

**LA DEMOCRATIZACIÓN DEL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS,  
EN ESPECIAL, LA CODETERMINACIÓN. ALGUNAS IDEAS  
SOBRE SU POSIBLE ADOPCIÓN EN EL DERECHO PORTUGUÉS\***

*[DEMOCRATISATION OF CORPORATE GOVERNANCE, IN  
PARTICULAR, CODETERMINATION. SOME IDEAS ON ITS POSSIBLE  
IMPLEMENTATION IN PORTUGUESE LAW]*

**Luís Vasconcelos Abreu**

Fecha de recepción: 22 de marzo de 2024

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2024

**Resumen:** Considerando ventajosa la participación de los trabajadores en la vida de la empresa, el autor comienza recordando que el estudio de esta materia se remonta, en Portugal, al menos a principios de los años setenta del siglo pasado. En aquel momento, fue adoptado el modelo alemán como referencia y así ha venido sucediendo a lo largo de los tiempos. Debido a la inexistencia en su país de la misma tradición que en Alemania, de una cultura de codeterminación por los trabajadores en las empresas, el autor subraya la necesidad de avanzar con cautela en la transposición del referido modelo. Así, deberán ser ponderadas las especificidades del tejido empresarial portugués, compuesto mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas, en las que es dominante la voluntad de los socios. Seguidamente, es analizada la Constitución portuguesa. Una vez que ésta consagró la participación efectiva de los trabajadores en la gestión de las empresas sólo para el sector público, el autor concluye que en el sector privado tendrá que alcanzarse un consenso, por causa de la libertad de empresa y de la garantía constitucional de la propiedad privada. Por último, se mencionan algunos cambios a implementar en el Código de las Sociedades Mercantiles portugués, en el supuesto de que el legislador decida consagrar la referida codecisión. En lo esencial, para el Autor, la cogestión presupone un cuadro de decisión institucionalizado, el cual, en Portugal,

---

\* Traducción al castellano, desde el portugués original («*A democratização do governo das empresas, em especial, a codeterminação. Algumas ideias quanto à sua eventual adoção no direito português*»), de Iván Vizcaíno Ramos.

prácticamente existirá sólo en las grandes empresas, bajo la forma de sociedad anónima.

***Abstract:** Considering the advantageous participation of workers in the life of the company, the author begins by recalling that the study of this subject dates back, in Portugal, at least to the beginning of the seventies of the last century. At that time, the German model was adopted as a reference and this has been the case over the years. Due to the non-existence in his country of the same tradition as in Germany, of a culture of co-determination by workers in companies, the author stresses the need to advance cautiously in the implementation of the aforementioned model. Thus, the specificities of the Portuguese business network, composed mainly of micro, small and medium-sized companies, in which the will of the shareholders is dominant, must be taken into account. Next, the Portuguese Constitution is analyzed. Once it enshrined the effective participation of workers in the management of companies only for the public sector, the author concludes that in the private sector a consensus will have to be reached, due to the freedom of enterprise and the constitutional guarantee of private property. Finally, some changes to be implemented in the Portuguese Commercial Companies Code are mentioned, in the event that the legislator decides to enshrine the aforementioned codecision. Essentially, for the author, co-determination presupposes an institutionalized decision-making framework, which, in Portugal, will exist practically only in large companies, in the form of a joint stock company.*

**Palabras clave:** Empresas, Trabajadores, Constitución económica, Democratización, Gobierno de las empresas, Codecisión, Codeterminación, Cogestión

***Keywords:** Companies, Workers, Economic Constitution, Democratization, Corporate governance, Codecision, Co-determination, Co-management*

\* \* \*

1. La democratización del gobierno de las empresas es una materia que puede ser abordada según diferentes perspectivas. Por ejemplo, en las perspectivas histórica, sociológica, económica, jurídica y política. El presente texto trata de la perspectiva jurídica. O sea, no se van a discutir las ventajas o desventajas de la denominada codecisión o codeterminación o cogestión<sup>1</sup>, sino procurar delimitar algún encuadramiento jurídico, en relación a su eventual consagración por el derecho portugués<sup>2</sup>.

2. Conviene empezar recordando la afirmación, muchas veces oída por quien escribe estas líneas, de que «las empresas son de quien allí está», incluyendo, por tanto, a los respectivos trabajadores. Estaremos practicamente todos de acuerdo en cuanto a las ventajas de una empresa más inclusiva en relación al factor trabajo, con los inherentes aumentos de satisfacción, adhesión e identificación de los trabajadores con la empresa, de corrección de la asimetría informativa interna y, *last but not the least*, de aumento de la productividad<sup>3</sup>, todos factores decisivos para la sustentabilidad, en el medio y en el largo plazo.

3. Pese a su importancia en la actualidad, el tema no es nuevo, tampoco en la doctrina portuguesa. Ya en 1970, en la revista Análisis Social, fue publicado un estudio que versaba sobre la participación de los trabajadores en la empresa, teniendo como tema de fondo la experiencia alemana<sup>4</sup>, que continúa siendo, aún hoy, paradigmática<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Las tres expresiones son utilizadas aquí como sinónimos.

<sup>2</sup> Cruzando las perspectivas de la Economía Política y del Derecho, HELENA LOPES/CHRISTOPHE CLERC, *Political Economy of the Firm. Authority, Governance, and Economic Democracy*, Oxon y Nueva York: Routledge, 2024. V. También las contribuciones, provenientes de diversas áreas del saber, reunidas en *¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo* (coords. José Ángel Moreno Izquierdo/Bruno Estrada López), Madrid: Catarata, 2022.

<sup>3</sup> Relevante para la empresa y también para el país. En este sentido, se destacan las conexiones recíprocas entre democracia política y económica.

<sup>4</sup> AMÂNDIO DE AZEVEDO/MÁRIO PINTO, *A participação dos trabalhadores na empresa: a legislação alemã de co-decisão*, en *Análise Social*, vol. 8, n°s 30/31, 2° y 3° trimestre de 1970, págs. 466-512.

<sup>5</sup> Hasta los años setenta del siglo pasado, en Europa, la República Federal Alemana era prácticamente un caso único, en lo que se refiere a la participación de los trabajadores en

4. En ese trabajo, se afirmó lo siguiente: «la subordinación y la dependencia de los trabajadores constituyen características típicas de su estatus social tradicional. Una situación que, además de estar en el origen de un inevitable conflicto de intereses, significa en la práctica un impedimento inhibitorio de la plenitud de la realización personal de los trabajadores. La “participación” de éstos en la organización y gestión de las empresas puede, pero sólo hasta cierto punto, alterar esa situación. En los países capitalistas, las realizaciones jurídicas más avanzadas en este dominio son las de Alemania Occidental. Sus aspectos fundamentales son descritos en este artículo, que presenta en Anexo, en portugués, la respectiva legislación»<sup>6</sup>.

5. A raíz del 25 de abril de 1974<sup>7</sup> y, posteriormente, de la Constitución de la República Portuguesa, de 1976, así como durante la década de los años ochenta del siglo pasado, se debatió mucho entre los juristas portugueses, la denominada Constitución económica, incluyendo la participación de los trabajadores en la vida de las empresas<sup>8</sup>. Esta última forma parte de la enseñanza universitaria del Derecho del Trabajo y, en la referida década de los años ochenta, llegó incluso a ser objeto de un manual enteramente

---

los órganos de gestión de empresas privadas. Cfr. MICHAEL GOLD, *‘Taken on board’: An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe*, en *European Journal of Industrial Relations*, 17 (I), págs. 41-56, pág. 41. La experiencia alemana fue descrita por M. NOGUEIRA SERENS, «*Co-gestão*» - *que futuro?*, Coimbra, 1980 (Separata del número especial del Boletín de la Facultad de Derecho de Coimbra - «Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor José Joaquim Teixeira Ribeiro» - 1979), págs. 8-42. Cabe mencionar aquí el sistema de participación de los trabajadores contemplado en la Directiva 2001/86/CE, del Consejo, de 8 de octubre de 2001, que completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea. La respectiva relevancia fue destacada por ANTÓNIO CARLOS DOS SANTOS/MARIA EDUARDA GONÇALVES/MARIA MANUEL LEITÃO MARQUES, *Direito Económico*, 8ª ed., Coimbra: Almedina, 2022, págs. 62/63. La mencionada Directiva se encuentra transpuesta, para Portugal, por el Dec.-Lei nº 215/2005, de 13 de diciembre.

<sup>6</sup> Cfr. AMÂNDIO DE AZEVEDO/MÁRIO PINTO, ob. y loc. cit., pág. 466.

<sup>7</sup> Sobre los efectos del 25 de abril de 1974 en el Derecho Societario portugués, sosteniendo que, pese a la enorme expansión del sector público empresarial, hubo continuidad en la evolución de las reglas societarias, RUI PINTO DUARTE, *O impacto do 25 de Abril no Direito das Sociedades*, en *Direito das Sociedades em Revista*, año 7, vol. 14 (2015), págs. 29-48.

<sup>8</sup> V., por todos, MANUEL AFONSO VAZ, *Direito económico. A ordem económica portuguesa*, Coimbra: Coimbra Editora, 1984.

dedicado a la materia, en el que fue analizada también la vertiente más de Derecho Societario<sup>9</sup>, de la participación de los trabajadores en los órganos sociales de las empresas<sup>10</sup>.

6. Pasando al segundo punto a abordar, tiene que ver con el hecho de que la codecisión de los trabajadores en la empresa no tiene tradición en el ordenamiento jurídico privado portugués, en particular en el Derecho de Sociedades. Por el contrario, se trata de importar algo venido del extranjero, lo que obliga siempre a especiales cautelas en esa transposición. Este aspecto me parece ser muy relevante, por eso lo subrayo: en Portugal, no tenemos una cultura de codeterminación en las empresas.

7. Por eso, al avanzar, se irá ciertamente a introducir el cambio por la vía legislativa, exigiéndose probablemente al Derecho de Sociedades algo más que aquello que él mismo puede y está habituado a dar, algo más de aquello que —perdónenme los *iustlaboralistas*— el Derecho del Trabajo hasta el momento dió.

8. En 2015, en una tesis de máster presentada en el Máster en Derecho de las Empresas y del Trabajo, del ISCTE-IUL, fueron abordados los desafíos y las virtualidades de la transposición del régimen alemán.

9. Se concluyó, en ese estudio, que «el Derecho portugués se beneficiaría de la previsión de un sistema de gestión facultativo para empresas del sector privado como reconocimiento de la dignidad del trabajador y como una forma de garantizar la paz social. Ese sistema deberá, en la medida de lo posible, ser acordado entre las empresas y los trabajadores, teniendo en cuenta la realidad específica de la empresa, siendo que la ley debería

---

<sup>9</sup> Evidenciando a la empresa como referente común del Derecho Mercantil y del Derecho del Trabajo, MARIA DO ROSÁRIO PALMA RAMALHO, *Grupos empresariais e societários. Incidências laborais*, Coimbra: Almedina, 2008.

<sup>10</sup> V. LUÍS BRITO CORREIA, *Direito do Trabalho III - Participação nas Decisões*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 1984, págs. 300-305 y 305-315, respectivamente para las empresas privadas y públicas. Del mismo autor, y también relevante, *Participação dos trabalhadores e emigrantes no capital social das empresas privatizadas*, Lisboa: Conselho Económico e Social, 1996. Hay, por tanto, que distinguir entre, por un lado, la participación en la toma de decisión (participación política) y, por el otro lado, la participación en el capital y/o en los resultados (participación financiera).

sólamete incluir reglas base simples, no previendo mecanismos burocráticos, morosos y/o onerosos»<sup>11</sup>. Suscribo, sin margen para las dudas, tal propuesta.

10. En otro trabajo, igualmente con interés, éste publicado en 2018, su autor, después de recorrer la experiencia alemana, planteó la pregunta de saber si la cogestión constituiría un *plus* para Portugal.

11. Refirió a su vez que, en Alemania, el instituto es un hecho histórico, en cuanto que, en Portugal, se tratará de instalarlo «a la fuerza», con las inherentes dificultades y fragilidades. Dado que, en su opinión, por un lado, la cogestión tiene ventajas reconocidas, tanto desde el punto de vista económico como para la paz social en la empresa, y, por otro lado, las grandes empresas tienen un peso significativo en la economía portuguesa, el autor acabó afirmando que sería útil introducir la codeterminación de los trabajadores en el órgano de fiscalización de las sociedades anónimas y, cuando exista tal órgano en ellas, también en las sociedades de responsabilidad limitada<sup>12</sup>.

12. Entrando en el tercer aspecto que juzgo merece ser destacado, la Constitución de la República Portuguesa reconoce derechos a los trabajadores y las comisiones de trabajadores. Así, constituyen, concretamente, derechos de las comisiones de trabajadores: (i) recibir todas las informaciones necesarias para el ejercicio de su actividad; (ii) ejercer el control de la gestión en las empresas<sup>13</sup>; (iii) participar en los procesos de

---

<sup>11</sup> Cfr. RICARDO GOSAU DA MOTA VEIGA PEREIRA, *O sistema de gestão na Lei das sociedades anónimas alemãs. Desafios e virtualidades na sua transposição para o Direito português*, dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, 2015, pág. 83, disponible en el repositorio. En sentido contrario, NOGUEIRA SERENS consideraba, en 1980, que la codecisión, como fuerza socialmente transformadora, era inviable en Portugal, debido al predominio del sindicalismo de conflictos (ob. cit., págs. 42-47).

<sup>12</sup> Cfr. TOBIAS HAMANN, *Da Cogestão dos trabalhadores no órgão de fiscalização das sociedades anónimas e das sociedades por quotas - um instituto prestável?*, en *Direito das Sociedades en Revista*, año 10, vol. 20 (2018), págs. 149-189, págs. 187/189.

<sup>13</sup> Aunque el control de la gestión es letra muerta, no puede reducirse al derecho a la información necesaria para que los comités de empresa lleven a cabo sus actividades, bajo pena de que el apartado b) del n° 5 del art. 54° de la Constitución constituya una mera repetición del apartado a) del mismo precepto. En sentido contrario, ANTÓNIO CARLOS ACDCT, VOL. XV (2023), ISSN: 2792-5145, PÁGS. 305-316

reestructuración de la empresa; (iv) gestionar o participar en la gestión de las obras sociales de la empresa; y (v) promover la elección de representantes de los trabajadores para los órganos sociales de empresas pertenecientes al Estado o a otras entidades públicas, en los términos de la ley (respectivamente, subapartados a), b), c), e) y f) del n° 5 del art. 54° de la CRP). Sin embargo, la participación efectiva de los trabajadores en la gestión de las empresas quedó consagrada únicamente para las unidades de producción del sector público (art. 89° da CRP)<sup>14</sup>.

13. Según voces autorizadas, en una anotación al texto constitucional, la participación efectiva en la gestión no significa autogestión —los medios de producción objeto de exploración colectiva por trabajadores no integran al sector público, pero sí al sector cooperativo y social, en los términos del art. 82°, n° 4 c) de la CRP —, ni, por otro lado, que la mencionada participación efectiva en la gestión se confunda o ponga en peligro el citado control de gestión. Cabe también señalar que el art. 89° de la Constitución se refiere a todo el sector público, no sólo al Estado<sup>15</sup>.

14. Esta última norma es muy relevante para el problema analizado. En efecto, al ponderar los intereses de los trabajadores y el derecho a la iniciativa económica privada, que también es un derecho fundamental, la Constitución portuguesa optó por una solución intermedia que no es, para las empresas privadas, ni de ausencia absoluta de participación, ni de participación efectiva de los trabajadores en la gestión.

---

DOS SANTOS/MARIA EDUARDA GONÇALVES/MARIA MANUEL LEITÃO MARQUES, ob. cit., pág. 62.

<sup>14</sup> Sobre la gestión en el sector público, MIGUEL QUENTAL, *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. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2012, págs. 226-267.

<sup>15</sup> Con mucho interés, el Acórdão do Tribunal Constitucional n° 47/2006, de 17 de enero (Rel. Conselheira Maria João Antunes) (Proc. n° 627/04) declaró la inconstitucionalidad por acción - violación de lo dispuesto en los arts. 54°, n° 5 f) y 89° de la CRP – en el caso de la legislación que aprobó los nuevos estatutos de una empresa pública regional, bajo la forma de sociedad anónima, perteneciente a la Región Autónoma de Azores, en la parte en que no quedó regulada la participación de los representantes de los trabajadores en los órganos de gestión, que se encontraba prevista en anteriores estatutos de la empresa.

15. Resulta de la referida ley fundamental que, salvo habiendo consentimiento de los interesados, la imposición por vía legislativa de la participación de representantes de los trabajadores en órganos sociales de empresas privadas, configura una restricción de la libertad de empresa que sólo muy difícilmente podría ser justificada<sup>16</sup>.

16. La interpretación conjunta de las disposiciones del artículo 54, apartado 5, letra f), de la CRP, relativas a la elección de los representantes de los trabajadores en los órganos de administración de las empresas pertenecientes al Estado o a otras entidades públicas; con lo dispuesto en el artículo 89 de la CRP, sobre la participación efectiva de los trabajadores en la gestión sólo en el sector público; y también con la garantía constitucional de la propiedad privada, consagrada en el artículo 62 de la CRP, nos proporciona el marco necesario para poder profundizar en el tema en el ordenamiento jurídico portugués<sup>17</sup>.

17. En lo que se refiere al cuarto tópico a ser abordado, el Código de las Sociedades Mercantiles portugués señala a los trabajadores: (i) en el art. 64º, nº 1 b), al imponer a los administradores el deber de ponderar los intereses de los trabajadores, en cuanto que sujetos relevantes para la sostenibilidad de la sociedad; (ii) en el art. 66º, nº 3, a propósito del informe de gestión; (iii) en el art. 101º, sobre la fusión de sociedades; (iv) en los arts. 117º-B, 117º-C, c), 117º-F, nº 3, y 117º-G, nº 4 b), en cuanto a las fusiones transfronterizas; (v) en el art. 322º, nº 2, exceptuando de la prohibición de asistencia financiera las operaciones realizadas para la adquisición de acciones por o para el personal de la sociedad o de una sociedad vinculada, siempre que el activo neto de la sociedad no sea inferior al importe del capital suscrito más las reservas que la ley o los estatutos no permitan distribuir; y (vi) en el art. 398º, prohibiendo la acumulación del ejercicio de

---

<sup>16</sup> Cfr. JORGE MIRANDA/RUI MEDEIROS, *Constituição Portuguesa Anotada*, vol. II (Organização económica. Organização do poder político. Artigos 80º a 201º), 2ª ed., Lisboa: Universidade Católica Editora, 2018, págs. 122/125, en especial pág. 125.

<sup>17</sup> La cuestión de la eventual inconstitucionalidad del régimen de codeterminación ya se produjo en otros ordenamientos jurídicos, habiendo obligado a un perfeccionamiento de las normativas vigentes.

las funciones de administrador con el mantenimiento en vigor de un contrato de trabajo.

18. Pasando al quinto y último aspecto, a modo de síntesis del estudio realizado, es posible concluir lo siguiente:

. (i) La codeterminación o cogestión corresponde a un cambio estructural en relación con la realidad portuguesa y, además de la intervención legislativa que pueda tener lugar, debe reflejarse en los estatutos de cada empresa;

. (ii) el ejercicio de funciones por parte de los empleados del órgano de vigilancia no suscita dificultades especiales y sólo requiere afinamiento del régimen jurídico de incompatibilidades para el ejercicio de dichas funciones (art. 414º-A del Código de las Sociedades Mercantiles portugués);

. (iii) es importante preguntarse si los empleados están dispuestos a asumir las responsabilidades individuales inherentes al ejercicio de sus funciones en los órganos de gestión, porque la creación de un régimen especial de (ir)responsabilidad para algunos administradores podría corresponder con su minorización delante de los colegas (art. 72º e ss. del CSC);

. (iv) el actual régimen prohibitivo de la acumulación de una relación administrativa con la existencia de un contrato de trabajo tendrá que ser modificado (art. 398º del CSC);

. (v) el tejido empresarial portugués está constituido por micro, pequeñas y medianas empresas, bajo la forma de sociedades limitadas, muchas de ellas unipersonales, y, sobre todo, empresas en las cuales el proceso de decisión no está institucionalizado, correspondiendo a la voluntad de los socios y haciendo sentir su presencia la figura del socio gerente;

. (vi) la codecisión tiene sentido sólo para las grandes empresas, estructuradas como sociedades anónimas y, dentro de estas, aquellas que tengan una dimensión significativa, pues sólo en esos casos el proceso de decisión está institucionalizado;

. (vii) El obstáculo para la implantación de la codeterminación en nuestras micro, pequeñas y medianas empresas no es el factor tamaño, sino su carácter cultural, asociado a la falta de una cultura de participación, a diferentes niveles, y en contraste con lo que ocurre en los países donde está vigente el referido modelo de cogestión;

. (viii) la Constitución no permite al legislador imponer el reparto con los trabajadores de las decisiones que corresponden a los socios. La equiparación deberá ser siempre con el órgano de administración;

. (ix) En el ordenamiento jurídico portugués, el legislador ha reservado al consejo de administración de una sociedad anónima, como competencias propias, las cuestiones relativas a la política empresarial. (art. 406º, e), f), g), h), i), j) y l) del CSC);

. (x) en derecho, hay una conocida distinción entre actos de administración ordinaria y actos de administración extraordinaria;

. (xi) la misma podría traerse aquí a colación, restringiendo la intervención de los trabajadores, en el consejo de administración, a los asuntos sobre los que tengan conocimientos y para los que estén preparados, así como, en general, la llamada administración ordinaria, dejando fuera todo aquello que sea relevante para la estrategia empresarial o que pueda poner en peligro la estabilidad o supervivencia de la empresa;

. (xii) otro consejo útil sería aprovechar la distinción entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos (art. 407º del CSC).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acórdão do Tribunal Constitucional nº 47/2006, de 17 de enero de 2006 (Rel. Maria João Antunes) (Proc. nº 627/04).

AZEVEDO, Amândio de/PINTO, Mário - *A participação dos trabalhadores na empresa: a legislação alemã de co-decisão*, en *Análise Social*, vol. 8, n.ºs 30/31, 2.º y 3.º trimestre de 1970, págs. 466-512.

CLERC, Christophe - v. LOPES, Helena.

CORREIA, Luís Brito - *Direito do Trabalho III - Participação nas Decisões*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 1984.

- *Participação dos trabalhadores e emigrantes no capital social das empresas privatizadas*, Lisboa: Conselho Económico e Social, 1996.

DUARTE, Rui Pinto - *O impacto do 25 de Abril no Direito das Sociedades*, in *Direito das Sociedades en Revista*, año 7, vol. 14 (2015), págs. 29-48.

GOLD, Michael - 'Taken on board': *An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe*, en *European Journal of Industrial Relations*, 17 (I), págs. 41-56.

HAMANN, Tobias - *Da Cogestão dos trabalhadores no órgão de fiscalização das sociedades anónimas e das sociedades por quotas - um instituto prestável?*, en *Direito das Sociedades en Revista*, ano 10, vol. 20 (2018), págs. 149-189.

LOPES, Helena/CLERC, CHRISTOPHE, *Political Economy of the Firm. Authority, Governance, and Economic Democracy*, Oxon y Nueva York: Routledge, 2024.

MEDEIROS, Rui - v. MIRANDA, Jorge.

MIRANDA, Jorge/MEDEIROS, Rui - *Constituição Portuguesa Anotada*, vol. II (Organização económica. Organização do poder político. Artigos 80.º a 201.º), 2.ª ed., Lisboa: Universidade Católica Editora, 2018.

PEREIRA, Ricardo Gosau da Mota Veiga - *O sistema de cogestão na Lei das sociedades anónimas alemãs. Desafios e virtualidades na sua transposição para o Direito português*, dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, 2015.

PINTO, Mário - v. AZEVEDO, Amândio de.

QUENTAL, Miguel - *A participação dos trabalhadores nos órgãos sociais das empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas - a gestão no Sector Público*, I Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2012, págs. 226-267.

RAMALHO, Maia do Rosário Palma, *Grupos empresariais e societários. Incidências laborais*, Coimbra: Almedina, 2008.

SERENS, M. Nogueira - «Co-gestão» - *que futuro?*, Coimbra, 1980 (Separata do número especial do Boletim da Faculdade de Direito de Coimbra - «Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor José Joaquim Teixeira Ribeiro» - 1979).

*¿Una empresa de todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo* (coords. José Ángel Moreno Izquierdo/Bruno Estrada López), Madrid: Catarata, 2022.

VAZ, Manuel Afonso - *Direito económico. A ordem económica portuguesa*, Coimbra: Coimbra Editora, 1984.