

**iPCG**

Instituto Português de  
Corporate Governance



**15.<sup>a</sup> EDIÇÃO**

**PROGRAMA  
AVANÇADO PARA  
ADMINISTRADORES  
NÃO EXECUTIVOS**

**22, 23, 29 e 30 de MAIO'26**  
LISBOA

# PORQUÊ O PROGRAMA AVANÇADO PARA ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS?

A função de Administrador não Executivo (ANE) evoluiu muito nesta última década, com o incremento do nível de exigência, por um lado, e de complexidade, por outro, no modo como a função deve ser exercida.

O ANE deve ter hoje um envolvimento acrescido naquela que é a mais nobre e relevante função do órgão de administração: a definição da visão, dos objetivos e da estratégia da empresa. Deve também, noutro plano, desafiar, estimular, aconselhar e supervisionar a gestão executiva e, ainda, por fim, poderá ter funções mais específicas e cada vez mais densas a nível das comissões especializadas que tratam dos temas de auditoria, gestão de risco, nomeações, remunerações e governo societário, entre outros.

Neste âmbito, o PAANE tem a ambição de oferecer de uma forma integrada e estruturada os temas mais relevantes para o exercício da função de ANE e de modo a capacitar os participantes para que possam aportar valor nas suas intervenções no Conselho de Administração e nas comissões especializadas.





## Objetivos

Dotar os atuais e futuros ANE das ferramentas teóricas e conhecimentos, que lhes permitam executar, com qualidade, eficiência e sentido de responsabilidade as suas funções.

- Revisitar um conjunto alargado de conceitos teóricos e aplicacionais ligados à gestão de grandes organizações empresariais, de grande utilidade na atividade de acompanhamento da gestão executiva por parte dos ANE e muito importantes no processo de tomada de decisão que cabe a todo o Conselho de Administração, sobre os objetivos, estratégia e principais políticas da empresa.
- Desenvolver o âmbito e principais conceitos associados ao trabalho nas comissões especializadas, destacando-se os temas de auditoria interna e externa, compliance, gestão de riscos, nomeações e remunerações.
- Relevar o papel dos principais interlocutores do governo societário, dos reguladores aos investidores Institucionais, das proxy agencies aos acionistas de referência.
- Analisar as dinâmicas do Conselho de Administração, no seu funcionamento e organização, na sua comunicação com exterior e na gestão de conflitos.
- Apresentar as principais tendências e melhores práticas internacionais no domínio do governo das sociedades, com especial destaque para os temas da ética, responsabilidade social e sustentabilidade empresarial.

# A QUEM SE DESTINA?

- Para quem exerça presentemente a função de ANE e que pretendam contactar com uma visão integrada e state-of-the-art das melhores práticas de corporate governance;

Para quem aspira, a curto ou médio prazo, desempenhar funções de ANE, seja em empresas cotadas, em empresas privadas não cotadas, em empresas de natureza familiar ou em empresas do setor empresarial do Estado;

- Para executivos em plena carreira profissional, que queiram contactar com as melhores práticas de corporate governance e compreender os papéis e âmbitos das funções de gestão executivas e não executivas;

- Para dirigentes em quadros de reguladores que lidam com empresas de dimensão e para quem importa uma melhor perceção dos mecanismos e processos de decisão, ao mais alto nível nessas empresas e, de um modo mais geral, como se incorpora a corporate governance na gestão das empresas;

- Para os Secretários das Sociedades e assessores qualificados dos Conselhos de Administração e comissões especializadas, visando um mais efetivo apoio e envolvimento no bom funcionamento dos sistemas de governance das respetivas empresas;

- Para consultores da área de corporate governance e de temas empresariais conexos.

# PREÇOS E CONDIÇÕES

## Preços do Programa

(Isento ao abrigo da alínea 14 do artigo 9.º do CIVA)

Os preços do Programa incluem todo o material pedagógico, almoços, coffee-breaks e serão os seguintes:

- Frequência do Programa: **3100 Euros**
- Frequência com Avaliação Final: **3625 Euros**

## Certificação e Processo de Avaliação

Para potenciar o reconhecimento das competências adquiridas, o IPCG oferece duas modalidades de certificação. A modalidade base garante o **Certificado de Frequência** a todos os participantes com uma assiduidade mínima de 80%.

Para quem procura uma validação formal de excelência, a opção com **Avaliação Final** constitui um elemento diferenciador. Neste modelo, o participante é desafiado a aplicar os conhecimentos num teste individual baseado num case study (cerca de 40 questões), a submeter no prazo de um mês após o programa. O processo culmina com uma defesa oral de 30 a 45 minutos perante um júri de três professores, sendo atribuído aos candidatos aptos o **Certificado de Frequência com Aprovação**.

## Descontos

- Associados do IPCG filiados até 31.12.2025
  - > Associados Individuais: 10% de desconto
  - > Associados Coletivos: de acordo com a tabela de quotização
- Empresas que inscrevam mais do que um participante, terão a partir da 2.ª inscrição 10% de desconto (não cumulativos)

## Política de cancelamento

A desistência da participação num curso do IPCG até 30 dias antes do seu início, ou posteriormente, não terá direito ao reembolso de qualquer valor da inscrição.

## Condições de Realização

O Programa realizar-se-á com 20 participantes.

## Inscrições

As vagas do programa são limitadas e preenchidas por ordem de inscrição.

[cgov.pt/paane](http://cgov.pt/paane)

# PROGRAMA

## 1.º DIA – 22 de MAIO (6.ª FEIRA)

- 08:30 – 08:45    Receção dos Participantes
- 08:45 – 08:50    Abertura do Programa  
**ANTÓNIO GOMES MOTA**
- 08:50 - 10:30    Princípios de *Corporate Governance*  
**PEDRO MAIA**
- 10:30 - 10:50    *Coffee-Break*
- 10:50 - 12:00    Enquadramento Legal da Administração de Empresas e do RGPD  
**ALEXANDRE MOTA PINTO**
- 12:10 - 13:30    Governação Sustentável e Propósito Empresarial  
**GABRIELA FIGUEIREDO DIAS**
- 13:30 - 14:40    Almoço
- 14:40 - 16:00    Organização, Diversidade e Dinâmicas dos Conselhos de Administração  
**ANTÓNIO GOMES MOTA**
- 16.00 - 17:10    Gestão Estratégica  
**LUÍS TODO BOM**
- 17:10 - 17:30    *Coffee-Break*
- 17:30 - 18:40    Gestão Estratégica  
**LUÍS TODO BOM**

## 2.º DIA – 23 DE MAIO (SÁBADO)

- 09:00 - 11:20    Desempenho Económico-Financeiro  
**JOSÉ AZEVEDO RODRIGUES**
- 11:20 - 11:40    *Coffee-Break*
- 11:40 - 13:10    Fusões e Aquisições e *Due Dilligences*  
**JOAQUIM PAULO**

## 3.º DIA – 29 DE MAIO (6.ª FEIRA)

- 09:00 - 11:20 Auditoria, *Compliance* e Gestão do Risco  
**ANA ISABEL MORAIS**
- 11:20 - 11:40 *Coffee-Break*
- 11:40 - 12:50 Ética e Responsabilidade Social  
**HELENA GONÇALVES**
- 12:50 - 14:00 Almoço
- 14:00 - 15:00 Recrutamentos, Nomeações, Remunerações e Avaliação do *Board* (I)  
**EDUARDA LUNA PAIS**
- 15:00 - 16:00 Recrutamentos, Nomeações, Remunerações e Avaliação do *Board* (II)  
**JOSÉ GONÇALO MAURY**
- 16:00 - 16:20 *Coffee-Break*
- 16:20 - 17:30 Comunicação no *Board*  
**ALEXANDRA ABREU LOUREIRO**
- 17:30 - 18:40 Cibersegurança e Outros Riscos Informacionais  
**BRUNO HORTA SOARES**

## 4.º DIA – 30 DE MAIO (SÁBADO)

- 09:00 - 10:10 Relacionamento com o Estado  
**MANUEL SEBASTIÃO**
- 10:10 - 10:30 *Coffee-Break*
- 10:30 - 11:40 Gestão de Conflitos  
**GENEROSA DO NASCIMENTO**
- 11:40 - 13:10 Investidores Institucionais  
**ANDRÉ GORJÃO COSTA**
- 13:10 - 13:25 Encerramento e Avaliação do Programa



# DIREÇÃO DO PROGRAMA



**António Gomes Mota**

DIREÇÃO DO PROGRAMA

Professor Catedrático Emérito do ISCTE-IUL e Presidente independente do Conselho de Administração da EDP Renováveis. Tem desempenhado funções de ANE em várias empresas cotadas e não cotadas, nacionais e internacionais. É Presidente do Conselho Geral do IPCG.

**Luís Todo Bom**

DIREÇÃO DO PROGRAMA

Professor Convidado do ISCTE Executive Education, onde leccionou Gestão Estratégica e Gestão da Inovação e lecciona Gestão de Empresas Familiares. Autor do livro “Manual de Gestão de Empresas Familiares” (2.ª Edição) (2023) Membro Conselheiro e Especialista em Engenharia e Gestão Industrial da Ordem dos Engenheiros e da Academia de Engenharia. Consultor e Administrador Não – Executivo de várias empresas, incluindo grupos familiares.



# CORPO DOCENTE

O corpo docente é constituído por um conjunto de personalidades do mundo empresarial e Professores Universitários, com grande conhecimento dos principais temas de governo das empresas e uma relevante experiência de participação em Conselhos de Administração como Administradores não Executivos.



## **Alexandra Abreu Loureiro**

Alexandra é uma especialista internacional em gestão de crise e reputação, aconselhando CEOs de empresas cotadas. Sócia da consultora Brunswick Group, integra o board da Associação das Empresas Familiares, é Auditora da Defesa Nacional, professora convidada no IPCG, na NOVASBE e no Lisbon MBA da Universidade Católica, foi assessora no governo (Defesa e Negócios Estrangeiros), e teve uma carreira galardoada no jornalismo nacional e internacional.



## **Alexandre Mota Pinto**

É desde 2010 Sócio da Uría Menendez, onde atua predominantemente nas áreas de direito empresarial e internacional. É doutorado em Direito pelo Instituto Universitário Europeu.



## **Ana Isabel Morais**

Professora Catedrática e Vice-Reitora do ISEG. ROC, Vice-Presidente da CNC, Administradora não executiva e Presidente da Comissão de Auditoria do Banco Santander Portugal e Presidente do Conselho Fiscal da EPAL. É autora de diversos livros de referência nas áreas da contabilidade financeira e de gestão.



### André Gorjão Costa

Experiência de 17 anos na Banca de Investimentos desde áreas como Fusões e Aquisições até Grandes Empresas. Foi CFO dos CTT, responsável pela privatização com cotação em bolsa através de IPO. Atualmente é assessor da Saudi Post, apoiando a empresa na sua estratégia de privatização. Membro não executivo do conselho de administração do EXCOM e do Comité de Auditoria da Naqel, membro do Comité Executivo e do Comité de Investimento da SPL e do conselho de administração da Parcelat.



### António Gomes Mota (Direção do Programa)

Professor Catedrático Emérito do ISCTE-IUL e Presidente independente do Conselho de Administração da EDP Renováveis. Tem desempenhado funções de ANE em várias empresas cotadas e não cotadas, nacionais e internacionais. É Presidente do Conselho Geral do IPCG.



### Bruno Horta Soares

É advisor executivo e professor em diversas universidades e escolas de negócios, com uma carreira dedicada à transformação digital, governança, estratégia e cibersegurança.



### Eduarda Luna Pais

Tem experiência nas áreas de Grande Consumo e Farmacêutica e posteriormente como Consultora e mais tarde Partner na Egon Zehnder International. Em 2009, decidiu fundar a ELPing Organizational Fitness com o intuito de capitalizar a sua experiência enquanto Gestora e Consultora. Licenciou-se e concluiu um MBA nos EUA, onde mais recentemente frequentou o Programa “Women on Boards” do Harvard. Leciona na AESE Business School.



### Gabriela Figueiredo Dias

É Presidente do International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) e CEO da International Foundation for Ethics and Audit (IFEA). Foi Presidente da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e ocupou vários cargos internacionais na IOSCO, ESMA e OCDE. É Presidente do Conselho Geral da Universidade de Coimbra e Membro do Conselho Geral do IPCG.

Licenciada e Mestre em Direito pela FDUC, pós-graduada em Comunicação e Liderança pela UNL, foi advogada e docente universitária.



### **Generosa do Nascimento**

Professora Associada do ISCTE, dirigindo vários cursos de pós-graduação no ISCTE Executive Education. É Diretora do LIA-ISCTE – Laboratório para a Inovação na Academia. Exerceu funções de Diretora Geral, Vogal Não Executiva e Assessora de Conselhos de Administração. Foi consultora em organizações sem fins lucrativos, públicas e privadas. É autora de vários artigos e capítulos de livros nas suas áreas de especialidade.



### **Helena Gonçalves**

É doutorada em Gestão e licenciada em Economia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Possui também o Master “Responsabilidade Social Corporativa, Contabilidade Y Auditoria Social, Universidade de Barcelona. É Docente, em Ética e Sustentabilidade Empresarial na Católica Porto Business School onde coordena vários cursos naquela área. Em 2015 criou o Fórum de Ética da Católica Porto Business School, que coordena desde então, sendo desde 2018 Nacional Partner do estudo “Ethics at Work: survey of employees” do Instituto of Business Ethics.



### **Joaquim Paulo**

É sócio da Deloitte Portugal e, atualmente, Chief Risk Officer. Desenvolveu a carreira do consultor na Deloitte, na área de Consultoria Financeira, especializando-se em Fusões e Aquisições e avaliações, com especial foco no sector de Financial Services, e com responsabilidade também no desenvolvimento na prática de Forensic em Portugal.



### **José Azevedo Rodrigues**

É Revisor Oficial de Contas e sócio da ABC-SROC, Presidente da Comissão de Normalização Contabilística (CNC), Presidente do Conselho Fiscal da Caixa-BI e do BCA-Cabo Verde. Foi Administrador não executivo da CGD, Bastonário da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e Professor Associado Convidado do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa onde foi responsável pela coordenação de diversos programas de pós-graduação na área da avaliação de performance e controle de gestão. É autor de várias obras de referência nas áreas de finanças, contabilidade e controlo de gestão.



### **José Gonçalo Maury**

Foi Risk Manager do Citibank em Portugal, Partner da Egon Zehnder International e Managing Partner do escritório da Egon Zehnder em Portugal. Nos últimos anos tem exercido uma variedade de funções como membro de órgãos sociais de várias empresas incluindo a de Administrador Não Executivo de um grupo familiar e como membro e Presidente de Comissões de Remuneração de várias empresas cotadas e familiares.



### **Luís Todo Bom**

Professor Convidado do ISCTE Executive Education, onde leccionou Gestão Estratégica e Gestão da Inovação e lecciona Gestão de Empresas Familiares. Autor do livro “Manual de Gestão de Empresas Familiares” (2.ª Edição) (2023) Membro Conselheiro e Especialista em Engenharia e Gestão Industrial da Ordem dos Engenheiros e da Academia de Engenharia. Consultor e Administrador Não – Executivo de várias empresas, incluindo grupos familiares.



### **Manuel Sebastião**

É atualmente administrador não executivo da REN SGPS, S.A., presidente do Conselho Diretivo da Ulisses – Fundação para o Desenvolvimento da Gestão, e presidente do Conselho Fiscal do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance



### **Pedro Maia**

É Professor Associado da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e Presidente da Comissão de Acompanhamento e Monitorização do Código de Governo Societário do IPCG. É também Administrador não Executivo do Conselho de Administração do EUROBIC.

# O QUE DIZEM SOBRE O CURSO?

(Os participantes estão referenciados com as funções que desempenhavam à data da frequência do programa)



**Pedro Ferraz da Costa**  
Presidente do CA Grupo Iberfar

*“O Programa Avançado para Administradores Não Executivos proporciona uma boa apreensão dos conceitos básicos e das melhores práticas para exercer essas funções. As matérias, necessariamente técnicas e detalhadas, são apresentadas inseridas numa abordagem geral à problemática da gestão estratégica permitindo uma revisão sempre útil dos conceitos que lhe estão subjacentes. (...) A qualidade dos oradores foi bastante equilibrada e senti como bem empregue o tempo despendido. Recomendo vivamente, até para administradores executivos.”*



**Constança Carrington**  
(Sócia Morais Leitão, Galvão Teles,  
Soares da Silva & Associados)

*“O Programa Avançado para Administradores não Executivos, dotado de excelentes docentes com experiências profissionais diversificadas e complementares, é uma formação de actualização e de aquisição de conhecimentos obrigatória para quem pretenda assumir um cargo de ANE, independentemente da sua formação de base. As matérias abordadas, a experiência e a cativante dinâmica da exposição dos formadores bem como a sua interacção com os formandos permitiram-me uma reflexão séria e motivante dos princípios de Corporate Governance e da sua constante evolução e adaptação à realidade empresarial da actualidade, com a devida projecção para o futuro próximo e o médio prazo. Os profissionais que pretendam assumir o cargo de ANE têm nesta formação do IPCG uma útil ferramenta de ponderação dos princípios da legalidade, da transparência e da responsabilização, com uma boa perspectiva do grau de envolvimento dos ANE nas diversas áreas de gestão e nas decisões estratégicas dos órgãos executivos bem como da sua relevância na cooperação com os órgãos de fiscalização, para defesa dos interesses de accionistas, investidores institucionais, trabalhadores e stakeholders. A diversidade foi uma realidade no PAANE e dela resultou para mim uma experiência e troca de conhecimentos ímpares.”*



**Manuel de Brito**

ANE Benfica SAD

*“O PAANE do Instituto Português de Corporate Governance foi seguramente a melhor opção que podia ter tomado em termos de formação relevante para um ANE. Foram três dias muito intensos e que cujo resultado final excedeu as minhas melhores expectativas, tanto a nível da qualidade e experiência profissional do corpo docente, como na utilização de uma abordagem eminentemente prática dos temas analisados, como ainda na partilha de experiências com um grupo muito qualificado de participantes, enriquecendo muito os meus conhecimentos na função do ANE. Num momento em que a responsabilidade de um Conselho de Administração perante os diferentes stakeholders é cada vez maior, o ANE tem de ter as ferramentas necessárias para participar de forma ativa e desempenhar a sua função de supervisão com sentido crítico e construtivo.”*

---



**Diogo Viana**

Administrador Independente Banco BAI

*“O Programa Avançado para Administradores não Executivos do IPCG é uma formação que recomendo vivamente a quem exerça funções de ANE, independentemente da sua formação de base ou do seu percurso profissional. No meu caso, depois de vários anos focado em consultoria de gestão, procurava adquirir conhecimentos práticos enquanto ADMNE, função de exigência crescente para o bom funcionamento das organizações, assim como atualizar-me em relação às melhores práticas em corporate governance. Depois de concluída a formação presencial e a preparação individual para o exame de avaliação, posso afirmar que este programa excedeu largamente as minhas expectativas, quer em termos da partilha de experiências específicas sobre a função de ADMNE, quer ao nível da revisão de conhecimentos em diferentes áreas da gestão. A excelência do corpo docente e a robustez da sua experiência real enriquecem consideravelmente o curso. O networking desenvolvido com os restantes participantes constitui, igualmente, uma das mais-valias do programa.”*

---



**Jorge Ribeirinho Machado**

Professor AESE

*“Apesar de ter experiência como ANE de um grupo de empresas e de ter estudado os temas do Governo das Organizações no doutoramento, senti a necessidade de uma formação que me atualizasse nos temas que interessam aos membros não Executivos dos Conselhos de Administração. Escolhi o PAANE e fiquei muito satisfeito, por três razões: as sessões abordam os temas que realmente interessam; os docentes têm as sessões muito bem preparadas e durante as suas palestras procuram transmitir a teoria e a sua experiência enquanto membros de Conselhos de Administração; e os colegas eram – todos! – pessoas valiosas, abertas a partilhar o seu conhecimento, não só nas aulas como também nos almoços. Agora que o PAANE acabou, tenho vontade de colaborar ativamente com o IPCG e de continuar em contacto com a turma: já fizemos alguns encontros e temos outros já definidos, espero que assim continue por muitos anos!”*



**Luísa Anacoreta**

Administradora não Executiva e Presidente da Comissão de Auditoria dos CTT, Administradora não Executiva e Vogal da Comissão da Auditoria do Banco Português de Fomento, Professora Auxiliar na Católica Porto Business School

*“Frequentar o Programa Avançado para Administradores não Executivos permitiu-me atualizar e discutir conhecimentos técnicos muito significativos para as funções que desempenho, através de um corpo docente de excelência, dotado de forte e relevante experiência profissional e/ou académica. As funções de ANE exigem uma postura de permanente alerta para um conjunto muito diversificado de questões que podem, ou até, já afetam a capacidade de execução estratégica dos administradores executivos. Desenvolvimentos importantes que vão ocorrendo ao nível legal e regulamentar, bem como tendências económicas, sociais, ambientais, financeiras, etc. a que assistimos exigem uma abrangência de conhecimentos só possível se não descurmarmos as necessidades de uma formação que seja exigente, aberta à discussão, preocupada com a aplicação prática, diversificada e muito atual. Assim, considero que frequentar o PAANE capacita os membros não executivos de órgãos de administração e de fiscalização de um instrumento muito relevante ao exercício das suas funções com segurança e eficácia.”*



**Maria Gil**

ANE CTT e CGD

*“O PAANE, promovido pelo prestigiado IPCG, é um programa de referência em Portugal sobre a temática da Administração Não Executiva. Com uma agenda completa e atual, adaptada aos novos desafios do governo societário, combina os conceitos teóricos com a reflexão em casos práticos de forma equilibrada. Da minha vivência, destacaria em especial a elevada qualidade do corpo docente, que partilhou o seu conhecimento nos diversos tópicos apresentados, incentivando sempre o debate crítico. É de salientar também a diversidade do grupo de participantes, que fomentou conversas frutíferas, trocas de experiências e, sem dúvida, estabeleceu as bases para futuras colaborações. Em suma, o PAANE foi uma experiência muito interessante, que recomendo vivamente para a formação das Administrações Não Executivas.”*

---



**Maria João Major**

Administradora não Executiva da CGD,  
Professora Catedrática de  
Contabilidade e Controlo de Gestão,  
ISCTE-IUL Business School

*“O PAANE do IPCG correspondeu às minhas elevadas expectativas e exigências de formação, tendo num período de tempo relativamente curto, abarcado um leque amplo de temas de imprescindível valor a quem exerce, ou pretende exercer, cargos de administração não executiva. Para a qualidade do programa destaco o seu corpo docente, cujo estreito envolvimento profissional com os temas abordados permitiu que as sessões fossem particularmente interativas e estimulantes. Também de relevância, foi o networking possibilitado durante e após as sessões, o qual permitiu estreitar contatos com colegas ANE de outras empresas e setores.”*

---



**Ana Santos Martins**

Administradora Parpública

*“O PANNE foi bastante abrangente focando-se em temas de Corporate Governance extremamente relevantes na atualidade. Permitiu alargar e atualizar os meus conhecimentos em matérias fundamentais para uma gestão adequada em um contexto de mudança acelerada. O corpo docente era extremamente competente e diversificado com uma experiência profissional muito interessante aliando conhecimentos teóricos e práticos. A dinâmica que se procurou fomentar entre os professores e participantes foi também muito positiva para a partilha de experiências e incentivando o networking. O programa ultrapassou as minhas expectativas e recomendo-o vivamente.”*

15.<sup>a</sup> EDIÇÃO  
PROGRAMA AVANÇADO PARA  
**ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS**

## CONTACTOS E GESTÃO DO PROGRAMA

**Local:**

Altis Belém Hotel & SPA  
Doca do Bom Sucesso, Lisboa

**Susana Duque** (Secretariado do PAANE)  
(+351) 21 317 40 09 | [ipcg@cgov.pt](mailto:ipcg@cgov.pt)

**Ana Rita Vieira da Silva** (Adjunta da Direção)  
(+351) 21 353 09 11 | [arsilva@cgov.pt](mailto:arsilva@cgov.pt)

**iPCG**

Instituto Português de  
Corporate Governance

Av. Eng. Duarte Pacheco, Amoreiras Torre 2 - 14.º E  
1070-102 Lisboa, Portugal