitoriza o monitor? O desafio é definir soluções sem pôr em causa os sistemas de controlo (checks and balances) adequados em vigor entre a administração, os órgãos de fiscalização e as partes interessadas, ou seja, saber o “lugar” e o “tempo” das coisas mitigando potenciais conflitos de interesse e otimizando o valor da empresa.

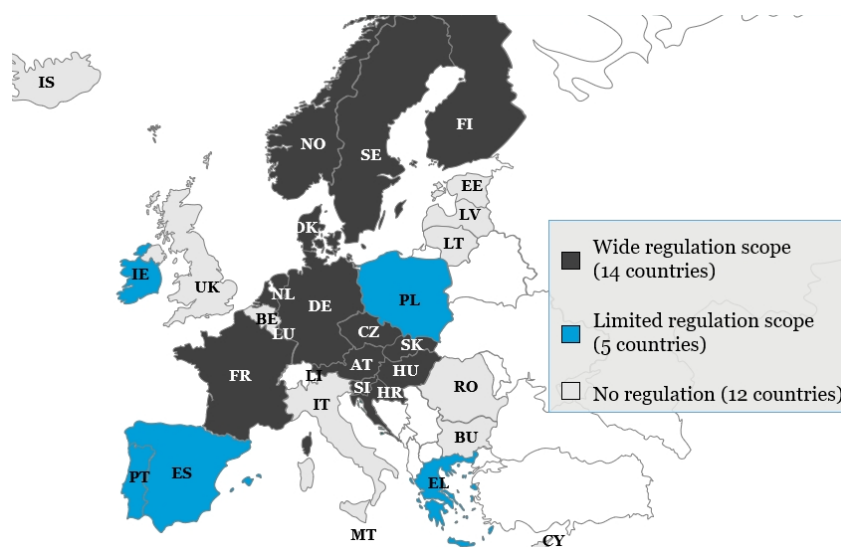
Vetores Estratégicos	Liderança (características do administrador)	Na matriz conceptual, a experiência e o conhecimento específico na atividade dos administradores assume um papel relevante. As partes interessadas podem funcionar como um agente mobilizador das contribuições dos seus constituintes aumentando seu envolvimento no propósito da empresa.
	Eficiência (dos trabalhos da <i>governance</i>)	Através da comunicação a <i>governance</i> ganha uma identidade. A capacidade de captar, processar, armazenar e utilizar a informação depende da estrutura organizacional e é um dos principais fatores de competitividade, da gestão de conflitos e da criação e difusão da inovação. A diversidade, complementaridade e a independência são pilares estruturais da <i>governance</i> .
	Eficácia (processos e procedimentos)	A sociocultura organizacional parametriza comportamentos e formas de intervenção e depende do “tom do topo”. A previsibilidade das partes interessadas, da gestão e das instituições promove, ou não, a confiança. Uma atitude de procura de conformidade promove a credibilidade.
	Conflito (autoridade, poder e controlo)	O comportamento das empresas torna-se um reflexo dos padrões de cooperação e de discórdia na empresa. A vontade de aprender e de apreender, a receptividade ao conhecimento e a transparência do parceiro ajudam a mitigar possíveis situações de conflito.
Expectativa	Criação de Valor	A cogestão pode ser utilizada como uma oportunidade de aprendizagem de novas competências de mercado, organizacionais ou tecnológicas, ou seja, endogeneizar o <i>know-how</i> de todas as partes interessadas.
	<i>Good Governance</i>	Análise de desempenho reavaliando processos, procedimentos, pessoas. Daqui pode resultar uma sugestão de modelo de <i>governance</i> adequado à empresa.

Em 1975, Portugal introduziu a democracia parlamentar e promoveu uma nova constituição. Desde logo, ficou estabelecido nessa nova Constituição portuguesa, no nº 5 do art.º 54 (Comissões de Trabalhadores) que “Constituem direitos das comissões de trabalhadores: f) Promover a eleição de representantes dos trabalhadores para os órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei”.

Em 2016, 2017 e 2018 a Confederação Europeia de Sindicatos (CES) sugeriu uma abordagem de escada rolante: (a) as pequenas empresas com 50 a 250 trabalhadores deveriam ter 2 a 3 representantes; (b) as empresas com 250 a 1.000 trabalhadores deveriam ter 1/3 de participação; (c) as empresas com mais de 1.000 trabalhadores deveriam ter paridade total.

Em 2017, 12 dos países do Espaço Económico Europeu (1/3 dos países do EEE) - Bélgica, Bulgária, Chipre, Estónia, Islândia, Itália, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Malta, Roménia e Reino Unido - não tinham um quadro legal para a cogestão. Nestes países, os acordos de representação no CA são resultado de acordos voluntários. Nos restantes países do EEE, o direito de representação ao nível do conselho variava de acordo com a propriedade da empresa, estruturas de responsabilidade, finanças, tipo de indústria, número de trabalhadores ou posição dos trabalhadores/ sindicatos.

Figura 4 - Representação ao nível do conselho na Europa: visão geral em 2017



Fonte: Lafuente (2017)

No Reino Unido, em 2016, a líder conservadora Theresa May apelou à representação dos trabalhadores nos CA durante a campanha eleitoral (The Guardian, 12/11/16). Em 2018, o programa do Partido Trabalhista inglês tinha uma proposta de representação de 33% dos trabalhadores nos CA nas empresas com mais de 250 trabalhadores (Reuters, 23/09/2018). Nos EUA, em 2018, senadores democratas apresentaram a proposta de Lei do Capitalismo

Responsável que previa cerca de 1/3 de representantes de trabalhadores nos CA das grandes empresas. Em 2018, os trabalhadores da Google reivindicaram representação no CA. Em 2019, o Partido Trabalhista australiano apresentou propostas de codeterminação (Sydney Morning Herald, 7/11/2019). Em 2019, a Business Roundtable e o Fórum Económico Mundial emitiram declarações valorizando o reconhecimento das partes interessadas sob o conceito de ESG (*environmental, social and governance*). Na campanha eleitoral do Canadá de 2021, o líder conservador Erin O'Toole propôs exigir às empresas reguladas a nível federal a eleição de representantes dos trabalhadores para o CA (Globe and Mail, 23/08/2021).

Em junho de 2021 foram efetuadas eleições para representante dos trabalhadores no CA da TAP sob a coordenação “representante do Ministério das Infraestruturas e pelo secretário da sociedade TAP SGPS” tendo concorrido 6 candidatos.

Apoio à formulação das respostas

Cada matriz tenta apoiar uma Questão de Investigação. Cada “variável” (categoria) tem cinco opções de alinhamento. Queremos identificar as suas prioridades sobre as “propostas de conceitos” numa escala de 1 a 5, sendo 1 a menos relevante e 5 a mais importante.

ENTREVISTA (EVOLUÇÃO DA COGESTÃO EM PORTUGAL)

1. NORMALMENTE TENDE A TRABALHAR COM AS TEMÁTICAS DE 1

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Corporate Governance 1	. Gestão	. Gogestão 1	. Empregabilidade 1	. Responsabilidade Social

2. NO PROPÓSITO DE CONTINUIDADE DA EMPRESA O QUE DEVE SER PRIVILEGIADO?

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Responsabilidade Social	. Inovação.	. Gestão de Riscos	. Competitividade	. Empregabilidade

3. O PERFIL DO ADMINISTRADOR DEVE INCLUIR AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS?

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Integridade	. Competências (conhecimento, experiência e formação)	. Valores e Comportamentos	. Independência e Preparação	. Apoio à indução de Novos Administradores

4. A EFICÁCIA DA GOVERNANCE DEPENDE DE?

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Monitorização do Controlo Interno (Risco, Auditoria e Compliance) e da gestão executiva	. Capacidades (equipa de suporte e tecnologias de apoio)	. Alinhamento c/ Principios Éticos	. Evidência dos relatos e monitorização do follow up das decisões	. Avaliação Desempenho Individual (administradores) e Coletiva (órgãos sociais) e conseqüente reajuste

5. A INTEGRAÇÃO DE REPRESENTANTES DE TRABALHADORES NA GOVERNANCE TENDE A PROMOVER A

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Perenidade da empresa	. Gestão de Conflitos	. Accountability	. Confiança	. Comunicação

6. A COGESTÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS, EM PORTUGAL, TENDE A

[Corrigir Respostas](#)

<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
. Cumprir o previsto na Constituição portuguesa 1	. Replicar o modelo alemão de cogestão 1	. Promover um amplo debate público 1	. Implementar a proposta da Confederação Europeia de Sindicatos (CES)	. Manter-se como está 1

ENVIAR

Anexo 3 – Participações do Estado – Carteira Principal (junho 2022)

Participações do Estado em 30-06-2022			
Carteira Principal			
Empresa	Unid. Euros, com exceção das percentagens		
	Capital Social/Estatutário	30-06-2022	
		Participação do Estado/DGTF	
		Val. Nominal	%
1. Empresas Públicas não Financeiras	28 265 061 857,52	28 222 193 791,24	
1.1. Comunicação Social	1 438 097 965,00	1 435 443 340,00	
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, SA	5 324 225,00	2 670 000,00	50,15
RTP - Rádio e Televisão de Portugal, SA	EPR 1 432 773 340,00	1 432 773 340,00	100,00
1.2. Cultura	10 935 890,50	9 310 890,50	
OPART - Organismo de Produção Artística, EPE	EPR 4 935 890,50	4 935 890,50	100,00
Parques de Sintra - Monte da Lua, SA	2 500 000,00	875 000,00	35,00
Teatro Nacional D. Maria II, EPE	EPR 1 000 000,00	1 000 000,00	100,00
Teatro Nacional S. João EPE	EPR 2 500 000,00	2 500 000,00	100,00
1.3. Gestão de Infraestruturas	12 323 986 572,20	12 323 986 572,20	
1.3.1. Infraestruturas Aéreas	25 000 000,00	25 000 000,00	
Navegação Aérea de Portugal - NAV Portugal, EPE	25 000 000,00	25 000 000,00	100,00
1.3.2. Infra-estruturas Ferroviárias e Rodoviárias	10 612 670 000,00	10 612 670 000,00	
Infraestruturas de Portugal, SA (ex-REFER, EPE)	EPR 10 612 670 000,00	10 612 670 000,00	100,00
1.3.3. Infraestruturas Portuárias	236 135 000,00	236 135 000,00	
APA - Administração do Porto Aveiro, SA	30 000 000,00	30 000 000,00	100,00
APDL - Administração dos Portos do Douro, Lezírias e Viana do Castelo SA	51 035 000,00	51 035 000,00	100,00
APL - Administração do Porto de Lisboa, SA	60 000 000,00	60 000 000,00	100,00
APS - Administração do Porto de Sines e do Algarve, SA	80 000 000,00	80 000 000,00	100,00
APSS - Administração dos Portos de Setúbal e Beilima, SA	15 100 000,00	15 100 000,00	100,00
1.3.4. Outras Infraestruturas	1 450 181 572,20	1 450 181 572,20	
Dooapescia - Portos e Lotas, SA	9 028 400,00	9 028 400,00	100,00
EDIA - Empresa Desenvolvimento Infraestruturas Alqueva, SA	EPR 917 308 970,00	917 308 970,00	100,00
Parque Escolar, EPE	EPR 523 844 202,20	523 844 202,20	100,00
1.4. Saúde	3 363 670 256,00	3 363 670 256,00	
Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE	EPR 105 180 000,00	105 180 000,00	100,00
Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, EPE	EPR 32 740 000,00	32 740 000,00	100,00
Centro Hospitalar de Leiria, EPE	EPR 36 349 150,00	36 349 150,00	100,00
Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE	EPR 156 100 000,00	156 100 000,00	100,00
Centro Hospitalar de Setúbal, EPE	EPR 230 261 419,00	230 261 419,00	100,00
Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, EPE	EPR 69 100 000,00	69 100 000,00	100,00
Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, EPE	EPR 80 400 000,00	80 400 000,00	100,00
Centro Hospitalar do Baixo Vouga, EPE	EPR 106 000 000,00	106 000 000,00	100,00
Centro Hospitalar do Médio Ave, EPE	EPR 46 800 000,00	46 800 000,00	100,00
Centro Hospitalar do Médio Tejo, EPE	EPR 95 100 000,00	95 100 000,00	100,00
Centro Hospitalar do Oeste, EPE	EPR 7 000 000,00	7 000 000,00	100,00
Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, EPE	EPR 64 290 000,00	64 290 000,00	100,00
Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE	EPR 139 037 452,00	139 037 452,00	100,00
Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, EPE	EPR 38 100 000,00	38 100 000,00	100,00
Centro Hospitalar Tondela/Viseu, EPE	EPR 46 540 000,00	46 540 000,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE	EPR 56 300 000,00	56 300 000,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Norte, EPE	EPR 312 440 000,00	312 440 000,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE	EPR 152 500 000,00	152 500 000,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário do Algarve, EPE	EPR 158 000 000,00	158 000 000,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário do Porto, EPE	EPR 171 527 410,00	171 527 410,00	100,00
Centro Hospitalar Universitário Lisboa Central, EPE	EPR 259 160 000,00	259 160 000,00	100,00
Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, EPE	EPR 72 700 000,00	72 700 000,00	100,00
Hospital de Braga, EPE	EPR 4 000 000,00	4 000 000,00	100,00
Hospital de Loures, EPE	EPR 4 000 000,00	4 000 000,00	100,00
Hospital de Magalhães Lemos, EPE	EPR 20 050 000,00	20 050 000,00	100,00
Hospital de Vila Franca de Xira, EPE	EPR 4 000 000,00	4 000 000,00	100,00
Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE	EPR 29 100 000,00	29 100 000,00	100,00

Participações do Estado em 30-06-2022
Carteira Principal

Unid. Euros, com exceção das percentagens

Empresa		30-06-2022		
		Capital Social/Estatutário	Participação do Estado/DGTF	
			Val. Nominal	%
Hospital Distrital de Santarém, EPE	EPR	69 470 000,00	69 470 000,00	100,00
Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE	EPR	40 280 000,00	40 280 000,00	100,00
Hospital Garcia da Orta, EPE	EPR	140 780 000,00	140 780 000,00	100,00
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE	EPR	45 568 990,00	45 568 990,00	100,00
Hospital Santa Maria Maior, EPE	EPR	25 000 000,00	25 000 000,00	100,00
IPO - Coimbra, EPE	EPR	27 000 000,00	27 000 000,00	100,00
IPO - Lisboa, EPE	EPR	66 900 000,00	66 900 000,00	100,00
IPO - Porto, EPE	EPR	52 964 286,00	52 964 286,00	100,00
Unidade Local de Saúde da Guarda, EPE	EPR	44 311 549,00	44 311 549,00	100,00
Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, EPE	EPR	16 200 000,00	16 200 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde de Matosinhos, EPE	EPR	50 200 000,00	50 200 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE	EPR	69 860 000,00	69 860 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE	EPR	88 400 000,00	88 400 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, EPE	EPR	20 100 000,00	20 100 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde do Nordeste, EPE	EPR	73 940 000,00	73 940 000,00	100,00
Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, EPE	EPR	35 920 000,00	35 920 000,00	100,00
1.6. Transportes		8 778 483 266,06	8 786 208 006,06	
CP - Comboios de Portugal, EPE	EPR	3 959 489 351,01	3 959 489 351,01	100,00
Metro do Mondego, SA	EPR	1 075 000,00	569 750,00	53,00
Metro do Porto, SA	EPR	8 517 540,00	4 017 540,00	47,17
Metro - Metropolitano de Lisboa, EPE	EPR	3 682 028 414,04	3 682 028 414,04	100,00
TAP - Transportes Aéreos Portugueses, GGPQ, SA		15 000 000,00	6 750 000,00	45,00
Transportes Aéreos Portugueses, SA		904 327 865,00	904 327 865,00	100,00
Transtejo - Transportes Tejo, SA	EPR	208 025 085,00	208 025 085,00	100,00
1.8. Parpública		2 000 000 000,00	2 000 000 000,00	
Parpública - Participações Públicas, GGPQ, SA	EPR	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00	100,00
1.7. Comunicações		1 614 600,00	1 614 600,00	
SIRESP - Gestão de Redes Digitais de Segurança e Emergência, SA	EPR	1 614 500,00	1 614 500,00	100,00
1.8. Defesa		104 600 000,00	104 600 000,00	
IdD - Portugal Defence, SA (ex-Plataforma das Indústrias de Defesa Nacionais, SA)	EPR	104 500 000,00	104 500 000,00	100,00
1.9. Outros Setores		243 793 818,77	218 480 227,48	
Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, EPE	EPR	50 000,00	50 000,00	100,00
AICEP - Agência para Investimento Comércio Externo de Portugal, EPE	EPR	114 927 979,87	114 927 979,87	100,00
EDM - Empresa de Desenvolvimento Mineiro, GGPQ, SA		30 000 000,00	30 000 000,00	100,00
ENGE - Entidade Nacional para o Setor Energético, EPE	EPR	250 000,00	250 000,00	100,00
FRME - Fundo p. Revit. Modern. Tecido Emp., GGPQ, SA	EPR	72 305 149,90	46 971 558,62	64,96
OPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE	EPR	26 260 689,00	26 260 689,00	100,00
2. Empresas Públicas Financeiras		4 117 888 846,40	3 984 601 320,40	
Banco Português de Fomento, SA		255 000 000,00	105 278 919,00	41,285
Caixa Geral de Depósitos, SA		3 844 143 735,00	3 844 143 735,00	100,00
SOFID - Soc.p. Financiamento Desenvolvimento Instituição Financeira de Crédito, SA		18 723 110,40	15 078 666,40	80,54
3. Empresas sediadas no Estrangeiro		28 613 398,92	713 298,48	
Fundo de Estabilização da Zona Euro, SA		28 513 396,92	713 298,48	2,50
4. Organismos Internacionais		704 798 700 000,00	17 523 600 000,00	
Mecanismo Europeu de Estabilidade - MEE		704 798 700 000,00	17 523 600 000,00	2,49
5. Total		737 210 142 099,84	48 711 008 410,10	

Obs - Inclui todas empresas em que o Estado detém participação directa, com exceção das empresas em liquidação, carteira acessória e fundos

EPR - Entidades Públicas Reclassificadas

77 46 31

##	Empresa	Actividade	#	Com Repres entção	Sem Repres entção	Link	Obs.
1	AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_api/ai cep_08_10_2015_estatutos.pdf	
2	APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.	1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_apa/a pa_15_04_2015_estatutos.pdf	
3	APDL - Administração Dos Portos Do Douro, Leixões E Viana Do Castelo, S.A.	1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_apdl/apdl_01_06_2015_estatutos.pdf	
4	APL - Administração do Porto de Lisboa, S.A.	1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_apl/a pl_11_03_2016_estatutos.pdf	
5	APS - Administração do Porto de Sines e do Algarve, S.A.	1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_aps/a ps_20_05_2014_estatutos.pdf.txt	
6	APSS - Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, S.A.	1.3.3. Infra-estruturas Portuárias	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_apss/apss_22_06_2016_estatutos.pdf	
7	Centro Hospitalar Barreiro Montijo, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_chbm/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
8	Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
9	Centro Hospitalar de Leiria, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
10	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
11	Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
12	Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
13	Centro Hospitalar de Vila Nova Gaia / Espinho, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
14	Centro Hospitalar do Baixo Vouga, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	

##	Empresa	Actividade	#	Com Repres entção	Sem Repres entaçã	Link	Obs.
15	Centro Hospitalar do Médio Ave, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
16	Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
17	Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
18	Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
19	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
20	Centro Hospitalar Póvoa do Varzim e Vila do Conde, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
21	Centro Hospitalar Tondela-Viseu, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
22	Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
23	Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Norte, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
24	Centro Hospitalar Universitário de São João, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
25	Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
26	Centro Hospitalar Universitário do Porto, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
27	CGD - Caixa Geral de Depósitos, S.A.	2. Empresas Públicas Financeiras	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_cgd/cgd_02_05_2022_estatutos.pdf	
28	CP – Comboios de Portugal, E.P.E	1.5. Transportes	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_cp/cp_11_03_2022_estatutos.pdf	
29	Docapesca - Portos e Lotas, S.A.	1.3.4. Outras Infra-estruturas	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_docapesca/docapesca_01_03_2022_estatutos_2021.pdf	
30	EDIA - Empresa Desenv. Infra-estruturas Alqueva, S.A.	1.3.4. Outras Infra-estruturas	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_edia/edia_22_03_2021_estatutos.pdf	

##	Empresa	Actividade	#	Com Repres entção	Sem Repres entaçã	Link	Obs.
31	EDM - Empresa de Desenvolvimento Mineiro, SGPS, S.A.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_edm/edm_26_08_2019_estatutos.pdf	
32	ENSE - Entidade Nacional para o Sector Energético, E.P.E	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_ense/ENSE_estatutos_28_08_2018.pdf	
33	Fundo de Recuperação – FCR	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_fcr/fcr_recuperacao_03_10_2012_regulamento.pdf	Regulamento de Gestão
34	Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_fcr/fcpaim_30_08_2010_regulamento.pdf	Regulamento de Gestão
35	Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
36	Hospital de Braga, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
37	Hospital de Magalhães Lemos, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
38	Hospital de Vila Franca de Xira, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
39	Hospital Distrital da Figueira da Foz, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
40	Hospital Distrital de Santarém, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
41	Hospital do Espírito Santo de Évora, E.P.E.	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
42	Hospital Garcia de Orta, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
43	Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
44	Hospital Santa Maria Maior, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
45	IGCP - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, E.P.E.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_igcp/aigcp_27_08_2012_estatutos.pdf	

##	Empresa	Actividade	#	Com Repres entaçã	Sem Repres entaçã	Link	Obs.
46	Infraestruturas de Portugal, S.A.	1.3.2. Infra-estruturas Ferroviárias e Rodoviárias	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_ip/ip_01_06_2015_estatutos.pdf	
47	IPO - Instituto Português de Oncologia de Coimbra Francisco Gentil, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
48	IPO - Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
49	IPO - Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
50	Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.	1.1. Comunicação Social	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_lusa/estatutos_lusa.pdf	
51	Marina do Parque das Nações - Soc. Concessionária da Marina do Parque das Nações, S.A.	1.3.4. Outras Infra-estruturas	1	0	1	Sem informação detalhada.	Sem elementos
52	Metro do Mondego, S.A.	1.5. Transportes	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_mm/mmondego_12_03_2013_estatutos.pdf	
53	Metro do Porto, S.A.	1.5. Transportes	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_mp/mpporto_15_10_2017_estatutos.pdf	
54	Metropolitano de Lisboa, E.P.E	1.5. Transportes	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_ml/mlisboa_02_11_2020_estatutos.pdf	
55	MOBI.E, S.A.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_mobi_e/mobi_e_08_03_2022_estatutos.pdf	
56	Navegação Aérea de Portugal - NAV Portugal, E.P.E.	1.3.1. Infra-estruturas Aéreas	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_nav/estatutos_nav_1.pdf	
57	OPART - Organismo de Produção Artística, E. P. E.	1.2. Cultura	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_opart/OPART_estatutos.pdf	
58	Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A.	1.6. Parpública	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_parpública/parpublica_estatutos_2019_06_05_2020.pdf	
59	Parque Escolar, E.P.E.	1.3.4. Outras Infra-estruturas	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_parqueescolar/parqueescolar_06_04_2021_estatutos.pdf	
60	Parques de Sintra - Monte da Lua, S.A.	1.2. Cultura	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documentos/see_psm/psml_16_02_2016_estatutos.pdf	

##	Empresa	Actividade	#	Com Repres entção	Sem Repres entção	Link	Obs.
61	Portugal Capital Ventures – Sociedade de Capital de Risco, S. A.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_fcr/fcr_aicep_capital_gpi_15_04_2010_regulamento.pdf	Regulamen to de Gestão
62	RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL, S. A.	1.5. Transportes	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_rtp/rt p_10_07_2014_estatutos.pdf	
63	SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.	2. Empresas Públicas Financeiras	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_sofid/sofid_19_02_2019_estatutos.pdf	
64	SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E.P.E.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_spms/spms_19_03_2021_Estatutos_2021.pdf	
65	TNDM II - Teatro Nacional D. Maria II, E.P.E.	1.2. Cultura	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_tndm/tndm_07_09_2012_estatutos.pdf	
66	TNSJ - Teatro Nacional S. João, E.P.E.	1.2. Cultura	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_tnsj/t nsj_03_05_2013_estatutos.pdf	
67	Transportes Aéreos Portugueses (TAP)	1.5. Transportes	1	1	0	https://web3.cmvvm.pt/sdi/emitentes/docs/PC82199.pdf https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNPjla9rJjH.kxKrxXNyoA;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1672701658/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwwww.tapairportugal.com%2fen%2f-%2fmedia%2fInstitucional%2fPDFs%2fCVs%2fEstatutos_TAP_sgps_2017.pdf%3fla%3den/RK=2/RS=5mhF7WfV6PVSwpQzQyRpoAZ YMQ-	
68	Transtejo – Transportes Tejo, S.A.	1.5. Transportes	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_tt/transtejo_05_03_2021_estatutos.pdf	
69	Unidade Local de Saúde da Guarda, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
70	Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
71	Unidade Local de Saúde de Matosinhos, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
72	Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
73	Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
74	Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
75	Unidade Local de Saúde do Nordeste, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
76	Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, EPE	1.4. Saúde	1	1	0	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/Estatutos_SNS_DL_52_2022.pdf	
77	VianaPolis - Soc. Desenv. Programa Polis Viana do Castelo, S.A.	1.9. Outros Setores	1	0	1	https://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/Documents/see_viana polis/vianapolis_06_05_2022_estatutos.pdf	

