

FERNANDO BORGES VIEIRA

COMPLIANCE:
7 PILARES
DE
UM
PROGRAMA
DE
INTEGRIDADE
EFICAZ

AS MAIS IMPORTANTES PRÁTICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE INTEGRIDADE VERDADEIRO



FERNANDO BORGES VIEIRA
SOCIEDADE DE ADVOGADOS

FERNANDO BORGES VIEIRA

COMPLIANCE:
7 PILARES DE UM PROGRAMA
DE **INTEGRIDADE EFICAZ**



SÃO PAULO
2017



ÍNDICE

ÍNDICE	3
INTRODUÇÃO	4
1º PILAR: CONHECIMENTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	10
2º PILAR: COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO	11
3º PILAR: AUTONOMIA DA INSTÂNCIA RESPONSÁVEL	12
4º PILAR: ANÁLISE DE PERFIL E RISCOS	14
5º PILAR: ESTRUTURAÇÃO DE REGRAS E INSTRUMENTOS ..	17
6º PILAR: COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	18
7º PILAR: MONITORAMENTO CONTÍNUO	19
CONCLUSÃO	20



INTRODUÇÃO

Inauguro as considerações sobre o tema proposto convocando a atenção do leitor à condição de não ser nosso escopo abordá-lo de forma exauriente, haja vista três principais fatores, quais sejam:

- a) uma monografia certamente exigiria pesquisa científica além da que, de forma consciente, nos propomos em favor da redação deste trabalho;**
- b) nada obstante a quase uníssona compreensão de especialistas, tenho por certo não haver um plano cartesiano que oriente de forma taxativa e definitiva o desenho que traça o perfil de um Programa de Integridade e, por fim,**
- c) a realidade das organizações e o ordenamento jurídico são mutáveis – sobretudo em tempos atuais, razão pela qual provocam constantes reconsiderações.**

Com efeito, o escopo deste trabalho é apresentar de forma sucinta algumas das mais importantes práticas para a implantação de um Programa de Integridade verdadeiro, permitindo àqueles que conservam interesse pelo tema compreendê-lo independentemente de sua formação.

Superada esta ressalva primeira, proponho um primeiro questionamento. Qual a expressão que mais convém utilizar: Programa de Compliance ou Programa de Integridade?

Tendo o Compliance como o desenvolvimento associado de medidas internas dedicadas ao conhecimento de vulnerabilidades específicas, avaliação de riscos aos quais determinada organização está exposta em razão de sua atividade e implantação de um sistema por meio do qual se pretende preveni-los e/ou mitigá-los, compreendo que o termo “integridade” é mais adequado, posto mais amplo e até mesmo significativo. Se aquele conduz à ideia de um sistema protetivo da própria organização, de seus diretores, dos colaboradores diretos e indiretos e até mesmo de acionistas (se caso) em relação à corrupção de agentes públicos, este abarca não



apenas e tão somente referidas medidas, mas outras tantas, a exemplo da fraude em processos licitatórios.

Além, “integridade” remete aos conceitos de plenitude e retidão, bem como – sobretudo – à percepção da imprescindibilidade da promoção de uma sólida e verdadeira cultura organizacional anticorrupção.

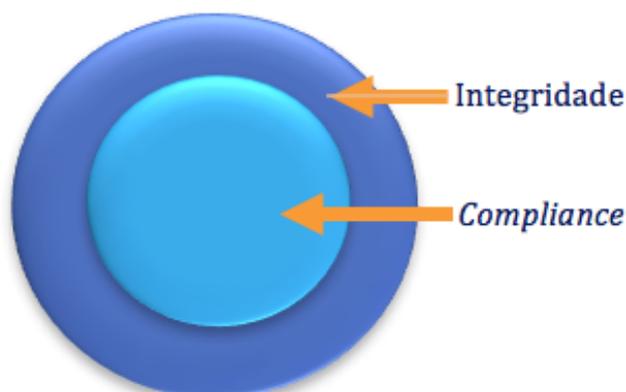
Pode parecer tecnicismo exagerado – quiçá de fato o seja – na medida em que Compliance é um termo já consagrado e utilizado globalmente, mas reitero preferir a expressão “Programa de Integridade”, com maior razão por força do artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015, o qual preceitua que:

Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Neste mesmo sentido, ladeamos a compreensão exposta na cartilha da Controladoria-Geral da União, a qual concebe o Programa de Integridade como:

[...] programa de Compliance específico para a prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.

Em suma, eis nosso ponto de vista, à luz do qual o Compliance integra o Programa de Integridade:





Estabelecida a extensão da expressão “Programa de Integridade”, faz-se oportuno – antecedendo as considerações sobre o tema central – perceber os benefícios que a implantação deste programa confere às organizações. Para tanto, valho-me em um primeiro momento do rol de principais benefícios que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE destaca em seu guia:

- 1) **Prevenção de riscos;**
- 2) **Identificação antecipada de problemas;**
- 3) **Reconhecimento de ilicitudes em outras organizações;**
- 4) **Benefício reputacional;**
- 5) **Conscientização dos colaboradores; e**
- 6) **Redução de custos e contingências.**

Além destes seis principais benefícios mister considerar um sétimo:

- 7) **Redução de sanção imposta.**

Mesmo que em breve notícia, passo a tratar de cada benefício de per si, pretendendo promover o convencimento acerca da premente necessidade quanto à adoção do programa.

A prevenção de riscos é o benefício imediato. Ao se avaliar os riscos aos quais as organizações estão submetidas em suas respectivas cadeias de atividades (risk assessment), estas identificarão suas vulnerabilidades e terão consigo o condão de se antecipar aos mesmos e, portanto, preveni-los.

A possibilidade de se identificar antecipadamente as situações relacionadas ao descumprimento da norma jurídica é, outrossim, uma vantagem patrocinada pela implantação do programa em tela. Identificar o risco significa reconhecer a vulnerabilidade, sem significar que o evento certamente possa vir ou não a ocorrer. Todavia, na hipótese de não ter sido prevenido o risco de forma efetiva e uma vez constada a violação de preceitos legais, a organização terá a capacidade de agir prontamente e deflagrar medidas que possam contribuir à redução da pena que porventura venha a ser aplicada.

O reconhecimento de ilicitudes em organizações, distintas, por sua vez, favorece a empresa que adota o programa; seja porque as condutas ilícitas praticadas por terceiros agentes (distribuidores, fornecedores, prestadores de serviços ou até mesmo clientes) podem trazer implicações diretas que deflagrem responsabilização



administrativa, civil e penal concorrente, seja porque esta identificação pode se prestar como um relevante trunfo em concorrências públicas, impedindo a participação de empresas que praticam ilicitudes.

O benefício quanto à reputação é, em minha particular opinião, o mais significativo dentre todos, pois compreendo que o capital reputacional é o mais valioso patrimônio de uma instituição e que deste decorre uma série de outras benesses. As ações afirmativas de incentivo à conformidade integram essencialmente a formação de uma cultura de ética organizacional capaz de agregar muito valor à marca e ao produto. Além do mais, a exposição na mídia que vinculam a organização a atos de corrupção e violação da lei não raramente provoca um impacto econômico mais contundente do que a própria sanção jurídica uma vez que pode impedir a realização de novos negócios, implicar na perda de negócios vigentes e até mesmo conduzir à queda de valores de ações – se caso –, tornando-se uma mácula quase indelével, se não indelével de forma absoluta.

Outra vantagem na implantação do programa é a conscientização de colaboradores, internos e externos, no que concerne às condutas éticas que norteiam os valores e as ações da empresa.

Além, esta consciência determina a postura que estes colaboradores hão de desenvolver na “ponta da operação”, evitando a prática de ilícitos e, por conseguinte, a responsabilização nos termos da lei.

Peço vênias para trazer uma consequência que considero ser de suma importância: sendo os colaboradores acima referidos conscientizados em favor de uma postura ética e exclusivamente voltada à boa prática de atos lícitos, os agentes públicos que buscam alcançar ilegais vantagens reconhecerão que a empresa não se dispõe a coadunar com atos de corrupção e eles próprios passarão a adotar postura diversa (ao menos é o que ansiosamente se aguarda).

O sexto e último benefício elencado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE é a redução de custos de contingência.

Ao implantar o Programa de Integridade as empresas evitam a destinação efetiva ou contingenciamento de valores a serem dispendidos com investigações privadas, inexecutabilidade ou suspensão de contratos com a Administração Pública ou mesmo com a iniciativa privada, interrupção de suas atividades, vedação de participação em



concorrências públicas, acesso a recursos públicos, publicidade voltada a reconstrução da reputação institucional, sanções pecuniárias e indenizações.

Considero como sétimo benefício da adoção do programa a redução da pena imposta pelo poder público, conforme preceitua o inciso VIII do artigo 7º da Lei 12.846/2013, cuja transcrição se faz na integralidade para melhor compreensão:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: I - a gravidade da infração; II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator; III - a consumação ou não da infração; IV - o grau de lesão ou perigo de lesão; V - o efeito negativo produzido pela infração; VI - a situação econômica do infrator; VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações; VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

Conhecendo-se, ainda que perfunctoriamente, os sete principais benefícios que o Programa de Integridade pode promover em favor das organizações é primordial se conheça os pilares sobre os quais um programa realmente eficaz deve sustentar-se.

De nada adianta as organizações, sob qualquer pretensão, desenvolver “programas de fachada” (sham programs). Não obstante, há aquelas que simulam sua implantação sob o escopo de tanger algum benefício, na mor das vezes a redução quando da eventual aplicação e pena. Estas empresas não se ocupam em fomentar uma cultura norteada pela licitude e em favor das boas práticas; ao contrário, pretendem quase que exclusivamente o proveito preconizado no seio do inciso VIII do artigo 7º da Lei 12.846/2013.

A “vantagem” que as empresas em referência creem ter alcançado é utópica e efêmera, pois a investigação certificará se os mecanismos e procedimentos de integridade foram implantados de fato e se sob as diretrizes do Decreto 8.420/2015; vale compreender, a implantação do programa por si só muito pouco significa, sendo imprescindível que seus instrumentos sejam hábeis a prevenir os riscos e ilidir atos de corrupção. Os

escritos clássicos fundamentam cinco pilares do Programa de Integridade, mas prefiro considerá-los como sete pilares, cuja origem repousa nas decisões proferidas pelos Tribunal Norte-americano (Federal Sentencing Guidelines) ao aplicarem o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) .

Eis os sete pilares que sustentam um programa de forma eficiente:

- 1) **Conhecimento sobre a organização;**
- 2) **Comprometimento da alta direção;**
- 3) **Autonomia da instância responsável;**
- 4) **Análise de perfil e riscos;**
- 5) **Estruturação de regras e instrumentos;**
- 6) **Comunicação interna e externa; e**
- 7) **Monitoramento contínuo.**





1º PILAR: CONHECIMENTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

O primeiro pilar que oferece supedâneo à eficácia do Programa de Integridade revela-se pela necessidade absoluta de se conhecer de forma vertical:

- a) o ramo de atividade da empresa
- b) a cultura organizacional

Apenas e tão somente a ciência profunda sobre o core business da empresa possibilitará se conheça, em um segundo plano, as características peculiares de suas atividades que, por sua vez, permitirá a crítica de seu fluxo e reconhecimento de suas vulnerabilidades.

No entanto, não basta conhecer as ações da empresa para o desenvolvimento de suas atividades; é preciso conhecer a cultura da organização, sendo esta a responsável por formatar os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa.

É por força da cultura organizacional que são implantadas, desenvolvidas e cultivadas as diretrizes por meio das quais a empresa será reconhecida interna e externamente.

Desta feita, conhecer sobre a organização é condição primeira para se saber desenvolver, implantar, reavaliar e corrigir os rumos de um Programa de Integridade eficaz, sobretudo porque inexiste uma padronização, devendo o mesmo corresponder às peculiaridades de cada empresa.

2º PILAR: COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Por segundo pilar tem-se o **comprometimento da Alta Direção de uma empresa é fulcral ao sucesso do Programa de Integridade**. Não se faz referência apenas ao apoio financeiro e estrutural, mas se considera, com muito maior razão, a adoção e manutenção por parte membros que a constitui de uma postura exemplar.

Convém que os membros da Alta Administração desenvolvam as atividades que lhes compete com integral transparência e em pleno acordo com os valores e condutas que se aguardam de todos os demais membros.

Assim, o (bom) exemplo há de se estender por toda organização e conferirá credibilidade ao programa.

Em sentido contrário, se os membros da alta direção olvidarem os preceitos de conduta da instituição não haverá programa que se sustente, vez que os colaboradores entenderão que o programa não tem valor e que inexistente cultura de ética organizacional – o que é pior, poderiam realizar a leitura de que o (mau) exemplo recebido autoriza a todos segui-lo, condição que aumentará consideravelmente a vulnerabilidade e riscos.

Reiterando a posição inicial, o comprometimento da alta direção da empresa faz-se imprescindível ao efetivo sucesso do Programa de Integridade, pois é por intermédio da liderança que suas diretrizes penetram na cultura organizacional.

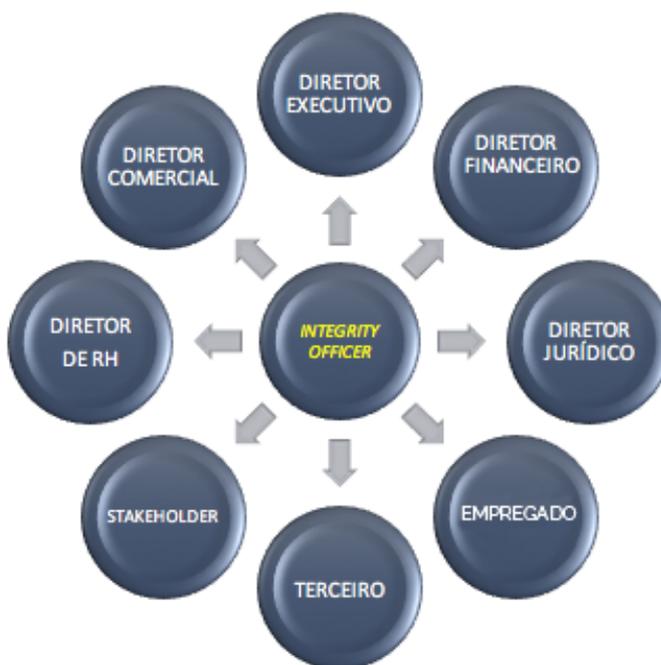


3º PILAR: AUTONOMIA DA INSTÂNCIA RESPONSÁVEL

Um terceiro pilar de sustentação é garantia de que os profissionais responsáveis pela administração do programa gozarão de verdadeira autonomia e independência, além de recursos humanos, materiais e financeiros.

A autonomia é conditio sine qua non para que o programa tenha eficácia, pois permite sejam todos os trabalhos realizados com imparcialidade.

Há, também, de se facultar aos integrity officers, pleno acesso a todas as informações necessárias a avaliação de vulnerabilidades, risco e até mesmo condutas omissivas ou comissivas – tenham sido estas praticadas por ocupante de qualquer posto e nível no organograma da organização. Certo é, pois, a estrutura do programa não guarda qualquer caráter de superioridade hierárquica sobre os distintos níveis do organograma ou seus stakeholders e sim autonomia em relação a estes, como exemplificado:



No que concerne à necessária autonomia e independência, oportuno salientar que todos – sem exceção – estão vinculados ao programa e, por conseguinte, as regras de integridade obrigam indistintamente.

No caso de empresa multinacionais, é comum e esperado que os *integrity officers* respondam diretamente ao Conselho da matriz.

Ainda, relevante considerar que não raras vezes as empresas organizam o Programa de Integridade sob a responsabilidade ou de forma próxima ao Departamento Jurídico – quiçá em razão do regramento jurídico que o baliza e das implicações legais que porventura possam decorrer.

Entretanto, o Programa de Integridade bem estruturado é multidisciplinar e necessariamente deve relacionar-se (sem grau de hierarquia) com todas as áreas e subáreas da empresa.

Recomenda-se que o programa seja integrado e desenvolvido, dada sua multidisciplinariedade, por profissionais com distintas formações, tais como administradores, advogados, auditores, contabilistas, executivo de finanças e profissionais de recursos humanos.



4º PILAR: ANÁLISE DE PERFIL E RISCOS

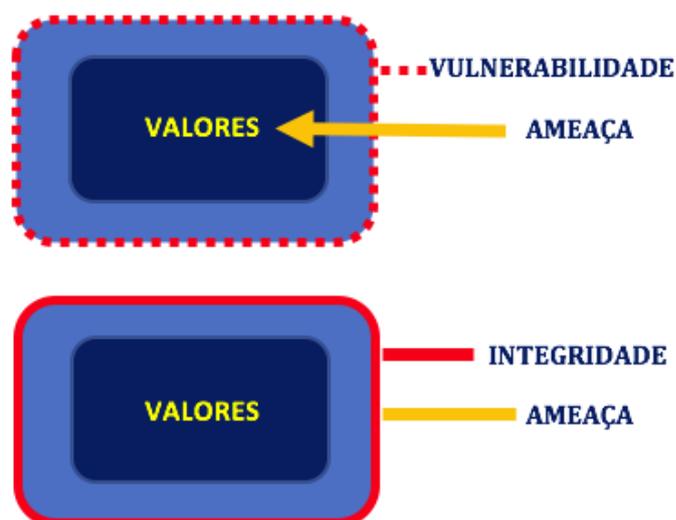
O quarto pilar de sustentação é a análise do perfil de riscos (*risk assessment*) sob os quais a empresa desenvolve sua atividade.

Por risco podemos compreender o potencial de perda existente em razão de determinada ação ou omissão. Sua ocorrência é incerta e o mesmo se concretiza quando uma ameaça se aproveita de uma vulnerabilidade ou de um conjunto integrado por várias vulnerabilidades e consegue superar o sistema de proteção e acaba por provocar um dano ou por inaugurar uma cadeia de danos.

Vale compreender, risco traduz-se em uma ameaça real ou potencial que poderá se concretizar e provocar impacto em diferentes ordens.

Conhecer os riscos de uma empresa significa reconhecer suas vulnerabilidades, ou seja, o conjunto de possíveis falhas e possíveis deficiências no sistema de proteção que podem permitir a ocorrência de um evento danoso.

Este dito sistema de proteção é, em seu cerne, o principal escopo de um Programa de Integridade.



Reconhecer e avaliar os riscos exige metodologia.

Conforme refere o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, dentre os vários critérios alternativos para a classificação dos riscos, há dois componentes que se inter-relacionam: pessoas (principalmente como causas) e a reputação (principalmente como consequência do bom ou mau gerenciamento dos riscos).

Convoca atenção do IBGC que o risco associado às pessoas é um componente causal presente na grande maioria dos riscos da organização.

Assim, o primeiro passo é reconhecer os tipos, origens e naturezas dos riscos, os quais devem ser mapeados para uma compreensão mais segura.

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Exemplo de Matriz de Categorização de Riscos – Guia IBGC

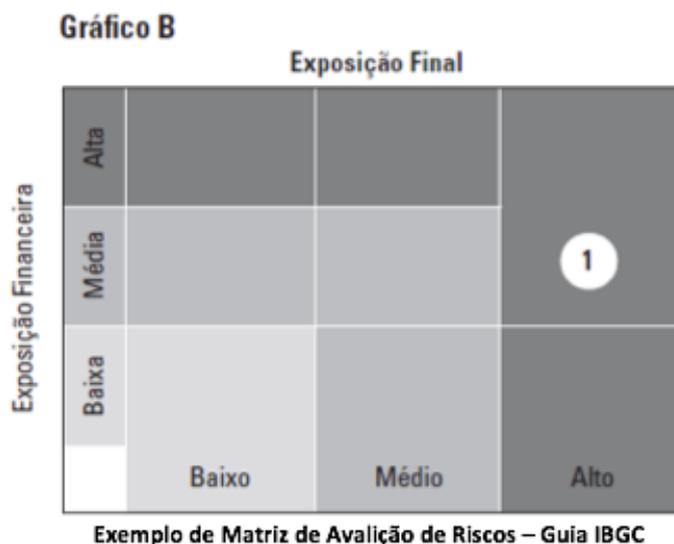
Uma vez promovido o levantamento dos riscos, os mesmos não de ser avaliados. A elaboração de um Mapa de Avaliação dos Riscos é uma etapa fundamental na priorização do gerenciamento de riscos e na definição de tratamento que deve ser dado a cada um dos riscos identificados.

A avaliação deve ser parametrizada:

Gráfico A



Exemplo de Matriz de Avaliação de Riscos – Guia IBGC



Conhecidos e avaliados os riscos, será possível o desenvolvimento e implantação de um Programa de Integridade de maior resultado.

Por cautela, ressalte que o desiderato destas considerações é apresentar aos interessados um panorama sobre os aspectos fundantes do Programa de Integridade, razão pela qual se enfrenta o risk assessment em breve notícia, pois a complexidade em se avaliar risco merece um estudo muito mais aprofundado.

5º PILAR: ESTRUTURAÇÃO DE REGRAS E INSTRUMENTOS

Com base no conhecimento do perfil de riscos de uma empresa, pode-se passar à estruturação de regras e instrumentos – quinto pilar. Nesta etapa deve-se elaborar ou reavaliar o conteúdo do Código de Conduta, as diretrizes fundantes, as regras, as políticas internas e externas e os procedimentos de prevenção.

Além, não de ser implantadas as ferramentas de detecção e/ou reporte de irregularidades a exemplo de red flags, canais de informações e mecanismos de proteção ao informante de sorte a garantir seu pleno anonimato.

É esta etapa que se deve parametrizar as medidas disciplinares e as medidas de remediação na hipótese de constatada a prática ilícita por parte de alguma agente interno ou externo.



6º PILAR: COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

O sexto pilar é o da comunicação interna e externa.

Nada adiantaria desenvolver e implantar um Programa de Integridade sem promover conhecimento pleno por parte de todos os colaboradores internos e externos, não no sentido de “saber que existe”, mas sim no sentido de conhecê-lo de sorte a observar todas as diretrizes em sua conduta.

Um plano de comunicação deve ser muito bem pensado e desenhado, alinhado com a cultura organizacional e considerando os distintos níveis de aptidão pessoal – o discurso deve ser facilmente compreendido desde o mais até o menos graduado colaborador, inclusive os colaboradores externos.

Muitas estratégias podem ser adotadas para que todos os colaboradores conheçam o Programa de Integridade, seus paradigmas, seus mecanismos e suas implicações.

Podem ser utilizadas as mais básicas práticas como intranet, *e-mail*, *newsletter*, rede social corporativa, reuniões, treinamentos, cartazes afixados em murais, elaboração de um manual e vídeo conferência.

Porém, também vale pensar em um plano de comunicação organizacional que vá além do comum como, por mero exemplo, a dramatização de situações seguidas de painéis de debate e reflexão sob o declarado objetivo de introjetar nos colaboradores os valores éticos que informam a cultura organizacional, a partir dos quais passará a ser capaz de balizar sua conduta.



7º PILAR: MONITORAMENTO CONTÍNUO

O Programa de Integridade só será eficaz se for monitorado continuamente, pois a monitoração é que permitirá a detecção da necessidade de correção e adequação de seus rumos.

O monitoramento reiterado também é essencial para garantir que o programa ingresse na rotina da empresa e que atue de modo integrado com todas as áreas que se correlacionam ao seu entorno.

Uma metodologia plenamente hábil a auxiliar no monitoramento do programa é o PDCA:



a) Plan: nesta etapa se identifica a inconsistência, se analisa o fenômeno e o processo, se identifica suas causas e se desenvolve um planejamento de correção ou adequação.

b) Do: nesta etapa se executa o planejamento.

c) Check: nesta etapa se checa se o planejamento teve êxito na correção ou adequação das falhas apresentadas no processo.

d) Action: nesta etapa se desenvolve ações voltadas a correção de ações não eficazes.

Sendo o PDCA um sistema cíclico, a monitoração do programa será uma constante, o que possibilitará mitigar e evitar suas inconsistências e garantir sua sempre renovada eficácia.

CONCLUSÃO

Os sete pilares considerados são aqueles que possibilitarão a implantação segura e eficaz de um Programa de Compliance, a qual pode ser sintetizada no seguinte diagrama.



Concluo estas brevíssimas compreensões salientando que não existe um Programa de Integridade único, cartesiano, pasteurizado, como se fosse uma regra absoluta que não comporta seja alterada.

Em via de direta consequência, cada organização há de desenvolver um Programa de Integridade que mais se adeque à sua realidade e que mais lhe seja eficaz.

Enfim, não conservo a pretensão de deter integral razão ou mesmo em abordar o tema de forma exauriente, mas apenas contribuir em favor daqueles que, como eu, demonstra interesse pelo objeto tratado.

Estas minhas considerações resultam dos estudos aos quais me submeti por ocasião do Curso de Extensão Universitária do Insuper (2017), somados àqueles aos quais foi motivado por minha paixão pelo tema e tem caráter meramente contributivo.



É sob este caráter contributivo que findo – ao menos por enquanto – minhas considerações com derradeiras observações:

1) Deve sempre agir o *integrity officer* com inquestionável integridade e se prestar como exemplo a ser seguido;

2) Não deve agir o *integrity officer* como se detivesse poder de polícia e seu escopo fosse o de promover a acusação;

3) Deve o *integrity officer* tutelar pelo bom relacionamento com todos os níveis da organização e manter-se ao mesmo tempo equidistante de todos;

4) Deve o *integrity officer* permanecer atento, reconhecendo todas as vulnerabilidades da organização de forma a antecipar-se aos potenciais riscos;

5) Não compete ao *integrity officer* a ação determinante e sim apresentar de forma objetiva os fatos aos responsáveis, aos quais caberá sim decidir sobre o destino daquele que agiu em desconformidade. Por exemplo, se um colaborador oferece vantagem econômica a um agente público e esta ação é detectada pelo Programa de Integridade, o *integrity officer* promoverá o levantamento de todas as informações e de todos os documentos que as coproovem a ocorrência ou não ocorrência do fato e encaminhará relatório circunstanciado a quem de direito. A atividade do *integrity officer* se restringe, neste momento, a subsidiar o(s) responsável(is) pelo colaborador para que este(s) sim tome(m) as providências cabíveis.

6) Sem exceção de qualquer natureza, todas as atividades relacionadas ao Sistema de Integridade não de ser registradas, seja para facilitar sua reavaliação e correção, seja para instruir de forma hábil o procedimento administrativo e/ou o processo judicial ao qual porventura a organização e seus membros venham a responder.

7) Finalmente, a mais singela e importante das conclusões: **uma organização não tem valores, ética, cultura ou conduta e sim os membros que a constituem. Portanto, é por meio da conscientização e reiterado treinamento das pessoas que os valores serão vivenciados, a ética será tutelada, a cultura será disseminada e a conduta será realizada em conformidade.**



PROF. MS. FERNANDO BORGES VIEIRA

Advogado Sócio Administrador de Fernando Borges Vieira Sociedade de Advogados

Advogado Militante na área de Direito Empresarial – 20 anos de experiência

Mestre em Direito (Mackenzie)

Especialista em Compliance (Insper)

Especialista em Liderança para Advogados (FGV/GVLaw)

Diretor do Núcleo de Direito Processual do Trabalho (OAB/SP)

Personal, Porefessional e Leader Coaching (Sociedade Brasileira de Coaching)

Owner e Legal Coaching (Lawyers Coaching)

Membro da ABRAT, AATSP, AASP, OAB e IASP

Autor de obras e Artigos Jurídicos



FERNANDO BORGES VIEIRA
SOCIEDADE DE ADVOGADOS

www.borgesvieira.adv.br

 @FBV_advogados

 .com/company/fbvadvogados

 @BorgesVieiraSociedadeDeAdvogados

 11 2275.4121 e 11 2275.5637

Sede

R. Afonso Celso, 1221, Cj. 54
CEP 04104-061
Vila Mariana
São Paulo/SP

Litoral

R. Adhemar Figueiredo Lira, 43, Cj. 55B
CEP 11013-926
Centro
Santos/SP

Interior

R. José Maria Miranda, 1058
CEP 13170-234
Jardim São Carlos
Sumaré/SP