

## **A mediação preventiva de conflitos empresariais: o papel do mediador na formulação do acordo de sócios.**

Victoria Presoti Paixão <sup>1</sup>  
Ariane Meirelles de Azevedo<sup>2</sup>

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma nova perspectiva para enfrentamento de questões relacionadas a conflitos empresariais, mais especificamente, a adoção de formas preventivas de soluções para se evitar que eventuais conflitos ocorram e trazer maior previsibilidade à relação dos sócios.

Na prática percebe-se que conflitos empresariais poderiam ser solucionados antes de atingirem grandes proporções se as partes, em conjunto, trabalharem antecipadamente em formas de acordos e soluções para questões que possam surgir.

Tal medida não pode ser vista como algo negativo, como forma de precipitar conflitos, mas sim como prevenção, como medida que demonstra que os interesses de todos os envolvidos estão alinhados e de acordo com os fins propostos.

### **Palavras chaves**

MEDIAÇÃO PREVENTIVA, CONFLITOS EMPRESARIAIS, ACORDO E SÓCIOS

### **Introdução**

A lição que o atual cenário de pandemia do COVID-19 nos deixa é que os conflitos fazem parte do cotidiano de qualquer sociedade empresarial e que estar preparado para lidar com eles de uma forma construtiva pode ser decisivo para que se proteja a continuidade da atividade empresária, tão prezada no ordenamento jurídico brasileiro.

É nesse sentido que a mediação, como forma de resolução de conflitos mais indicada para aqueles que envolvem partes com uma relação duradoura e contínua, traz consigo um conjunto de técnicas que convergem para a mudança de visão sobre o conflito normalmente entendido sob o viés destrutivo e negativo, para uma cultura organizacional que o entenda de forma uma positiva, como algo construtivo e, até mesmo, necessário.

Levando em consideração que a atividade empresarial é exercida com base em uma enorme e complexa rede de conexões e interações, ela se torna um terreno fértil para prospecção de diversos conflitos (NETO, 2011), tornando-se essencial que seus integrantes encarem o conflito como algo natural, com vistas à sua resolução dentro de parâmetros mais pacíficos e equilibrados.

---

<sup>1</sup> Graduanda do 7º período de Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora; mediadora extrajudicial no Dialogar – Núcleo de Mediação da UFJF; currículo lattes disponível em <http://lattes.cnpq.br/0222411460676641>

<sup>2</sup> Graduanda do 7º período de Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora; mediadora extrajudicial no Dialogar – Núcleo de Mediação da UFJF; currículo lattes disponível em <http://lattes.cnpq.br/2246504332301872>

É nessa vertente, de mudança da cultura empresarial acerca do conflito, que a mediação preventiva traz como escopo um importante instrumento para que não só se evitem conflitos futuros, mas para que estes, quando existirem, não abalem a continuidade da atividade empresária. Este instrumento é o acordo de sócios, um negócio jurídico estabelecido pelos próprios sócios ou acionistas, visando discutir questões futuras sobre a sociedade, normalmente de forma mais detalhada do que é possível fazer no contrato social (BATISTA, 2010).

Um dos benefícios da realização desse acordo está na sua negociação dentro do âmbito de autonomia privada dos sócios, enquanto esses se encontram em uma posição de neutralidade e isonomia para decisão acerca de direitos e obrigações futuras. Sendo assim, o acordo de sócios, com sua amplitude e abrangência, se demonstra um meio eficaz de se prevenir litígios societários, sendo elaborado em comum acordo e em um momento anterior ao litígio, quando as partes ainda estão em harmonia na sociedade. (BATISTA, 2010)

O papel do mediador na elaboração do acordo de sócios é justamente atuar como terceiro imparcial na condução das negociações, garantindo que a autonomia das partes seja respeitada, mas também se valendo de técnicas para garantir que o acordo elaborado seja sólido e eficiente na prevenção de conflitos quando as situações discutidas efetivamente ocorrerem.

## **Metodologia**

A metodologia utilizada no presente trabalho foi a revisão bibliográfica, desse modo, houve a reunião de materiais teóricos, como livros, periódicos, teses jurídicas sobre Mediação, conflitos empresariais e acordos entre sócios, temas relacionados ao proposto neste trabalho.

A partir da reunião de materiais sobre o tema pretende-se criar proposta na qual os três temas atuem de forma conjunta e harmônica. Por isso, a partir da metodologia o presente trabalho se propõe a evidenciar a possibilidade de que o acordo de sócios seja construído na presença de um mediador, que se valerá de técnicas inerentes ao processo de mediação na construção de um acordo sólido, possível e que funcionará como instrumento preventivo de conflitos futuros.

## **Acordo de sócios**

Partindo da premissa de que o conflito é inerente à atividade empresária, a realização de acordo de sócios funciona como importante instrumento preventivo de conflitos, posto que é elaborado em um momento de harmonia e isonomia dos sócios em relação aos pontos discutidos, trazendo uma maior previsibilidade e segurança na relação prolongada.

O acordo de sócios é um importante mecanismo de demonstração de estabilidade e confiança tanto interna (na medida que é um documento que consegue objetificar de forma clara direitos/obrigações das partes e colocá-las em igualdade de condições), quanto externa, pois demonstra uma estabilidade maior da sociedade perante terceiros.

Enquanto negócio jurídico de direito privado, o acordo de sócios possui natureza contratual (BERTOLDI, 2006) e informal, pois contém obrigações imediatas sem necessidade de estarem previstas em lei. Ademais, é parassocial, pois não constará necessariamente dos estatutos ou contrato social da empresa, podendo ser um instrumento unilateral, bilateral ou plurilateral a depender das obrigações nele definidas (BATISTA, 2010).

O acordo de sócios se encontra disposto no art. 188 da Lei 6.404/76, mas é extensivo aos outros tipos societários. Cabe ressaltar que a norma supramencionada não impõe qualquer

limitação para situações que não sejam aquelas por ela mencionadas. Sendo assim, é possível concluir que se aplica aos acordos de sócios toda a legislação atinente ao âmbito das obrigações e aos contratos em geral no ordenamento jurídico.

O conteúdo das obrigações negociadas é definido no próprio âmbito da autonomia privada dos pactuantes e pode versar de forma mais aprofundada sobre o funcionamento da sociedade e a relação entre os sócios. Podem ser negociadas questões como férias, remuneração, licença maternidade e até mesmo questões mais complexas como por exemplo, como funcionará o desligamento de algum sócio, a inclusão de novos sócios, e questões atinentes ao planejamento sucessório em caso de falecimento de um dos pactuantes (BATISTA, 2010).

A vantagem de se ter esses acordos e designações compilados em um mesmo instrumento jurídico é que sua elaboração parte efetivamente das pessoas que irão cumprí-lo enquanto se encontram em uma situação de neutralidade em relação ao conflito, funcionando não só como solução preventiva de conflitos, como também atribuindo maior segurança aos sócios durante toda a relação

Em se tratando de negócio jurídico cabe ressaltar não só os seus pressupostos de validade dispostos no art. 422, do Código Civil de 2002, como também a necessidade de observância do princípio da boa-fé contratual, requisito indispensável à validade e eficácia do acordo de sócios. Isso porque o Direito Empresarial recebe de forma muito particular o dever de respeitar a confiança em razão da necessidade de manutenção da *affectio societatis* que potencializa os deveres de confiança entre os sujeitos com maior intensidade na relação intra-societária (COSTA, 2000)

Essa necessidade de estabilidade, que pode ser garantida por um acordo firmado entre sócios, alinhado com métodos de mediação preventiva, faz sentido quando tratamos de sociedades nas quais a *affectio societatis*, entendida como a cooperação mútua de esforços para se atingir os fins sociais, por meio de confiança e fidelidade com seus deveres sociais. Por isso, a estabilidade traz grande impacto pela própria natureza do tipo societário em comento.

Em conclusão, o acordo de sócios, devido a sua vasta abrangência, pode ser vislumbrado como um meio capaz de se prevenir litígios societários, como instrumento preventivo de conflitos na empresa, atuando na manutenção da *affectio societatis* entre os sócios e contribuindo, portanto, para a manutenção da atividade empresária.

### **Qual é o papel do mediador na elaboração do acordo de sócios.**

Com a implementação de mediação preventiva no âmbito empresarial proporciona-se um ambiente mais produtivo de trabalho, gerado pela coexistência pacífica de diferentes pessoas/produtos e ideias. A boa gestão dessas divergências é fundamental para o boa governança de qualquer negócio pois o processo de mediação nas corporações é uma atividade que tem por objetivo transformar os conflitos destrutivos em conflitos construtivos dentro das empresas e organizações. Tentar prever eventuais conflitos que possam surgir e lidar com eles de forma inteligente é um posicionamento realista e não o fato gerador do conflito. (PINTO, 2016).

Sendo assim, o acordo de sócios, enquanto negócio jurídico negociado pelas partes interessadas partindo de uma posição neutra em relação ao conflito, de isonomia e harmonia, pode ser um importante meio preventivo de conflitos empresariais quando bem elaborado.

Neste trabalho, propomos a atuação de um mediador especializado nas negociações não só para auxiliar todo o contato entre as partes, garantindo que a autonomia e isonomia de cada

um seja respeitada, como também para trazer ao acordo uma solidez que será decisiva para seu cumprimento.

O mediador, enquanto profissional que irá empregar técnicas como escuta ativa e geração de opções, é profissional capaz de dar início à uma negociação ampla acerca do futuro da sociedade e da relação entre os sócios propriamente dita. A intenção é que, na medida em que as partes vão se empoderando nas negociações, a figura do mediador se torne cada vez menos necessária e, ao final, seu trabalho seja somente realizar um teste de realidade com as partes, com a finalidade de aferir se o pactuado é algo realmente possível de ser cumprido naquele contexto empresarial.

Todas as sociedades, comunidades, organizações e relacionamentos interpessoais experimentam conflitos em um ou outro momento do processo diário de interação. (MOORE, 1998) No meio empresarial, objeto principal de análise do presente trabalho, a colisão de ideias e interesses pode gerar conflitos que sejam prejudiciais em grandes proporções, uma vez que quando os objetivos dos envolvidos não estão alinhados o impacto da ruptura pode atingir a sociedade como um todo, principalmente porque prima-se mais pela continuidade de atividades que tenham impactos em diversos setores da sociedade em relação a interesses individuais, que seriam eventualmente solucionados com a ruptura.

Por isso, entendemos que é nosso papel, como seres sociais e em constantes comunicações interpessoais inerentes a nossa natureza, implantar mecanismos que estabeleçam a confiança mútua entre os envolvidos. Nesse trabalho apresentamos uma proposta de solução nos casos de conflitos empresariais em que o método utilizado seria a implementação de técnicas de mediação de forma preventiva e o instrumento gerado a partir da utilização deste método seria o acordo de sócios.

## **Conclusão**

As sociedades empresárias envolvem uma rede de inter-relações, todas convergindo em um interesse comum. Sendo assim, a existência de conflitos faz parte da rotina empresarial e não deveria ser entendida como algo negativo (MOORE, 1998). A mudança de perspectiva na forma com que os colaboradores entendem esses conflitos pode funcionar como algo positivo e construtivo em uma sociedade empresarial, visto que essa cultura impede a inércia e promove soluções criativas.

Sendo assim, vislumbramos no acordo de sócios um importante meio de prevenção de conflitos, principalmente por ser um negócio jurídico elaborado no âmbito da autonomia privada, em momento de harmonia anterior ao conflito, quando as partes se encontram em posição de igualdade para negociar.

Nesse, propomos que as negociações de um possível acordo de sócio sejam intermediadas por mediador especializado na área, posto que este profissional será capaz de, por meio de técnicas advindas do processo de mediação, auxiliar na construção de um acordo mais efetivo e realista, com mais chances de ser cumprido no futuro, cumprindo com seu objetivo de prevenir conflitos.

Dado o exposto, acreditamos que ao auxiliar na elaboração de um acordo justo e efetivo acreditamos que a mediação cumpre o seu papel, não só auxiliando preventivamente conflitos empresariais naquela sociedade, mas também contribuindo com a continuidade da atividade empresarial que certamente possui uma função social que deve ser preservada.

## **Bibliografia**

BATISTA, Neimar. **O acordo de Sócios como método de prevenção de conflitos**. Revista Estudos Jurídicos UNESP, Franca, A. 14 n.19, p. 01-404, 2010

BERTOLDI, MARCELO M. **Acordo de Acionistas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006, pág. 45/46.

BRASIL. **Lei 6.404 de 15 de dez. de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm) Acesso em 23 de setembro de 2020.

BRASIL. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm) Acesso em 18 de setembro de 2020

MARTINS-COSTA, Judith. A Boa-Fé no Direito Privado. 1. ed., 2. tiragem. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000, p. 117

MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

PINTO, Leandro Simões. Diferentes Formas de Gerenciar o Processo de Mediação nas Corporações empresariais. Monografia, Pós-graduação Lato Sensu, Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2016.