

Calixto Salomão Filho

**O NOVO DIREITO
SOCIETÁRIO**

*4ª edição,
revista e ampliada*

 **MALHEIROS
EDITORES**

Capítulo VI CONFLITO DE INTERESSES: OPORTUNIDADE PERDIDA

1. Introdução: conflito de interesses como problema e como regra. 2. A solução organizativa do problema de conflito de interesses: 2.1 Fundamento econômico: a teoria da empresa, de Coase; 2.2 Fundamentação jurídica: a moderna visão organizativa da sociedade. 3. A solução arcaica de regra de conflito de interesses. 4. A posição secundária atribuída à matéria na lei de 1976. 5. A reforma da lei das sociedades por ações e o problema do conflito de interesses: 5.1 Ausência de soluções organizativas; 5.2 Soluções baseadas na regra de conflito. 6. Conclusão.

1. *Introdução: conflito de interesses como problema e como regra*

O tratamento do tema conflito de interesses padece de uma importante ambiguidade de fundo. É importante entender que existe um problema de conflito de interesses que não se confunde com a regra de conflito. O problema de conflito entre os vários interesses envolvidos pela sociedade (sócios, credores, trabalhadores, comunidade etc.) é algo conatural a ela mesma. Como se verá em breve é, em verdade, para muitos teóricos a própria função da pessoa jurídica.

Ocorre que o problema de conflito de interesses nem sempre é resolvido através de uma regra de conflito. Aliás, como a experiência comparada sugere, esta não é a mais eficaz das fórmulas, só sendo utilizada quando a forma alternativa é considerada jurídica ou politicamente inviável. A forma alternativa e mais coerente é a solução orgânica ou estrutural.

Por solução orgânica ou estrutural quer-se significar a tentativa de resolver nos órgãos societários o problema de conflito, seja através da incorporação no órgão de todos os agentes que têm interesse ou sofrem

as consequências, ou através da criação de órgãos independentes, não passíveis de ser influenciados pelos interesses conflitantes. Como se verá, obviamente isso não significa eliminar totalmente a aplicação da regra de conflito, mas reduzir bastante sua abrangência.

A solução através da regra de conflito tem um objetivo/função completamente diverso. Torna-se verdadeira regra organizadora da sociedade naqueles sistemas de realidade econômica/societária mais concentrada em que é jurídica e politicamente inviável introduzir soluções organizativas ou naqueles sistemas fortemente contratuais que reduzem o interesse da sociedade ao interesse do grupo de sócios.

Como se verá, o sistema brasileiro, apesar de declarar a intenção de utilizar o primeiro método de solução do problema, nunca passou de uma forma imperfeita de aplicação do segundo. A lei societária, tal qual alterada pela Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, mais uma vez, foi bastante realista e nada idealista. Trouxe importantes inovações para a regra de conflito, perdendo totalmente a oportunidade de oferecer soluções organizativas para o problema.

2. *A solução organizativa do problema de conflito de interesses*

A solução organizativa do problema de conflito de interesses parece sem dúvida ser aquela que mais tem auxiliado a boa governança corporativa. Os sistemas onde é adotada são certamente os mais aptos a resolver o problema de conflito.

Para entender seu significado e extensão é preciso, em primeiro lugar, indagar suas justificativas, tanto econômicas quanto jurídicas.

2.1 *Fundamento econômico: a teoria da empresa, de Coase*¹

No campo econômico a justificativa mais básica para a solução organizativa encontra-se na própria concepção de empresa ou sociedade.

1. O recurso ao fundamento econômico justifica-se: o raciocínio econômico é sem dúvida parte importante de qualquer teoria organizativa da empresa, sobretudo por sua capacidade de lançar luz sobre os efeitos das mudanças sobre as relações econômicas (no caso de Coase o principal interesse da teoria é sem dúvida a identificação dos resultados produzidos sobre os custos de transação). A sua utilidade como elemento de análise (e não como determinante de objetivos) é nesse ponto indiscutível (para uma análise crítica da utilidade e objetivos da chamada análise econômica do direito v. a 1ª edição deste *O novo direito societário*, São Paulo, Malheiros Editores, 1998, pp. 28-30).

A concepção dominante de empresa no campo econômico é dada no clássico estudo de Coase sobre a natureza da empresa ("The nature of the firm").² Para o autor, a principal função da empresa é eliminar as incertezas e conflitos que provêm das relações de mercado.

A empresa aparece então como forma de dar solução organizativa aos conflitos entre os agentes econômicos no mercado. Reduz custos de transação na medida em que reduz tais conflitos. Coase para aí. Evidentemente que sua teoria, até por sua forte inspiração neoclássica, pouco se preocupa com a convergência para a sociedade de todos os interesses por ela afetados.³ Mas ao ver como sentido verdadeiro do instituto da empresa a resolução de conflitos e ao impor que esses sejam resolvidos internamente, sem dúvida fundamenta concepções jurídicas mais sedimentadas sobre soluções organizativas para o conflito.

2. O estudo de R. Coase, "The nature of the firm" é reconhecido como clássico pois revolucionou a visão predominante à época sobre a organização econômica. O postulado de que o sistema econômico é coordenado pelo mecanismo de preços revela-se apenas uma descrição parcial dos fundamentos da organização econômica. "An economist thinks of the economic system as being coordinated by the price mechanism and society becomes not an organization but an organism. The economic system 'works itself'. This does not mean that there is no planning by individuals (...) But this theory assumes that the direction of resources is dependent directly on the price mechanism". Para Coase, a organização do sistema econômico é também influenciada por uma instituição de primordial importância, a empresa. Nesse sentido, a explicação que reduz a dinâmica da organização econômica ao mecanismo de preços "gives a very incomplete picture of our economic system. Within a firm, the description does not fit at all". Por outro lado, o determinismo tecnológico aliado à teoria de preços também não é suficiente para dimensionar por completo o fenômeno moderno das grandes corporações, na medida em que explica apenas pequena parte das relações, das quais é parte a empresa, no desenvolvimento de sua atividade. Em sua obra, Coase parte de um postulado a ser negado — o mecanismo de preços como elemento primordial na organização econômica — e identifica a grande empresa como peça-chave na organização da economia. Entretanto, o foco de seu estudo não parece ser a elaboração de uma nova teoria econômica da empresa, mas a mudança de paradigma no estudo do fundamento da organização econômica. (cf. O. Williamson e S. G. Winter, *The nature of the firm - Origins, evolution and development*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993).

3. Na verdade, a teoria de Coase preocupa-se em eliminar o conflito apenas entre os agentes produtivos (basicamente produtores, fornecedores e distribuidores e demais agentes que se relacionam na linha vertical). Mas exatamente por ser inteiramente gratuita sustentação para a teoria jurídica que procura ver na pessoa jurídica da integração de interesses (eliminação dos conflitos) e não sua forma (criação de uma organização) que aproximam a teoria econômica de Coase da visão jurídica moderna da empresa.

A ideia da sociedade como forma de redução de conflito e solução organizativa para redução de custos de transação é muito rica e, isoladamente considerada, uma fonte importante de sustentação para a ideia organizativa.

2.2 Fundamentação jurídica: a moderna visão organizativa da sociedade

Por outras vias e sob inspiração político-ideológica totalmente diversa, a teoria societária institucional também vislumbra na sociedade forma de solução de conflitos.

Para entender como e porque, é preciso lembrar como nasceu e evoluiu a ideia institucional, em particular a chamada passagem do institucionalismo *publicista* para o *integracionista* e como, daí, é possível chegar à concepção jurídico-organizativa. Essa passagem foi realizada no Capítulo II. Aqui cumpre apenas ressaltar sua conclusão.

Segundo a moderna teoria da empresa, esta deixa de ser uma forma de organização de poder do controlador, transformando-se em uma forma de integração e solução de conflitos entre fatores que podem cooperar (v. *supra* Capítulo II).

A eliminação de custos de transação entre capital e trabalho, custos que são crescentemente mal solucionados pelo mercado, é função relevante da empresa. Demonstração disso é o ganho em eficiência, produtividade e profissionalismo advindo da solução paritária (ou quase paritária) alemã.

O mesmo se pode dizer sobre outras relações, como, por exemplo, aquelas com os consumidores ou mesmo com os acionistas minoritários.

Particularmente em relação a esses últimos, em panoramas econômicos que, como o brasileiro, demonstram uma clara incapacidade do mercado em defender-lhes os interesses, com crises de confiança que fazem lentamente migrar (e migrar para o exterior) nosso mercado bolsístico, uma intervenção organizativa seria mais que bem-vinda.

3. A solução através de regra de conflito de interesses

A segunda forma possível de solução de problema de conflito de interesses é a aplicação da regra de conflito. Trata-se de solução em teoria menos traumática, pois envolve menos mudanças estruturais.

Exatamente por isso, no entanto, é extremamente difícil ser bem implementada. A sua aplicação coerente requer uma clara e corajosa definição das hipóteses de conflito.

Duas observações iniciais devem ser feitas sobre a aplicação da regra de conflito. Em primeiro lugar, representa ela indubitavelmente, solução menos realista que a solução estrutural. Parte do princípio que o conflito pode ser eliminado e bem fiscalizado, hipótese um tanto irreal.

A segunda observação é consequência da primeira. Assim definida, a função da regra de conflito torna-se o centro da disciplina societária. É de sua aplicação que dependerá a coesão dos sócios em torno do objeto social. Não é de se estranhar, portanto, que os sistemas que adotam a concepção contratual de sociedade coloquem a regra de conflito no centro da disciplina societária.⁴

Para bem definir uma regra de conflito assim elevada a primeira tarefa é identificar e definir as hipóteses que podem gerar riscos para a sociedade e qual o grau de risco gerado. Isso não requer um retorno à espinhosa discussão do interesse social. A regra de conflito liga-se nessa hipótese muito mais ao cumprimento de um dever geral fiduciário em relação à gerência ou intervenção sobre qualquer forma de gestão do patrimônio de terceiros⁵ do que o agir conforme o interesse social. Demonstração da inutilidade de uma discussão centrada no interesse social. Deixando sempre fracassadas tentativas de identificação entre a disciplina do conflito de interesses e do ato *ultra vires*.⁶

4. Para a teoria contratualista, o interesse social é traduzido como o interesse comum dos sócios (V. F. Galgano, *Diritto commerciale - Le società*, cit., p. 155). No exercício de uma atividade econômica (interesse social preliminar), ou como a maximização da eficiência da empresa com vistas à maximização dos lucros (interesse social intermediário), estes não passam de interesses secundários à causa do contrato satisfatório. O fim maior que norteia a disciplina de interesse nesse sistema é a satisfação do interesse dos sócios através da distribuição de dividendos (interesse social final). Nesse sentido, v. F. Galgano, *Diritto commerciale - Le società*, cit., p. 19.

5. V. L. Enriques, *Il conflitto d'interessi degli amministratori di società per azioni*, Milano, Giuffrè, 2000, p. 187.

6. Na jurisprudência italiana, casos de conflito de interesses envolvendo administradores são frequentemente decididos com base na disciplina dos atos *ultra vires*. O perigo da equiparação das duas *fatispecie* é o de se chegar ao resultado paradoxal de considerar um ato alheio ao objeto social tão somente pelo fato de configurar um conflito de interesses, ou mesmo de considerar um ato inerente ao objeto social tão somente por não responder ao interesse do administrador ou de terceiro, mesmo se tratando do desenvolvimento de atividades incompatíveis com a persecução do ob-

Apesar de tudo isso, a análise empírica demonstra que paradoxalmente a regra de conflito tem papel muitíssimo pouco relevante no regimento interno das sociedades. E a razão para essa incompatibilidade entre função e aplicação é simples. Constata-se que a aplicação de uma regra de conflito de interesses em linha com o princípio geral de conflito nos casos de gestão de patrimônio alheio não pode ser feita indistintamente para quem efetivamente gere o patrimônio de terceiro (controlador e administrador)⁷ e aquele que não tem esse poder (exemplo: acionista minoritário). Consequência disso é em geral o deslocamento da reflexão para os chamados deveres fiduciários de administradores e controladores. Se gestores e não gestores têm posições jurídicas distintas é preciso impor obrigações especiais ao controlador e administrador (gestores) — os chamados deveres fiduciários —, exatamente por administrarem patrimônio alheio. Esses deveres não podem ou devem ser im- postos aos demais sócios exatamente por não gerirem patrimônio alheio. Aqui não se está falando então propriamente de regra de conflito, mas de dever fiduciário.

O problema é que tal solução, ainda que correta, representa verdadeira *capitis diminutio* da regra de conflito, que acaba se transformando em uma regra fraca, exatamente por entender-se que o problema será resolvido via imposição de deveres fiduciários.⁸ E a realidade exige exatamente o contrário. A discrepância entre posição jurídica e fática dos vários integrantes da pessoa jurídica (controladores e administradores de um lado e acionistas minoritários de outro) impõe que a regra de conflito não adote um critério de *minimis* de incidência. O que se diz é nada mais que o óbvio.

A regra deve ser elaborada visando a impedir a conduta conflituosa daquele que mais pode lesar a sociedade e não daquele que não pode

7. Nesse sentido, v. L. Enriques, *Il conflitto d'interessi degli amministratori di società per azioni*, cit., pp. 453 e ss.

8. É admissível para esses fins a identificação entre controlador e administrador, dada a estrutura societária brasileira, que submete internamente o segundo ao primeiro. Cabe ainda ressaltar que a identificação da função de gestão do patrimônio social nos dois casos levou a lei acionária brasileira, em seu artigo 117, § 3º, a impor os mesmos deveres e responsabilidades a controlador e administradores: "o acionista controlador que exerce cargo de administrador ou fiscal tem também os deveres e responsabilidades próprios do cargo".

9. Nesse sentido, a lei acionária brasileira, ao estabelecer regras orientadoras das relações entre administradores e companhia e administradores e acionistas, impõe aos gestores do patrimônio social deveres de diligência, lealdade e informação.

fazê-lo. O direito societário deve então ser regido por um princípio geral de proibição a comportamentos conflitivos e não por uma série desconectada e aprincípiologica de deveres fiduciários. Esses últimos, muito mais que princípios em si, são critérios para aplicação da regra de conflito.

Dessa conclusão óbvia, a que, como se verá, não chegou o legislador brasileiro, decorrem consequências aplicativas importantes. A principal delas pode ser assim formulada: se a regra de conflito tem valor em si é então a partir dela que deve ser controlado o comportamento de administradores e acionistas. Evitam-se assim as infundáveis e com frequência infrutíferas discussões sobre o interesse social.⁹

A tradicional classificação entre hipóteses de conflito de interesse formal e material deve então ser revisada.¹⁰ Não para ser negada, mas ca forte perigo de comportamento incorreto e situações em que se verifica ocorre. A diferença não é apenas semântica. Implica deslocar a questão para a verificação da situação e dos deveres mínimos de cuidado de administradores e controladores. Retorna-se, como dito acima, portanto, conflito de interesse, mas como critério para sua apuração.

Na primeira hipótese de conflito, que de ora em diante denominar-se-á potencial ou formal, não é, portanto, necessário sequer indagar de gestão ou administração de negócios de terceiros em geral haverá conflito formal toda vez que *a priori* o agente tiver interesse direto no negócio ou ato. Como interesse direto deve-se entender toda aquela hipótese em

9. É cediço afirmar que o valor principal da discussão do interesse social está na conformação estrutural de órgãos societários (daí a sua importância dentro da dade de controle de cada ato societário individualmente considerado).

10. Essa nomenclatura é utilizada por A. Gambino no clássico artigo "La disciplina del conflitto di interesse del socio", in *Rivista di Diritto Commerciale* I, 1969, pp. 371 e ss. Na doutrina brasileira tem se preferido, para interpretar o artigo 115 da lei societária, adotar a nomenclatura proibição de voto e conflito de interesses, sendo portanto o termo conflito de interesses identificado apenas às hipóteses de conflito de interesses material (v. a respeito L. G. Leães, "Conflito de interesses", in *Estradas e pareceres sobre sociedades anônimas*, São Paulo, Ed. RT, 1989, p. 25; no mesmo sentido e com boa resenha das opiniões doutrinárias, E. Valladao França, *Conflito de interesses nas assembleias de S.A.*, São Paulo, Malheiros Editores, 1993, p. 91).

que o gestor for direta contraparte ou de qualquer forma tiver interesse maior na contraparte da sociedade. Outra característica necessária do conflito de interesse como princípio geral é que se aplica apenas aos gestores (administradores e controladores) e não àqueles que não têm esse mesmo poder.¹¹ Essa é, como se verá, uma das principais contradições da legislação societária brasileira (em especial de seu art. 115) e também um dos principais motivos da incoerência de sua aplicação.

O conflito de interesses substancial ou atual deve ao inverso ser aplicado de maneira uniforme para todos os sócios e administradores. É a regra geral de conflito que na verdade se reduz a um critério de culpa. É interessante notar que o critério não é mais o de culpa *in concreto* do antigo administrador de negócios romano. O critério é agora de uma culpa *in abstracto* identificada com uma razoabilidade de mercado. Entende-se que as transações de mercado (desde que esse mercado seja competitivo e não monopolizado) fornecem critério muito mais seguro para apuração da razoabilidade da transação (até porque não é frequente a hipótese em que há comportamentos anteriores do administrador obrando em seu próprio negócio).¹² Assim, como critérios de apuração

11. É interessante notar que esses dois requisitos estão presentes na doutrina americana em uma obra que, em linha com o pragmatismo anglo-saxão (muitas vezes criticável), propõe uma visão eminentemente prática do problema do conflito (v. nesse sentido R. Clark, *Corporate Law*, New York, Aspen Law and Business, 1986, p. 147).

12. A evolução do conceito na doutrina privilegia a análise da culpa sob o ponto de vista abstrato. Enquanto no direito romano contrapunham-se os conceitos de culpa *in abstracto* e culpa *in concreto* (a culpa como fato dependente de uma situação individual e variável, em que se confronta a atuação do agente não a um modelo abstrato, mas às suas atitudes anteriores relativas às suas coisas ou intresses), a doutrina elevou o conceito de culpa a um princípio jurídico abstrato (v. R. von Jhering, *Etudes complémentaires de l'esprit du droit romain - De la faute en droit privé*, Paris, Editor A. Marescq, Ainé, 1880, pp. 54 e 55). Nesse sentido, o conceito de culpa (*Verschuldung*) contrapõe-se ao de diligência, representativo da conduta esperada do *bonus pater familias* (v. B. Windscheid, *Diritto delle Pandette*, vol. II, Torino, UTET, 1925, pp. 65 a 69). A mudança de paradigma representada pela adoção de modelos justificada-se pela necessária concretização da norma abstrata de conduta. A adaptação do modelo abstrato de conduta ao tempo e à natureza da atividade permite a correta correlação entre modelo e conduta do agente para fins de aplicação da norma específica (v. A. Azara e E. Eula, *Novissimo Digesto italiano*, acionária brasileira no seu artigo 153 em relação ao dever de diligência dos administradores: "O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios").

são geralmente mencionadas operações anteriores da própria sociedade ou operações semelhantes no mercado¹³ (critérios evidentes de apuração de culpa *in abstracto* segundo padrões de mercado — são estes de resto os critérios previstos no artigo 156, § 1º da lei societária brasileira).

4. A posição secundária atribuída à matéria na lei de 1976

Para compreender o significado e extensão da regra de conflito na lei societária brasileira é preciso entender seus fundamentos econômicos.

Como já se afirmou no item 2.3 do Capítulo II, para onde remetemos o leitor, a lei acionária tinha objetivos muito específicos, tendo o legislador buscado incentivar a grande empresa¹⁴ de duas maneiras facilitando a capitalização das empresas através do mercado acionário. Em consequência, tornou-se necessário criar regras que permitissem proteger os investidores contra o arbítrio dos sócios controladores, procurando-se criar um sistema de proteção das minorias acionárias, sendo, entre outras coisas, na institucionalização dos poderes e deveres do sócio controlador e dos administradores. Manifestação dessa tendência é o artigo 116, parágrafo único, que estabelece deveres genéricos para o acionista controlador com relação aos demais acionistas da empresa, aos trabalhadores e à comunidade em que atua. Sobre a utilidade desse tipo de declaração genérica, que não encontra tradução em regras organizativas, existem muitas dúvidas. Pode-se questionar se não acaba servindo, como ocorreu na Alemanha, para justificar atuações dos acionistas majoritários e seus representantes no interesse próprio, em nome de um mal definido interesse social.¹⁵

Sob essa inspiração não é de se estranhar a posição que a regra de conflito assume na lei. De um lado não há qualquer solução organizativa pela sociedade. O artigo 116 parágrafo único da lei permanece uma mera declaração de princípios.

13. Cf. R. Clark, *Corporate law*, cit., p. 147.

14. Cf. Exposição de Motivos 196, de 24.6.1976, do Ministro da Fazenda, em particular ns. 4 e 5, b, in *Diário do Congresso Nacional*, Seção 1, Suplemento ao n. 85, de 7.8.1976.

15. Para uma crítica da lei com respeito aos interesses dos acionistas minoritários v. M. Carvalho, *A nova lei*, cit., pp. 113 e ss.

De outro, a regra de conflito deixa de estabelecer critério claro sobre qual das formas de conflito a ser aplicada. Isso tem gerado inúmeras controvérsias doutrinárias a respeito da aplicação do artigo 115, § 1º da lei. Dúvidas não há sobre as primeiras das hipóteses do dispositivo.

Sobre a última hipótese, no entanto, paita forte discussão doutrinária a respeito de sua caracterização como conflito de interesse formal ou material.¹⁶ E note-se que essa é a hipótese mais importante, pois é de resto, corretamente que se formula o princípio geral de conflito repetido, administradores) no artigo 156 da lei (conflito de interesses dos

O grande problema é, ainda aqui, o recurso à expressão "interesse conflitante com o da companhia". Mal definido e mal estabelecido estruturalmente como é o interesse social, uma tal menção só reforça posições jurisprudenciais tendencialmente avessas a intervir nos negócios sociais.¹⁸

16. Parte da doutrina classifica a hipótese do artigo 115, § 1º, como conflito formal, no sentido de que não poderia o acionista concorrer para a formação da vontade expressa em deliberação assemblear relativa "ao lado de avaliação da qual compete ao administrador". A participação do acionista em duas posições jurídicas de bens postos é razão suficiente para a suspensão do exercício de voto. Nesse sentido, v. M. Carvalho, *Comentários à lei de sociedades anônimas*, vol. 2, São Paulo, Saraiva, 1997, pp. 410 e 411. Por outro lado, há a indagação se existia, no dispositivo legal, alguma efetiva violação a acarretar a nulidade do voto *per se* ou se a sanção legal, anulatória somente seria aplicada na presença de conflito material de interesses, v. Valladão França, *Conflito de interesses nas assembleias de S.A.*, cit., p. 92. Este questionamento serve à parte da doutrina que considera necessária a avaliação de conflito de interesses *in concreto*, não bastando sua mera previsão formal: "cabe a indagação relativamente ao mérito da incompatibilidade entre o exercício do voto com a matéria submetida à deliberação da assembleia geral, de onde deva ser entendido o conflito de interesses", in *Estudos e pareceres sobre sociedades anônimas*, v. L. G. Leães, "Conflito de interesses", in *Estudos e pareceres sobre sociedades anônimas*, cit., p. 25. Por fim, há caso a caso, permanece a proibição do voto "quando se trata de uma das situações de conflito aberto de interesses, relacionadas no § 1º do art. 115" pois "trata-se, afinal, de mera aplicação do princípio *nemo iudex in causa propria*", v. F. K. Comparato, "Controle conjunto, abuso no exercício do voto acionário e alienação direta de controle empresarial", in *Direito empresarial: estudos e pareceres*, São Paulo, Saraiva, 1995, p. 91.

17. Como já visto anteriormente, o princípio geral de conflito de interesses é aplicável a todos os gestores de patrimônio alheio.

18. Tais posições baseiam-se exatamente na impossibilidade de definição judicial do interesse da companhia. As decisões proferidas por nossos Tribunais Su-

Basta centrar as atenções sobre o termo benefício particular contido na mesma terceira hipótese e consequentemente sobre o princípio geral de conflito (e não sobre a definição de interesse social) para entender que se trata de hipótese de conflito formal e não material. Os dois critérios acima especificados (maior interesse particular que social e poder efetivo de gestão) estão presentes.

O mesmo raciocínio pode-se fazer em relação ao conflito material. Como hipótese geral de conflito deve estar sujeito à culpa *in abstracto* sob padrões de mercado supradefinido (v. item 3) o que é, diga-se de passagem, fato com previsão pelo artigo 156, § 1º da lei.

Conclui-se, portanto, que falta à lei, de um lado, concretização estrutural do conceito institucional de interesse social para obter uma boa solução organizativa para o problema de conflito de interesses e, de outro, formulação clara do princípio de conflito para ter uma boa solução via regra de conflito. Como se verá, a contribuição da Lei 10.303 para ambas as soluções deixou a desejar.

5. A reforma da lei das sociedades por ações e o problema do conflito de interesses

Pode-se afirmar, sem medo de errar, que a última reforma da lei societária trouxe uma série de melhorias indiretas para o conflito de interesses, deixando, porém, de abordar diretamente a questão.

A razão está na gênese da própria Lei 10.303 e de seu projeto. A ideia foi evidentemente dar impulso ao combatido mercado de capitais brasileiro. A tramitação do projeto demonstrou, no entanto, que essa determinação não era forte o suficiente para alterar as estruturas internas da sociedade e tampouco as regras básicas de desenvolvimento de suas atividades.

O conceito de cooperação, tão insito à ideia de associação e de sociedade, claramente ainda não penetrou no espírito societário brasileiro. Forças de pressão e grupos de interesses impediram mais uma vez qualquer concessão a esse princípio.

Periores manifestam alinhamento à interpretação dada pela doutrina à matéria, que considera o interesse da companhia como o interesse comum dos acionistas abstratamente considerados (*uti socii*) e não como a somatória de interesses individuais de cada acionista (*uti singuli*), ou mesmo como interesses estranhos à relação jurídica societária (v. RT 615/162, e TJSP, 18.11.1996, in N. Eizirik, *Sociedades anônimas - Jurisprudência*, Rio de Janeiro, Renovar, 1998, p. 175).

5.1 Ausência de soluções organizativas

A maior demonstração disso é a forma tímida através da qual os interesses conflitantes foram internalizados nas companhias.

De um lado, a participação dos trabalhadores nos órgãos de administração das companhias, estimulados pela Constituição (art. 7º, inciso XI) e de tão bons resultados em outras jurisdições,¹⁹ foi introduzido de

19. A incorporação, no direito alemão, do instituto da *Mitbestimmung* (cogestão) foi precedida de largo debate nas cortes alemãs nos anos 70. Entretanto, sua atual aceitação revelaria apenas que as empresas e trabalhadores teriam aprendido a viver sob sua disciplina. Dentre os aspectos negativos do instituto, o problema do conflito de interesses é considerado dos mais sérios, pois, se em teoria representantes de acionistas e de trabalhadores possuem os mesmos direitos e obrigações, na prática os conflitos de interesses suscitados, particularmente os que envolveriam representantes dos trabalhadores, permaneceriam sem solução. Dos efeitos positivos da *Mitbestimmung* para a empresa, a redução de greves e sua utilização como sistema de alarme prévio de eclosão de conflitos sociais contribuíram no gerenciamento de crises coletivas (v. K. J. Hopf, "Labor representation on corporate boards: im-pacts and problems for corporate governance and economic integration in Europe", *im-cit.*, pp. 203-214). É importante notar que no plano das consequências econômico-neoclássico. Estudos de *corporate governance* norte-americanos enumeram quatro características negativas dos órgãos de representação: grande tamanho (equanto seriam desejáveis órgãos compostos de número reduzido de representantes, com subcomitês especializados); encontros pouco frequentes; pequeno fluxo de informações e altos índices de conflitos de interesses. As principais consequências desse conjunto de fatores seriam a vagarosidade e burocratização das decisões e aumento de custos para a empresa. Alhada à tradição concentracionista das empresas alemãs, o sistema de cogestão administrativa seria também causa da fragilidade do mercado acionário alemão (para maior detalhamento, v. M. J. Roe, "German codetermination and German securities markets", in *Columbia Journal of European Law* 5, 1999, pp. 199-202 e 209-211). Esse tipo de crítica, de forte viés neoclássico, claramente subestima o valor da cooperação capital-trabalho na eficiência empresarial, e na criação de uma estrutura administrativa profissional em uma realidade econômica concentrada (onde o controlador tem poder incontestável), como é o caso da realidade alemã e brasileira. Nesse sentido é interessante observar a avaliação fortemente positiva feita por Comissão de Professores que realizam a avaliação dos efeitos da *Mitbestimmung* para o governo alemão. Entre as principais vantagens mencionadas destacam-se: os efeitos positivos para a eficiência das empresas decorrentes da cooperação capital-trabalho (*Produktivität der Kooperation*) e a introdução de formas de gestão não hierárquicas e baseadas em constantes fluxos de informação. A conclusão é que "Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muss dem Leitbild einer kooperativen, mensktur verpflichtet sein" (v. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Bonn, entregue em 19 de maio de 1998, realizada por um grupo de Professores coordenado por W. Streeck, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung).

forma apenas propositiva no artigo 140, parágrafo único, da Lei 10.303 em relação ao Conselho de Administração ("o estatuto poderá prever a participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos por voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa em conjunto com as entidades sindicais que os representam").

De outro, a proteção dos minoritários, bandeira eterna das legislações societárias brasileiras, continua a ser tratada como uma forma de proteção de um interesse externo à sociedade. Os benefícios criados em matéria de extensão do preço pago pelo controle (o art. 254-A, *caput*, prevê "a alienação, direta ou indireta, do controle de companhia aberta somente poderá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das ações com direito a voto de propriedade dos demais acionistas da companhia, de modo a lhes assegurar o preço mínimo igual a 80% (oitenta por cento) do valor pago por ação com direito a voto, integrante do bloco de controle") e mesmo a possibilidade de participação no conselho de administração só fazem confirmar essa tendência.

A primeira, por deixar claro que a única alternativa para o minoritário no momento da aquisição do controle é deixar a sociedade. A possibilidade de controle de seus rumos e dos objetivos do novo controlador fica então completamente afastada.

De outro, é indiscutível que as regras sobre participação no conselho permitem no máximo uma maior oportunidade de informação e não de efetiva coparticipação nas decisões sociais mais importantes (V. art. 141, §§ 4º a 8º). Aliás, como se verá adiante, criam, isso sim, novas hipóteses de conflito de interesses por parte dos minoritários, que devem ser agora abordados. É o que se fará abaixo no subtópico relativo à afirmação da regra de conflito.

5.2 Soluções baseadas na regra de conflito

As regras acima mencionadas, que permitem a participação dos minoritários no Conselho de Administração da companhia, criaram um problema a mais de conflito.

É impossível através da regra societária proibir o concorrente de adquirir participação na companhia. É viável, no entanto, nessa hipótese como em outras, proteger o Conselho de Administração do conflito de interesses. Para tanto, o § 3º do artigo 147 da lei societária, em seu inciso

I, impede a participação no Conselho de Administração de administradores de empresa concorrente. O referido dispositivo faz só referência a cargos ocupados sem concorrentes. Evidentemente a posição de acionista controlador do concorrente deve em tudo e por tudo ser assemelhada à do concorrente, até por força do inciso II do mesmo parágrafo.

Esta última regra (inciso II), que prevê a impossibilidade de eleição do conselheiro que "tiver interesse conflitante com o da companhia", aliás, é a mais criticável da Lei 10.303 em matéria de conflito de interesses. Reaviva para o Conselho de Administração as incertezas implícitas no artigo 115, *caput*, da lei societária.

A situação de conflito (no caso, material) de interesse só pode ser apurada com uma competente, e corajosa, investigação da situação e, como visto acima, tratando-se de direito material, do comportamento culposo ou não do administrador.

Na verdade, essa regra cria uma grave incongruência na lei. A referida regra não é capaz de garantir qualquer poder para o minoritário, já impossível afastar o representante do controlador de qualquer decisão importante, incluindo as hipóteses em que o conflito formal é evidente.

Sua situação permanece, portanto, a de um acionista completamente alheio aos negócios e à formação da vontade social, um acionista minoritário externo.

Finalmente, ainda entre as modificações que podem indiretamente influenciar a regra de conflito, procura o artigo 163, IV, criar nova competência para o Conselho Fiscal. Além de auditor interno das contas, passa a ser encarregado do cumprimento do interesse social. Passa a ser, portanto, um Conselho Fiscal híbrido, capaz de influir sobre as contas e méritos das decisões. Ocorre que naquele há poder de definir o mérito e, portanto, o interesse social. No Conselho Fiscal brasileiro a utilização do termo interesse social é dúbia. Não há, como visto (*supra*, item 3), forma conveniente de defini-lo, e, ainda que fosse possível, esta não poderia ou deveria dar-se no Conselho Fiscal.

A interpretação construtiva que pode ser dada à referida norma é no sentido de consentir em uma contribuição do Conselho Fiscal e para a interpretação do interesse social. Tal interpretação deverá fornecer subsídios a uma definição arbitral ou judicial do interesse social, solução que ora se impõe. Esse tipo de solução, ainda que imperiosa no caso, é sensivelmente inferior à organizativa. Acaba-se confiando a decisão so-

bre os rumos da empresa a ente não habituado e vocacionado a tal e que, sobretudo após o veto presidencial à Lei 10.303 (que impediu as modificações ao artigo 161 da Lei societária), continua a ser dominado pelo controlador. A superioridade da solução organizativa, sobretudo aquela voltada a incluir todos os interesses envolvidos pela sociedade em sua representação interna, resulta evidente.

6. Conclusão

A conclusão só pode ser de frustração em relação às mudanças introduzidas pela Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, no tema em análise. O problema do conflito permanece sem solução. Em ausência de solução organizativa profunda, compatível com nossa realidade social e econômica, assim permanecerá sempre.

Os aportes trazidos pela Lei 10.303 em matéria de regra de conflito colaboram para o aumento da informação do minoritário e do mercado sobre a situação interna da sociedade e o comportamento de acionistas e administradores, que, no entanto, continuam a não ter o mínimo poder para utilizá-la em benefício da própria companhia. O interesse da companhia continuará, portanto, identificado ao interesse de seu controlador, a não ser que juízes e/ou árbitros reconheçam a existência da hipótese de conflito formal na parte final do artigo 115, § 1º da Lei de 1976 (não modificado na reforma de 2001).

De outro lado, como foi visto, a solução organizativa para o problema de conflito em maior grau e a solução através da regra de conflito em menor grau constituem importantes elementos para a redução das crises de excesso de concentração de poder e (falta de) confiança, que têm sido tão destrutivas para o mercado de capitais brasileiro. A sensação geral é, portanto, de — mais uma — oportunidade perdida.

Capítulo VII

CONFLITO DE INTERESSES: NOVAS ESPERANÇAS

1. Introdução: novo e antigo. 2. A recente evolução e as esperanças. 3. Conclusão: a solução e o mundo infantil.

1. Introdução: novo e antigo

Talvez de todos os temas abordados nesse livro, o do conflito de interesses seja o que traz em si, de maneira mais evidente, a fricção entre o novo e o antigo.

Tema discutido desde a lei de 1976, há trinta e cinco anos, recebeu durante trinta e quatro da doutrina e jurisprudência majoritárias um tratamento do passado.

Explico-me. O direito como um todo viveu durante muitos anos (e ainda vive), em consequência da absoluta prevalência da concepção positivista em sua doutrina e academia, sob o reinado do que se pode chamar de nominalismo ou conceitualismo vazio.

Certos conceitos eram — e muitos ainda são — tidos como fundamentais para a “ciência do direito — sem que jamais se indague de sua função ou dos interesses que são por eles protegidos (ou desprotegidos)”. A consequência era e é um direito dos doutos, cheios de si ao indagar e exigir de alunos o conhecimento de conceitos cuja utilidade ou função jamais perquiriam. Só o cruzamento lógico entre tais conceitos fazia o bom professor e bom aluno, ainda que não se soubesse ao que essa ciência ensinada servia.

Com o conflito de interesse aconteceu algo bem parecido. A doutrina procurava fazer uma construção teórica elegante e justificar porque a

disciplina da lei deveria ser entendida dessa ou daquela maneira. O descumprimento do texto expresso da lei (art. 115) era justificado em imitista e lógico encadear de conceitos. Tudo sem cuidado ou preocupação com os efeitos dessa regra sobre os interesses envolvidos.

O mundo prático, mais atento aos interesses envolvidos, aproveitou-se dessa cegueira teórica da doutrina para manter durante anos a posição do acionista — e particularmente do acionista controlador — inextinguível a qualquer contestação.

Não era possível impedir o seu voto, mesmo nos mais claros casos de interesse pessoal envolvido na decisão. Por outro lado, o controle posterior do conteúdo da decisão não era e não é factível, seja pela demora de uma sentença definitiva de mérito seja pela aversão do Judiciário em entrar no mérito das decisões assembleares.

Essa posição confortável do controlador e acomodada (para dizer o mínimo) da doutrina começou a ser abalada com a grande crise do mercado de capitais brasileiro do início do ano 2000. A fuga em massa de empresas brasileiras para mercados mais consistentes em matéria de proteção dos investidores e consequentemente mais líquidos, levou muitas empresas a uma auto crítica de suas práticas internas, que teve sua representação mais concreta na criação do Novo Mercado da Bovespa.

Ora, um mercado que se quer novo não é compatível com as antigas práticas de voto em conflito. Daí porque a recente e auspiciosa mudança de rumo da CVM em matéria de conflito de interesses nada mais representa que uma adaptação aos novos tempos e ao novo tipo de mercado acionário que o Brasil precisa ter. À análise dessa mudança de posição e às suas razões que se dedicarão os tópicos a seguir.

2. *A recente evolução e as esperanças*

Os últimos anos assistiram a um interessante movimento de estímulo, por parte da Comissão de Valores Mobiliários, de novos padrões de comportamento ao ambiente corporativo e às relações tuteladas pelo direito societário.

Encontro o primeiro passo, ainda que tímido, desta trajetória na aprovação do Parecer de Orientação 34, de 18 de agosto de 2006, acerca do impedimento de voto do acionista controlador nos casos de operações de incorporação e incorporação de ações, em que sejam atribuídos

diferentes valores para as ações detidas por controladores e minoritários e para ações de diferentes espécies ou classes. O reconhecimento de um benefício particular ao controlador nestas transações levou a autarquia a identificar hipótese de proibição de exercício do direito de voto. A relevância desse primeiro passo foi no entanto reduzida pela interpretação restritiva que foi dada ao artigo 115 abrangendo apenas os casos de benefício particular (relação de troca desproporcional) e não os casos de interesse conflitante (previsto de forma literal no mesmo artigo 115).

Outro passo relevante, mais ainda excessivamente cauteloso, foi dado no Parecer de Orientação imediatamente seguinte (35), que versou sobre os deveres fiduciários de administradores, em operações de fusão, incorporação e incorporação de ações envolvendo a sociedade controladora e suas controladas ou sociedades sob controle comum. A ideia de explicitar os deveres fiduciários em tais situações é louvável em vista da recomendação de procedimento voltado a evitar favorecimentos indevidos. A autarquia aconselha (i) que a negociação das operações seja feita por um comitê especial independente, que deve submeter recomendações ao conselho de administração da companhia, ou, alternativamente, (ii) que a operação seja aprovada pela maioria dos acionistas não controladores. Se a primeira das hipóteses presta-se a um cumprimento meramente formal, ou seja, corre-se o risco de constituição de comitês ligados ao controlador que legitimem operações contestáveis, a segunda sugere caminho interessante e bastante próximo ao reconhecimento do conflito de interesses formal. Ciente talvez da armadilha que havia criado para si mesma com a primeira das hipóteses de solução (a criação do comitê poderia servir para legitimar operações realizadas em conflito) o recente entendimento do colegiado da CVM foi no sentido de impor o segundo dos requisitos (aprovação pela maioria dos não controladores). Este entendimento da CVM, como se verá abaixo, traz esperança àquelas que se debruçam sobre a matéria.

Em sequência, houve o Caso Duratex,¹ em que se declarou o impedimento de voto por benefício particular em decorrência de diferença entre a relação de substituição de ações de minoritários e do controlador em caso de incorporação da companhia. No caso, não se admitiu a justificativa de que a disparidade na relação de troca teria como base a utilização, com relação ao valor aplicável aos minoritários, do percentual de prêmio de controle previsto no artigo 254-A da lei acionária. Con-

1. Processo RJ 2009-5811, julgado em 28.7.2009.

siderando-se o impedimento dos acionistas beneficiados, o Colegiado indicou que a companhia poderia convocar assembleia especial para que preferencialistas decidissem sobre a operação, caso todos os acionistas com direito a voto se encontrassem impedidos.

Em setembro 2010, assisti com alegria a um avanço, mais corajoso e expressivo. A CVM retomou o antigo entendimento de que o conflito de interesses é causa de impedimento de exercício do direito de voto e não deve ser apurado apenas após a participação do acionista confiante na deliberação assemblear. O caso Traclebel² indica novos rumos especialmente à relação entre controladores e minoritários, ao esclarecer que em situações de conflito o acionista interessado deve necessariamente se abster e deixar aos demais a formação da maioria necessária para a aprovação da matéria. O processo foi iniciado por consulta da própria companhia, que questionava acerca da possibilidade de participação de acionista em deliberação destinada a aprovar a celebração de contrato bilateral em que o próprio acionista figurava como parte, especialmente se o conselho de administração da companhia criasse um comitê, formado por uma maioria de administradores independentes, que ficaria incumbido de negociar transações com partes relacionadas. Em decisão quase unânime, o Colegiado entendeu tratar-se de hipótese clara de conflito de interesses à qual se aplica o impedimento de voto previsto no artigo 115, § 1º, da Lei 6.404/76. Afastou-se, assim, o velho embate entre conflito material e conflito formal, afirmando-se a obrigatoriedade da abstenção do acionista conflitante.

Alguns temas tratados nos votos merecem destaque, motivo pelo qual haverá referência específica aos votos em que esses temas — aqui considerados relevantes — foram tratados.

O então Diretor Marcos Barbosa Pinto, relator do caso, sustentou seu posicionamento com base em diferentes tópicos, dentre eles a incompatibilidade da tese do conflito substancial com o texto da lei acionária e as vantagens econômicas decorrente da aplicação da regra de impedimento. Em primeiro lugar, indicou-se haver nítido antagonismo entre o dispositivo aplicável (“o acionista não poderá votar”) e a ideia de que o conflito deve ser apurado *a posteriori*, ou seja, após a manifestação de voto pelo acionista, sendo certo que este posicionamento faria letra morta da lei na medida em que igualaria a hipótese de conflito

2. Processo RJ 2009-13179, julgado em 9.9.2010.

(art. 115, § 1º) ao abuso de voto (art. 115, *caput*). Da mesma forma, argumentou que a alegação de que o conflito depende da existência de interesses irreconciliáveis e, portanto, apuráveis após o exercício do voto, não pode ser admitida, pois, se assim fosse, casos nítidos de conflito, como o voto acerca da avaliação de bens contribuídos ao capital, não precisariam envolver impedimento do interessado sempre que a avaliação fosse correta e, assim, beneficiasse ambas as partes. Ainda em interpretação ao dispositivo legal, o Diretor ressaltou que as sanções legalmente previstas ao exercício de voto conflitante não favorecem a teoria do conflito material. Por um lado, a anulabilidade é o remédio jurídico usual para vícios de deliberações societárias e, por outro, não faria sentido determinar a devolução das vantagens obtidas pelo acionista em conflito caso se considerasse legal o prévio exercício de seu voto. Enfatizou, também, que a interpretação pelo conflito substancial autoriza exatamente a circunstância que a lei buscou evitar, qual seja, a criação de risco de prejuízos sociais pela atuação do acionista em benefício próprio. Sobre este aspecto, o voto corretamente observou que este risco é ainda maior no Brasil, local em que o Poder Judiciário não se encontra, em geral, preparado para lidar com questões societárias, as quais demandam julgamento acentuatadamente célere. Também por este motivo, é imprescindível a proibição de voto em casos de conflito de interesses.

Argumentos econômicos intuitivos também foram utilizados para embasar a manifestação do mesmo Diretor. Para refutar a alegação de que o impedimento de voto levaria à perda de oportunidades empresariais pela companhia, lembrou que operações valiosas submetidas à assembleia não seriam vetadas caso fossem benéficas à companhia e, indiretamente, aos minoritários, simplesmente pelo fato de contarem com o controlador como contraparte. Sob a mesma lógica, a regra de vedação do exercício do voto, ao invés de afastar negociações eficientes, promoveria a eficiência econômica,³ evitando que o controlador aprovasse negócios — estes sim, nitidamente ineficientes — que lhe seriam vantajoso-

3. A utilização do termo eficiência é decorrência ainda, em minha opinião, da enorme pressão que exerce a ciência econômica tradicional e de seus conceitos sobre o mercado. O termo é amplo demais e despijo de significado jurídico definido. Melhor seria ter simplesmente feito referência a decisões contrárias ou não ao interesse da companhia, pois nesse caso a identificação do interesse social não exige passeios teóricos, mas a simples negação do interesse pessoal do acionista.

tos em prejuízo à companhia ou ao menos em termos que seriam a ela menos favoráveis. Tema de extrema importância também foi abordado no voto do Diretor. Cuida-se do prejuízo ao mercado de capitais que decorre da ausência de punição aos controladores que atuam de forma a apropriar acionistas minoritários. A ausência de devida proteção a investidores promove um mercado menos robusto, menores níveis de investimento e, conseqüentemente, menor desenvolvimento nacional. Por fim, a experiência do direito comparado foi corretamente lembrada para indicar que em diversos locais, como no Reino Unido e nos Estados Unidos, controladores de companhias listadas não podem exercer o direito de voto nas situações em que detêm interesse.

Da mesma forma, parece interessante mencionar alguns dos assuntos abordados pelo Diretor Olavio Yazbek. Após cuidar do debate histórico travado na Itália acerca da interpretação do dispositivo de conflito de interesses, o artigo 115 da lei acionária brasileira foi analisado para demonstrar que não se pode confundir as figuras do voto abusivo e do conflito, sendo imperioso reconhecer as diferenças entre as regras lá e cá previstas. Aponta ser incorreto imaginar que o § 1º do artigo 115 faria previsão de hipóteses tão distintas, aplicando a vedação a algumas e a mera determinação de voto conforme o interesse social ao caso de conflito, sem proceder a qualquer qualificação. O voto, ademais, refuta o argumento de que o impedimento representaria afronta ao direito subjetivo de voto atribuído aos acionistas. Quanto ao tema, afirma-se corretamente que o direito de voto não pode ser tratado como fundamental e absoluto (ou seja não passível de qualquer limitação), devendo o seu exercício observar limitações legalmente previstas, dentre elas, a de se abster em caso de interesse conflitante com o da companhia. No que tange ao acionista controlador, o Diretor destacou, ainda, o caráter da regra, que age de forma a prevenir prejuízos causados por agente dotado de posição privilegiada em relação à companhia ou favorecido por assimetrias informacionais. Ao final, concluiu que a celebração de contratos com o controlador, tal qual no caso, constitui um dos clássicos casos de conflito de interesses a ser lidado mediante o impedimento do exercício do direito de voto do interessado.

Os termos da consulta da Tractebel e a sua decisão demonstram que o elogiável movimento verificado no âmbito da CVM e acima descrito inaugura novos fundamentos não apenas para os casos especificamente tratados nos normativos e decisões. É de se esperar que CVM mantenha-se firme nessa corajosa linha.

3. Conclusão: a solução e o mundo infantil

Soluções jurídicas parecem mais simples e naturais quando desenhadas da — muitas vezes inútil — vestimenta teórica e formuladas em termos simples.

É o caso do conflito de interesses e de sua aplicação no sentido formal, como proibição de voto, sentido no qual o sistema brasileiro, após 25 anos de cegueira, parece mover-se. Independentemente de toda a justificativa prática e teórica discutida acima, a verdade é que se trata, nada mais nada menos, de uma regra de conteúdo ético básico a ser aplicada no mundo empresarial ou fora dele.

A contraprova disso tive há pouco tempo, em uma conversa com meu filho de 8 anos. Por acaso, viu um texto meu em que falava de conflito de interesses, com aquele desagradável linguajar teórico tão típico do direito, e perguntou-me o que significava.

Ciente de minha pouca clareza, pensei em um exemplo para explicar-me. Perguntei a ele como se comportaria se quisesse vender um livro ou objeto qualquer seu para sua classe na escola e a classe fosse se reunir para deliberar sobre o assunto. Indaguei se gostaria ou não de participar da deliberação.

A resposta veio pronta: — De jeito nenhum. Eu me envergonharia.

Toda a construção teórica feita a favor ou contra o reconhecimento da proibição de voto perderia utilidade se o mundo empresarial apenas e simplesmente, sem floreios, adotasse os padrões éticos do mundo infantil e sentisse vergonha de situações de conflito.