



**Programa de Residência em Gestão Pública**

**Leandro Lopes Meneses**

# ***Guia CMC***

Guia Simplificado da Comissão de Mediação de Conflitos

Trabalho de Conclusão de Residência apresentado como requisito do Programa de Residência em Gestão Pública da Secretaria Municipal de Gestão da cidade de São Paulo para obtenção de certificado.

São Paulo

2025

# Guia CMC: guia simplificado da Comissão de Mediação de Conflitos

Residente: Leandro Lopes Meneses  
Supervisora: Daniela Agostinho  
Avaliador: Rogério Gonçalves da Silva

**Resumo:** *Este Trabalho de Conclusão de Residência propõe um modelo de guia simplificado para o Programa Comissão de Mediação de Conflito, da Secretaria Municipal de Educação, presente nas unidades educacionais da cidade de São Paulo. A partir do acompanhamento das diversas ações em andamento da Divisão de Gestão Democráticas e Intersecretariais, da Coordenadoria do Centros Educacionais Unificados (DIGP/COCEU), como reuniões com instituições parceiras, participação em formações e eventos da Secretaria Municipal de Educação, observações de campo e escuta da voz de diferentes pessoas envolvidas com a Rede Municipal de Educação, foram realizadas anotações com o propósito de levantar informações qualitativas para compreender melhor quais os desafios de implementação, principais atitudes cotidianas nas Unidades Educacionais e seus impactos na construção de uma cultura condizente com os princípios do eixo de Gestão Democrática de E. D. H.*

*Este trabalho descreve parte do processo que serviu para criação do Guia e o seu embasamento para a composição, além de apresentar um protótipo desse material de apoio a ser utilizado pela comunidade escolar com intuito de contribuir para construção da Comissão de Mediação de Conflitos da unidade educacional e disseminar a prática como política pública participativa.*

*Palavras-chave: comissão de mediação de conflitos, educação participativa, educação democrática, convivência escolar*

**Minibio:** Leandro Meneses é graduado em Comunicação Social pela Faculdade Oswaldo Cruz. Também estudou pedagogia na USP e é pós-graduado em Educação, Política & Sociedade pelo Instituto Federal de São Paulo. Nos últimos 10 anos atuou como analista de projetos socioculturais e analista de comunicação em instituições vinculadas ao serviço público.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. DO OBJETO DE ANÁLISE.....	5
3. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	7
3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
3.3 JUSTIFICATIVA.....	7
4. METODOLOGIA.....	10
5. A COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	11
6. ACOMPANHAMENTO E PESQUISA.....	13
6.1 OFICINAS IPHG.....	14
6.2 FORMAÇÕES PARA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	14
6.3 SEMINARIOS REGINAIS DA CMC.....	15
6.4 PROGRAMA ENTRENÓS.....	16
6.5 PROJETO PILOTO: ACOLHIMENTO EMOCIONAL NA ESCOLA.....	16
6.6 INTEGRAÇÃO COM OS DEMAIS EIXOS DA DIGP.....	17
6.6.1 ENCONTRO REGIONAL/MUNICIPAL DO GRÊMIO.....	18
6.6.2 IMPRENSA JOVEM NA BIENAL E NO VII CONGRESSO DE EDUCAÇÃO.....	18
7. O GUIA SIMPLIFICADO DA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	19
8. RESULTADO E CONCLUSÃO.....	21
9. REFERÊNCIAS.....	22
10. APÊNDICE.....	23

## 1. INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação é a pasta responsável pela Rede Municipal de Ensino, que é composta pelas Unidades Educacionais, Diretorias Regionais de Educação, Órgãos Centrais de Administração e Conselho Municipal de Educação da cidade de São Paulo e tem como finalidade o desenvolvimento dos educandos, assegurando-lhes a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhes meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Para atingir esses objetivos a Secretaria conta com, além do currículo formal, diversos programas e ações que contemplam a formação do estudante em sua plenitude, com atividades que trabalham variadas competências que integram o desenvolvimento pessoal e exercício da cidadania em múltiplos campos: cultura, saúde, esporte, artes, educação, lazer, etc. Uma das coordenadorias responsáveis pelo planejamento e execução desses programas e ações é a COCEU – Coordenadoria dos Centros de Educação Unificados - que, apesar do nome, possui uma atuação além das unidades dos CEUs, abrangendo toda a RME – Rede Municipal de Educação.

Seguindo valores constitucionais e condizentes com o que preconiza os objetivos da Educação Pública, a COCEU conta com uma divisão específica para articular ações e parcerias para promover uma educação inclusiva, democrática e orientada pelos princípios de cidadania, convivência e respeito aos direitos humanos: A Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais - DIGP.

A fim de promover a cultura de paz, prevenir atos de violência nas escolas e lidar com os conflitos, comuns em qualquer ambiente com relações humanas, a DIGP tem um eixo de *Educação em Direitos Humanos*, responsável por trabalhar na RME diversas ações com foco na qualidade da convivência, difundindo os valores democráticos que promovem o respeito a diversidade cultural e social, participação nas decisões que envolvem a comunidade escolar e garantia de direitos.

A Educação em Direitos Humanos (EDH) envolve a construção de um ambiente educacional que promova a dignidade, a equidade e a justiça social. Nesse sentido, ela cria condições para que a escola seja um espaço de inclusão, seguro e livre de discriminação, favorecendo relações dialógicas entre educadores e estudantes,

incentivando a autonomia e o pensamento crítico, elementos essenciais para que todas as crianças e adolescentes possam aprender.

Um dos programas mais importantes geridos pela DIGP para proporcionar a difusão desses princípios é a Comissão de Mediação de Conflitos. Implementada legalmente em 2015 nas Unidades Educacionais de administração direta do município de São Paulo, a CMC é uma instância participativa que tem como objetivo atuar na prevenção de conflitos escolares que possam prejudicar o processo de aprendizagem dos bebês, crianças, adolescentes, jovens e adultos. Apesar de existir institucionalmente há 10 anos, as CMCs apresentam vários níveis de maturidade na RME, em que algumas escolas já se apropriaram das atribuições e possuem um grupo engajado enquanto outras apresentam algumas fragilidades como dificuldade para participação da comunidade escolar ou dúvidas quanto à sua atuação. Após um período de acompanhamento dos trabalhos executados pela DIGP, que envolvem as Comissões de Mediação de Conflitos, constataram-se alguns desafios comuns a várias Unidades Educacionais. A possibilidade de interferência direta para mitigar os problemas identificados resultaram na criação de um *Guia Simplificado da CMC*, um material que pode auxiliar a comunidade escolar na efetivação da CMC na Unidade Educacional.

## **2. DO OBJETO DE ANÁLISE**

A partir da análise das demandas e desafios observados durante os acompanhamentos das ações da Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais - DIGP, este trabalho se propõe a elaborar um guia que auxilie a comunidade escolar na implantação da *Comissão de Mediação de Conflitos*, uma das principais ações do eixo de Educação em Direitos Humanos da DIGP.

As CMCs atuam de forma preventiva aos conflitos e têm como atribuições:

- Mediar conflitos ocorridos no interior da Unidade Educacional que envolvam educandos(as) e Profissionais da Educação;
- Identificar as causas das diferentes formas de violência no âmbito escolar;

- Identificar as áreas que apresentem risco de violência na Unidade Educacional;
- Orientar a comunidade escolar por meio da mediação independente e imparcial, sugerindo medidas para a resolução dos conflitos;
- Propor soluções e encaminhamentos coletivos para o equacionamento das questões enfrentadas.

A proposta de que cada unidade educacional tenha uma CMC - que favorece o diálogo para resolução dos conflitos e promove ações preventivas em prol da cultura de paz - busca integrá-la a um ambiente em que a melhora das relações interpessoais seja responsabilidade de toda a comunidade, e não apenas de um grupo específico que é ativado em caso de conflito.

Uma de suas premissas é a compreensão de que os conflitos são inerentes às relações. Por isso, é de extrema relevância, a abertura de espaços de reflexão e construção coletiva, para que toda a escola possa se reconhecer como mediadora de conflitos por meio do exercício da empatia, da comunicação não violenta, da promoção da cultura de paz, aprendendo a lidar com os conflitos de maneira crítica, reflexiva e transformadora.

O produto final do Trabalho de Conclusão de Residência será uma proposta de *guia simplificado* para auxiliar na implantação da Comissão de Mediação de Conflitos e fortalecer a participação da comunidade escolar. O material será concebido preferencialmente para compartilhamento digital (redes sociais, sites, *apps* de mensagens instantâneas) visando a praticidade dos meios de comunicação atuais, podendo ter a possibilidade de impressão, se necessário. O **Guia CMC** seguirá os principais conceitos da linguagem simples e se valerá de uma linguagem visual mais moderna, condizente com as mídias mais populares utilizadas atualmente em redes sociais. O ANEXOS contidos neste documento são um exemplo de como podem ser esses materiais, porém, o formato pode ter adaptações de mídia a depender do público-alvo, priorizando uma linguagem objetiva e ilustrada, sempre que possível.

### **3. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA**

Considerando a importância de prestar suporte às DREs e Unidades Educacionais, a elaboração de um material de auxílio da Comissão de Mediação de Conflitos almeja atingir alguns objetivos que atendam às necessidades de implantação, como relatados a seguir.

#### **3.1 Objetivos Gerais**

- Prover informações sobre o funcionamento da Comissão de Mediação de Conflitos;
- Divulgar a Comissão de Mediação de Conflitos;
- Ampliar a participação da comunidade escolar nos programas voltados a melhoria da convivência escolar e combate às violências;

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar a eficácia dos materiais informativos da SME;

#### **3.3 Justificativa**

Na década de 2010, constatou-se um crescente número de casos de violência nas unidades educacionais do município de São Paulo, em especial os casos de violência extrema (VINHA, 2023). Debates sobre a relação entre docentes e estudantes, bullying e violência física entre os próprios estudantes ganharam os holofotes, com o número de pesquisadores sobre o assunto e trabalhos acadêmicos aumentando exponencialmente. O espaço escolar é marcado pela confluência de sujeitos diversos, com funções e papéis variados. As diferenças de caráter cultural, físico, social, intelectual, de gênero, faixa etária, entre tantas, estão presentes em todas as formas de agrupamento humano e podem ser utilizadas para justificar disparidades entre pessoas, que resultam em desequilíbrio no acesso e na garantia de direitos, produzindo

discriminação, exclusão e segregação, gerando conflitos que podem causar variados tipos de violência.

A RME percebeu a necessidade de uma resposta para o enfrentamento do problema e, em 2015, foi publicada a Lei 16.134 e o Decreto nº56.560, que respectivamente dispõe e regulamenta as Comissões de Mediação de Conflitos. Para além de identificar as causas da violência escolar e atuar sobre elas, a CMC tem a função de agir preventivamente, objetivando uma cultura de paz na comunidade escolar. Quando as diferenças são respeitadas e os conflitos oriundos delas são lidados de forma educativa e propositiva, abrem-se caminhos para a inclusão, o respeito e a vida democrática, impactando positivamente no convívio e, conseqüentemente, no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

É importante destacar que o direito à aprendizagem não se limita ao acesso a conteúdo escolar, mas envolve também a criação de condições adequadas para que todos possam aprender. Isso significa que a escola deve ser um lugar onde o direito de aprender seja respeitado por meio da garantia de um ambiente seguro, livre de violência e de discriminação, no qual a convivência seja pautada pela construção de valores como a solidariedade, o respeito e a responsabilidade.

O ambiente escolar, ao ser caracterizado pela convivência harmoniosa, permite que os estudantes aprendam e desenvolvam saberes essenciais, por meio dos diferentes componentes curriculares, para a vida em sociedade, como o respeito à diversidade, a empatia, a resolução pacífica de conflitos e a cooperação. Esses são aspectos que influenciam diretamente na qualidade da aprendizagem, uma vez que um clima de respeito e confiança entre estudantes e educadores favorece a troca de ideias, a expressão de opiniões e o desenvolvimento de um pensamento crítico.

Além disso, a convivência escolar tem um papel crucial na inclusão de todos os estudantes, independentemente de suas diferenças. Quando a escola promove a diversidade e garante que todos os estudantes tenham as mesmas oportunidades de aprender, ela assegura a equidade no processo educativo. Isso inclui a adaptação de métodos e recursos pedagógicos para atender às necessidades de todos. A equidade na convivência escolar é, portanto, uma condição essencial para a garantia do direito à aprendizagem, pois somente em um ambiente inclusivo e acolhedor os estudantes podem alcançar seu pleno potencial.



Como mencionada anteriormente, a Comissão de Mediação de Conflitos existe legalmente há quase 10 anos. Houve avanços expressivos na trajetória dessa política pública, porém algumas unidades educacionais ainda possuem dificuldades relacionadas às ações, segundo membros das Diretorias Regionais de Ensino . Entre as informações levantadas constatou-se que, mesmo entre docentes e gestores, havia um mau entendimento sobre seu propósito e até mesmo o desconhecimento por parte de outros agentes da comunidade escolar, como funcionários e familiares, que devem ter representantes na CMC.

Percebe-se que se faz necessário, antes de avaliar ações e impactos das CMCs na Rede Municipal de Educação, um plano de comunicação maciço de divulgação para que haja o conhecimento dessa proposta e alinhamento das suas atuações e objetivos.

Com a implementação do Programa *EntreNós*, em 2024, que visa somar esforços aos programas já existentes na RME para a construção de uma cultura de paz e boa convivência democrática nas Unidades Educacionais, há uma oportunidade de fortalecer a CMC e engajar as Unidades Escolares na disseminação do programa como um todo. A compreensão acerca de sua operação, método e objetivo é elemento fundamental para adesão dos participantes e sucesso e, para tal, também fará parte desse plano de comunicação, simples e claro, para articular a comunidade escolar em prol da difusão dos princípios e valores da Educação almejada.

A proposta do **Guia Simplificado das CMCs** busca suprir algumas lacunas e desafios identificados como: desconhecimento das ações práticas de implantação dos Programas, divulgação entre a comunidade escolar e funcionários, fluxo de encaminhamento para resoluções, engajamento dos estudantes e outras questões comuns provenientes das demandas da rotina escola.

## 4. METODOLOGIA

A partir do acompanhamento das diversas ações e programas do eixo de Educação em Direitos Humanos da DIGP, foram feitas anotações e coleta de dados qualitativos, considerando as manifestações espontâneas dos participantes para o mapeamento dos desafios encontrados e sondagem de possibilidades de intervenções, a depender das questões levantadas. A presença em reuniões com outras divisões, coordenadorias da SME e instituições parceiras esclareceu as correlações entre DIGP e outros departamentos, provendo informações sobre planejamento e implantação das ações e programas. A atuação da DIGP, ainda que em eixos diferentes, tratam comumente dos temas relativos à participação e exercício do direito.

A análise desses dados e informações coletadas foram a base para mapear os principais desafios na efetivação da Comissão de Mediação de Conflitos e a criação do conteúdo do protótipo, que primordialmente é concebido tendo em vista a resolução dos desafios identificados em um programa específico: Comissão de Mediação de Conflitos.

Estão em planejamento, durante o ano de 2025, uma etapa de testes do **Guia CMC**, em que serão selecionadas algumas Unidades Educacionais (UE) para um acompanhamento especial realizado pela DIGP, com o intuito de avaliar a eficácia da ação e receber *feedback* dos profissionais das UEs visando a melhoria do material. Também serão selecionadas aleatoriamente algumas Unidades Educacionais que não receberão o **Guia CMC**, para servir como grupo de controle da pesquisa.

A coleta de informações seguiu alguns questionamentos que pautaram e auxiliaram na extração de dados qualitativos e na busca de melhorias nas práticas democráticas na Rede Municipal de Ensino:

- Os profissionais da unidade escolar têm clareza do que é a CMC?
- Quais os principais desafios para a implementação dos Programas (CMC, Grêmio, Imprensa Jovem, etc.)?
- Qual a perspectiva dos estudantes em relação aos Programas (Grêmio Estudantil, Imprensa Jovem, etc.)?
- Quais os exemplos de ações bem-sucedidas que contam com a participação do estudante?

## 5. A COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Em 2015, com o intuito de melhorar as relações entre professores e estudantes, surgiu a Comissão de Mediação de Conflitos. O marco de sua criação foi LEI Nº 16.134 DE 12 DE MARÇO DE 2015, com regulamentação posterior pelo poder executivo por meio do DECRETO Nº 56.560 DE 28 DE OUTUBRO DE 2015. Porém, percebeu-se que não bastava apenas atuar nas situações de conflitos emergentes, mas sim combater as diferentes formas de violência que se manifestavam e ainda se manifestam nas unidades educacionais como racismo, homofobia ou machismo, por exemplo.

Fazia-se necessária uma mudança na cultura de convivência e, para tal, foi repensada a atuação da CMC como um programa de transformação da cultura escolar que impactasse em todas as relações da comunidade escolar – professores, estudantes, funcionários, gestores, famílias - ampliando seu escopo de atuação para que todo o ambiente de ensino-aprendizagem se beneficiasse de uma proposta de resolução baseada na empatia e no respeito mútuo. Sendo assim, a CMC propõe que as relações sejam regidas por uma lógica colaborativa, enfatizando a igualdade e a diferença de todas e todos, de modo a permitir uma articulação coletiva que garanta espaço para a expressão das singularidades. Em uma perspectiva coerente com a Educação em Direitos Humanos e com viés pedagógico, a CMC destaca o conflito como oportunidade para transformação do padrão de relações dentro das Unidades Educacionais. Vale ressaltar que há uma Portaria da CMC que define quais conflitos são abordáveis na perspectiva da Mediação, excluindo de sua atribuição abordar conflitos que envolvam exclusivamente profissionais da educação, por razões estatutárias:

Art. 2.º - A Comissão de Mediação de Conflitos de que trata esta Portaria terá o objetivo de atuar na prevenção e na resolução dos conflitos escolares que prejudiquem o processo educativo e envolvam educandos, professores e servidores.

§ 1.º - Para os fins do disposto na Lei n. 16.134/2015, regulamentada pelo Decreto n. 56.560/2015, considerar-se-ão conflitos escolares as divergências entre educandos, professores e servidores da Unidade Educacional, agravadas pela dificuldade em estabelecer diálogo e que possam desencadear, entre eles, diferentes tipos de violência.

§ 2.º - Exclui-se do conceito previsto no caput deste artigo o conflito que envolva, exclusivamente, Profissionais da Educação, ao qual deverá ser aplicada a legislação pertinente.

Portanto, considera-se a atuação da Comissão de Mediação de Conflitos não apenas reativa, quando há uma situação de conflito iminente, mas principalmente preventiva, com o intuito de criar e fomentar um ambiente harmonioso, tanto para os profissionais quanto para os estudantes. Em resumo, a Comissão de Mediação de Conflitos é um grupo de pessoas para propor reflexões e pensar ações que melhoram a convivência dentro da Unidade Educacional, identificando as causas das violências e encaminhando soluções, servindo de ponto focal para toda comunidade escolar que estiver em relação de conflito em alguma situação. Além da presença de uma Comissão de Mediação de Conflitos em cada unidade educacional, há um grupo da CMC em cada DRE, conforme DECRETO Nº 56.560, DE 28 DE OUTUBRO DE 2015. Esse grupo é composto por representantes das diferentes áreas que atuam com as UEs: DICEU, DIPED, NAAPA e Supervisão Escolar; com as seguintes atribuições nos termos da lei:

Art. 9º Cada Diretoria Regional de Educação - DRE constituirá um Grupo de Mediação de Conflitos da Diretoria Regional de Educação, com as seguintes atribuições:

- I - acompanhar a implantação e implementação das CMCs;
- II - apoiar e acompanhar as ações das CMCs;
- III - auxiliar as CMCs quando esgotadas as possibilidades de intervenção nas situações de maior complexidade;
- IV - propor ações de formação em mediação de conflitos;
- V - articular e fortalecer as ações intersetoriais da Rede de Proteção Social no território da DRE.

Portanto, a Comissão de Mediação de Conflitos busca, como política pública, não apenas estar em contato direto com a comunidade escolar, mas ter representantes em suas 13 Diretoria Regionais de Educação para fortalecer os territórios e aproximar as diferentes instâncias organizacionais em termos de cultura de convivência, para que a mudança seja alcançada em sua plenitude.

No final do ano de 2024, a Secretaria Municipal de Educação disponibilizou um manual completo sobre a Comissão de Mediação de Conflitos em um portal na internet próprio para documentos e manuais de normas e procedimentos -

<https://manual.sme.prefeitura.sp.gov.br/pt-br/Procedimentos/Participação/ComissãodeMediaçãodeConflitos> -

com o intuito de facilitar o acesso a informações de modo simplificado, auxiliando as Unidades Educacionais na implementação do Programa. A partir das Leis, Decreto, Instrução Normativa e Portaria foram organizados alguns pontos para orientar a comunidade escolar e fortalecer a implantação das ações e as práticas da CMC.

## 6. ACOMPANHAMENTO E PESQUISA

Como residente, a primeira tarefa foi apropriar-se dos Programas e Ações conduzidas pela Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais. Compreender o propósito da DIGP é fundamental para uma análise contundente e, para tal, foram realizadas leituras minuciosas de diversos documentos que descrevem os objetivos almejados dos projetos, em especial os que compõe o **eixo de Educação em Direitos Humanos (E.D.H.)**.

Reuniões e conversas constantes com a equipe e supervisora auxiliaram a situar o trabalho da DIGP dentro da Rede Municipal de Educação e nortearam as observações de campo. Os acompanhamentos iniciais para anotações e coleta de informações qualitativas tiveram como critério principal fazer parte do eixo de E.D.H., então as prioridades foram as formações para as Comissões de Mediação de Conflitos, Oficinas IPHGE, “Projeto Piloto de Acolhimento Emocional” do Instituto Vladimir Herzog e “Cidadania e democracia desde a escola” do Instituto Auschwitz. Além disso, houve participações em diversas reuniões com outras divisões, coordenadorias da SME e instituições parceiras, o que esclareceu as correlações entre DIGP e outros departamentos. A presença em algumas reuniões e eventos do Grêmio Estudantil e Educomunicação também colaboraram para o entendimento sobre o campo de atuação da DIGP.

Outro ponto de destaque nesta experiência do Programa de Residência em Gestão Pública foi a alocação com foco específico na implantação do Programa *EntreNós*, em convênio com a **UNICAMP**, que preconiza uma formação em toda Rede Municipal de Educação com intuito de combater a violência nas unidades educacionais e melhorar a convivência entre as diversas pessoas que compõe a comunidade escolar.

Para contextualizar a concepção do **Guia CMC** como material de apoio às políticas públicas no campo da Educação em Direitos Humanos e Gestão Participativa/Democrática, a seguir será apresentado breve descritivo das atividades acompanhadas para coleta de informações. Para este TCR será dada ênfase às ações relacionadas às Comissões de Mediação de Conflitos, que servirá de modelo para uma primeira versão do documento, para posterior aprimoramento com educadores.

## **6.1 OFICINAS IPHGE - INTERNATIONAL PROGRAM ON HOLOCAUST AND GENOCIDE EDUCATION**

As oficinas tinham como ponto de partida reflexões sobre o Holocausto ocorrido na 2ª Guerra Mundial e aconteceram nos 4 polos que são Centros de Educação em Direitos Humanos: CEU São Rafael, CEU Pera Marmelo, CEU Casa Blanca e CEU Jd. Paulistano. Os resultados foram bem oscilantes em termos de participação e qualidade. Por exemplo, enquanto em um dos polos não houve o mínimo preparo para recepção do formador e representantes da SME, desconhecimento da oficina pelos presentes e falta de recursos básicos como internet e uma sala limpa e organizada, em outro havia uma sala bem ambientada com ar-condicionado, café, lanche, televisor para exibição de vídeo e professores engajados, além da presença de representante da DRE e do Instituto Vladimir Herzog. O recurso audiovisual apresentado foi importante para iniciar o encontro com uma sensibilização ao tema, o que não aconteceu em um dos polos por falta de organização.

Pela participação dos presentes, ficou claro que em uma unidade educacional havia sensibilização ao tema dos Direitos Humanos e ânimo para atuar junto aos estudantes, enquanto em outra a falta de uma liderança envolvida produziu uma equipe apática e pouco engajada. Ficou evidente a discrepância entre as duas unidades e necessidade de um monitoramento mais amigável para aproximar as unidades educacionais de um padrão esperado, reforçando a necessidade de uma ação com o **Guia CMC** para dar apoio às unidades com mais dificuldades de implantação.

## **6.2 FORMAÇÕES PARA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

O conflito é comum às relações sociais e nos ajudam a encontrar o caminho mais democrático para o bem de todos. A perspectiva de não negar a existência dos conflitos também no processo ensino-aprendizagem leva a uma visão pedagógica de que os estudantes devem lidar com eles de forma crítica, reflexiva e transformadora.

A proposta de que cada unidade educacional tenha uma *Comissão de Mediação de Conflitos* - que favorece o diálogo para resolução dos conflitos e promove ações preventivas em prol da cultura de paz - busca integrá-la a um ambiente em que a

melhora das relações interpessoais de professores, estudantes e demais agentes envolvidos seja responsabilidade de toda a comunidade escolar e não apenas de um grupo específico que é ativado em caso de conflito. As formações oferecidas pelo Instituto Vladimir Herzog têm como objetivo dar subsídios às lideranças participantes para disseminarem os valores e práticas da Educação em Direitos Humanos em suas respectivas unidades educacionais, promovendo ambientes acolhedores, com boa comunicação, participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões e melhora no processo ensino-aprendizagem. A partir da estratégia de formação dos gestores, pretende-se também impactar na qualidade das relações entre professores e demais profissionais envolvidos em todos os processos educativos, ainda que indiretamente, aumentando a satisfação dos profissionais e qualidade de vida no trabalho.

### **6.3 SEMINÁRIOS REGIONAIS DA CMC**

Com o objetivo de suscitar ideias sobre práticas educacionais e convivência respeitosa a partir da perspectiva da gestão democrática, algumas unidades educacionais se propuseram a apresentar seus projetos em andamento para compartilhar experiências e estimular reflexões de forma colaborativa. Distribuindo as 13 DREs em 5 dias de evento, cada dia contava com 3 oficinas, além de apresentações culturais de convidados e dinâmica de grupo sobre situações de respeito/desrespeito. Cada parte dos encontros foi muito enriquecedora e trouxe elementos que valorizaram a formação e incentivaram relatos e troca entre os presentes, com alguns destaques:

- Dificuldade de difundir uma cultura de paz por conta dos próprios funcionários, como ATEs (assistente técnico educacional) e terceirizados (porteiros, limpeza, segurança...);
- Viu-se a necessidade de um mapeamento da rede de proteção para que situações identificadas tenham um encaminhamento;
- Uma gestão que “arregaça as mangas” e faz junto faz toda a diferença / Equipe gestora como parceira, não apenas decisória;

- Importância de uma formação sobre educação democrática (em especial sobre assembleia escolar) para colocar todos “na mesma página” / facilita o diálogo se todos partem dos mesmos pressupostos;
- Dificuldade de equipe coesa, muita rotatividade, impede construção coletivo (não cria vínculo);
- Estudantes tinham uma necessidade de pertencimento com a escola, que foi suprida com as ações de aproximação para uma gestão democrática.

#### **6.4 PROGRAMA *ENTRENÓS***

Em 2024, deu-se início ao convênio entre SME e Unicamp para implementação do Programa *EntreNós*, que tem por objetivo maior fortalecer e promover a formação, oportunidades e espaços para a convivência democrática, ética e cuidadosa entre os integrantes das instituições educativas, convergindo com os princípios orientadores da Matriz de Saberes do Currículo da Cidade que visa formar cidadãos responsáveis e solidários que construam uma sociedade mais inclusiva, respeitosa e sustentável. A partir de formações que englobam toda a comunidade escolar, desde gestores às famílias dos estudantes, a disseminação de uma cultura de convivência harmoniosa, através da ética e valores democráticos, busca transformar os indivíduos e consequentemente suas relações de modo a causar impacto positivo em toda a cadeia do ciclo de aprendizagem.

O Programa *EntreNós*, cujo ponto focal na SME é o eixo de Educação em Direitos Humanos da DIGP, busca integrar e potencializar projetos e programas em andamento na Rede Municipal de Educação de São Paulo, como a Comissão de Mediação de Conflitos e o projeto piloto Acolhimento Emocional nas unidades educacionais.

#### **6.5 PROJETO PILOTO - ACOLHIMENTO EMOCIONAL NA ESCOLA NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS**

Com a finalidade de compreender e buscar clareza do papel e das possibilidades das escolas no que se refere ao número crescente de estudantes que vem apresentando comportamentos indicativos de sofrimento psíquico como automutilação, ideação e



tentativa de suicídio, foi elaborado um conjunto de atividades para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico a partir de reflexões coletivas sobre o tema, além de encontros formativos. A Ação, que teve início no território da DRE Guaianases no ano de 2022, com 10 unidades educacionais participantes, tem um plano de expansão para mais duas DREs (São Mateus e São Miguel) para o ano de 2025, e continuar gradativamente até contemplar toda da Rede Municipal de Educação.

O **Guia CMC** pode servir de modelo para a criação de outros materiais similares que auxiliem as unidades educacionais em suas necessidades de implantação de outros projetos.

## **6.6 INTEGRAÇÃO COM OS DEMAIS EIXOS DA DIGP**

Além do eixo de Educação em Direitos Humanos, há dois outros eixos que compõem a Divisão e devem atuar de forma integrada: *Educomunicação*, que busca incentivar o protagonismo infantojuvenil e desenvolver ações pedagógicas por meio da comunicação e tecnologias; e *Gestão Democrática e Instâncias Participativas*, que promove ações que visam a participação dos profissionais e estudantes nos processos decisórios que envolvem a comunidade escolar. Ambos atuam com o objetivo comum de criar uma comunidade escolar seguindo os princípios e valores que norteiam uma sociedade democrática, respeitosa e pacífica.

Os profissionais da área da educação, diariamente, lidam com casos complexos que exigem mais que conhecimento, dedicação e comprometimento; sendo um grupo particularmente propenso ao estresse por lidar com número elevado de estudantes de diversos perfis socioeconômicos, além de testemunhar situações adversas de vulnerabilidade que atentam contra a dignidade humana que possuem origens fora da unidade educacional. Percebe-se, então, a necessidade de ações que vão além da formação dos docentes, abarcando também os discentes nessa formação para a cidadania e sociedade.

Neste sentido, os eixos de Gestão Democrática e Educomunicação trabalham diretamente com os estudantes da Rede Municipal de Educação na construção de uma cultura educacional que desenvolve uma visão de mundo voltada à cidadania participativa, partindo de práticas na rotina da convivência escolar.

### **6.6.1 ENCONTRO REGIONAL/MUNICIPAL DO GRÊMIO**

O Grêmio Estudantil constituiu-se como ótima ferramenta de participação dos estudantes no cotidiano escolar, espaço de protagonismo e aprendizagem. Com declarações espontâneas e apresentações de convidados e participantes durante o evento, é evidente que grande parte das crianças e jovens acreditam no Grêmio como meio de viabilizar o diálogo entre o corpo discente e Unidade Educacional, podendo ser tornar um importante apoio da Comissão de Mediação de Conflito para disseminação dos propósitos dos projetos que envolvam convivência escolar. Apesar de não possuir valor estatístico, as manifestações auxiliam na identificação de pontos de sucesso e pontos de atenção.

### **6.6.2 IMPRENSA JOVEM NA BIENAL 2024 E NO CONGRESSO DE EDUCAÇÃO**

O eixo de *Educomunicação* atua pedagogicamente com os estudantes de várias unidades educacionais, fazendo um trabalho de alfabetização midiática por meio da tecnologia, sempre incentivando o protagonismo infantojuvenil para a formação da autonomia. Este ano, diversos estudantes da RME tiveram a oportunidade de aplicar suas capacidades de comunicação produzindo vários episódios do podcast *PodConversar*, diretamente da bienal do livro 2024, onde a SME tinha um estande com um mini estúdio montado para gravar entrevistas com autores e figuras públicas que estavam presentes no evento. Também tivemos uma ação similar no VII Congresso Municipal de Educação, em novembro.

O entusiasmo e compromisso dos participantes demonstrou a potencialidade da Imprensa Jovem ao estimular o trabalho em grupo, aprimorando as habilidades fotográficas com os registros visuais da feira e aperfeiçoando a oralidade com as entrevistas. Tivemos relatos dos próprios estudantes sobre o envolvimento com a Imprensa Jovem e recebemos algumas sugestões de ações a serem consideradas nos próximos anos, como mais presença em eventos e concursos de produções audiovisuais. Além dos depoimentos, é possível assistir às produções e entrevistas realizadas no evento pelos membros da *Imprensa Jovem* de várias Unidades Educacionais no canal do site Youtube: [www.youtube.com/@Educomunicacaoosme](http://www.youtube.com/@Educomunicacaoosme).

## 7. O GUIA SIMPLIFICADO DA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

No ano de 2025, houve uma redefinição das diretrizes da Secretaria da Educação e metas da COCEU, cujas principais são: articulação das ações entre CEUs e UEs, contribuições das ações dos CEUs para a melhoria da aprendizagem e a **convivência como elemento central para promoção da Educação Integral**. Considerando que a frente de trabalho do eixo de Educação em Direitos Humanos da DIGP atua diretamente com a questão da qualidade das relações interpessoais, respeito à diversidade, valores éticos coletivos, ambiente propício para o convívio harmonioso, sempre na perspectiva da educação e constituição da cidadania, a última diretriz citada vai ao encontro dos objetivos do programa *Comissão de Mediação de Conflitos*. Com a chegada do Programa *EntreNós* na RME para reforçar a importância da qualidade da convivência no processo ensino-aprendizagem, o Programa da Comissão de Mediação de Conflitos ganha destaque. Por conta disso se deu a escolha deste Programa como tema do Trabalho de Conclusão de Residência, elaborando um guia para ajudar com que a CMC se consolide como política pública educacional do município de São Paulo.

Após o período de coleta de informações das atividades da DIGP, identificou-se que, entre várias questões levantadas, há uma que pode sofrer uma intervenção de maneira rápida e que poderia causar um impacto positivo: a melhora na comunicação sobre o que é a CMC e sua finalidade. A falta de entendimento a respeito dos propósitos e funcionamento da CMC por parte da comunidade escolar serviu de alerta para o que poderia ser uma das causas do Programa ainda não estar consolidado na RME. Considerando que a Comissão de Mediação de Conflitos é uma política pública com 10 anos de existência, essa falta de clareza é preocupante. A compreensão dessas ações é o primeiro passo para adesão e construção da escola como espaço coletivo de respeito e da cultura da paz.

Uma das estratégias para mitigar esse problema foi a criação do **Guia CMC**, que tem como objetivo prestar informações de modo simplificado para gestores, docentes e demais membros da CMC e busca prestar um suporte rápido, oferecendo orientações de como proceder com a implantação da CMC na Unidade Educacional. O **Guia CMC** pretende também sanar uma lacuna na comunicação, entendendo que o fluxo formal

de informações por meio das legislações que contemplam a CMC (Decreto e Instrução Normativa) acabam não servindo como material de consulta no cotidiano das unidades educacionais, por falta de praticidade e objetividade.

Um protótipo do **Guia CMC** foi produzido no início do ano de 2025, com o intuito de se realizar um teste piloto, apresentando o material para alguns servidores da Rede Municipal de Educação que compõe a CMC nas unidades educacionais. O plano inicial era aproveitar o período de constituição anual das Comissões de Mediação de Conflito – 30 dias após início do ano letivo - para distribuir o **Guia CMC** com os objetivos principais de divulgar o programa e coletar as impressões e contribuições dos servidores após apreciação do material.

A Secretaria Municipal de Educação conta com campanhas e peças de divulgação que são distribuídas nas Unidades Educacionais, porém, é uma ação unilateral, sem o caráter instrucional. O **Guia CMC** adquire então, um papel complementar, não substitutivo, já que se difere do material tradicional de divulgação primeiramente em seu objetivo, apresentando características instrucionais. Outro elemento é a participação em sua produção: a ideia é que haja um diálogo contínuo para a melhoria dessa ferramenta de auxílio para a condução da Comissão de Mediação de Conflitos da unidade educacional. A construção coletiva e democrática a partir da escuta das pessoas diretamente envolvidas fará com que o **Guia CMC** seja mais eficaz em sua proposta, contemplando as reais necessidades dos membros e comunidade escolar. Não apenas é esperada, como desejada a colaboração dos diferentes agentes que compõe a comunidade educacional, seja com retorno positivo, críticas construtivas ou trocas entre as diversas instâncias da RME.

O formato digital também busca se adequar a interfaces mais atuais e utilizadas popularmente, facilitando o compartilhamento em aplicativos de telefones celulares e redes sociais, mas com a possibilidade de impressão para consulta imediata (ANEXO).

## 8. RESULTADO E CONCLUSÃO

A experiência adquirida durante o Programa de Residência em Gestão Pública provou ser uma ótima oportunidade de contato empírico com políticas públicas na área da Educação. A possibilidade de atuar sob a ótica do planejamento estratégico na maior Rede Municipal de Educação do país, de verificar a execução dos Programas, de conhecer instituições parceiras, de participar dos eventos e ações, de coletar a opinião de usuários e servidores e de contribuir com as ações e tarefas da Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais trouxe uma perspectiva enriquecedora profissionalmente.

O produto gerado a partir das vivências e observações - **Guia CMC** - tem o objetivo de prestar suporte no fortalecimento do Programa atuando diretamente nas unidades educacionais, causando baixíssimo impacto orçamentário, restringindo-se basicamente às impressões em cada unidade educacional. Durante o período de elaboração do **Guia CMC** foi planejado um teste de divulgação com algumas unidades educacionais selecionadas para avaliar o impacto do material e termos um *feedback* dos usuários. Aproveitar o início do ano letivo, momento em que acontece a constituição da Comissão de Mediação de Conflitos de cada unidade educacional seria ideal para testar a efetividade do material. A proposta seria selecionar 10 unidades educacionais que receberão o **Guia CMC** e 10 que não receberão (grupo de controle) para acompanharmos os impactos do material na implantação da CMC. Devido ao início do ano letivo e prazo para constituição das Comissões de Mediação de Conflitos nas unidades educacionais, não foi possível a realização da pesquisa, porém, a proposta de construção colaborativa conjunta com os educadores poderá ser feita ao longo do ano de 2025 e testada em 2026 com um conteúdo já plenamente desenvolvido.

Ademais, ainda que a proposta do **Guia CMC** não seja implementada, a contribuição na perspectiva da reflexão e construção desta ferramenta facilitadora de uma política pública já torna a experiência de Residência em Gestão Pública rica e valiosa, oferecendo a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas formações da EMASP e o trabalho de campo na possibilidade de materialização de um projeto que pode afetar diretamente a Educação.

## 9. REFERÊNCIAS

SÃO PAULO. **Lei nº 16.134**, de 12 de março de 2015. Dispõe sobre a criação de Comissão de Mediação de Conflitos – CMCs nas escolas da Rede Municipal de Ensino da Cidade de São Paulo. Prefeitura de São Paulo, 2015.

SÃO PAULO. **Lei nº 18.039**, de 12 de dezembro de 2023. Autoriza a instituição de Comissões de Enfrentamento à Violência e Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente nas Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino na Cidade de São Paulo e altera a Lei nº 16.134/2015. Prefeitura de São Paulo, 2023.

SÃO PAULO. **Decreto nº 56.560**, de 28 de outubro de 2015. Regulamenta a Lei nº 16.134, de 12 de março de 2015, que dispõe sobre a criação da Comissão de Mediação de Conflitos – CMC nas escolas da Rede Municipal de Ensino. Prefeitura de São Paulo, 2015.

SÃO PAULO. **Portaria nº 2.974**, de 12 de abril de 2016. Dispõe sobre a implantação e implementação das Comissões de Mediação de Conflitos – CMCs nas Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino. Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, 2016.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação. **Comissão de Mediação de Conflitos: constituição e atuação**. Site da Secretaria Municipal de Educação do município de São Paulo. 2024. Acesso em 09.01.2025. Disponível em: <https://manual.sme.prefeitura.sp.gov.br/pt-br/Procedimentos/Participação/ComissãodeMediaçãodeConflitos>

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. **Currículo da cidade: Matriz do Saberes: Responsabilidade e Participação. Empatia e Colaboração**. São Paulo, SME, 2022.

INSTITUTO VLADIMIR HERZOG. **Mediação de Conflitos**. 2ª Edição. São Paulo – SP: Vlado Educação, 2020. 7 Volumes (Coleção Respeitar É Preciso).

VINHA, T., GARCIA, C., NUNES, C. A. A., ZAMBIANCO, D. P., MELO, S. G., LAHR, T. B. S., PARENTE, E. M. P. R., OLIVEIRA, V. H. H., LEONARDO, B. F. **Ataques de violência extrema em escolas: causas e caminhos**. São Paulo, D3e, 2023.

VIVALDI, F. M. C. **A função social da escola: a implantação de um projeto institucional para a convivência ética**. Tese (Doutorado em Educação). Campinas, SP: Unicamp, 2020.

# APÊNDICE

DIGP/COCEU

## um guia rápido para



### Comissão de Mediação de Conflitos

# CMC

Com participação e diálogo, podemos desconstruir preconceitos, combater violências e fortalecer a cultura de respeito entre todos.

DIGP/COCEU

educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br

### Convivência e aprendizagem

O espaço escolar é marcado pelo encontro de diversas pessoas, com funções e papéis variados. Como qualquer outro espaço formado por muita gente, que é marcado e caracterizado pela diversidade, tem os conflitos como parte do seu cotidiano. A escola também é, por sua natureza, um ambiente de e para as aprendizagens diversas, onde podem ser planejados não só os meios de construção, mas também de consolidação de conhecimentos, atitudes e reflexões.

E foi pensando em proporcionar um ambiente harmonioso, seguro e que garanta o direito a aprendizagem que, em 2015, criou-se Comissão de Mediação de Conflitos.

Foi um passo importante na política educacional da SME, voltada para a promoção de um convívio democrático, pautado pela participação e pelo diálogo. Partindo de uma perspectiva pedagógica, a CMC convida a comunidade escolar a fortalecer os vínculos e construir uma cultura de paz e respeito na unidade educacional. Promover uma mudança de cultura não é um processo linear, nem simples. Assim, é importante compreender a atuação das CMCs e suas possibilidades para, a partir desse conhecimento, construir os processos de implementação e gestão desta política, para que os agentes envolvidos possam atuar no nível máximo de suas potencialidades.

Este guia oferece algumas instruções e sugestões de como iniciar a jornada da Comissão de Mediação de Conflitos da sua Unidade Educacional, porém, acreditamos que cada território tem suas próprias particularidades e desafios, e encontrará a melhor maneira de como superá-los.

Lidar com os conflitos como oportunidade de construção coletiva e propor resoluções em prol de um ambiente saudável de aprendizagem busca não apenas a formação de um indivíduo, mas a transformação de uma sociedade.

DIGP/COCEU

### 1 - Por que ela existe?

▶ Para atuar na prevenção de violências e na resolução dos conflitos escolares que prejudiquem o processo de aprendizagem e envolvam estudantes e educadores. O conflito é comum nas relações sociais e as pessoas podem lidar com eles de forma crítica, reflexiva e transformadora

### 2 - Construindo a CMC da sua Unidade Educacional

▶ Informe a comunidade da existência da CMC e de meios de contato para sua participação (cartazes, comunicados, panfletos digitais)

▶ A eleição para a composição da Comissão deverá ocorrer em até 30 (trinta) dias após o início do ano letivo, com registros lavrados em ata em livro próprio



**CEIs, CMEIs e EMEIs:**  
equipe gestora: 1 (um)  
professores efetivos: 2 (dois)  
equipe de apoio: 1 (um)  
responsáveis ou familiares: 2 (dois)



**EMEFs, EMEFs, EMEBS e CIEJAs:**  
equipe gestora: 1 (um)  
professores efetivos: 3 (três)  
equipe de apoio: 2 (dois)  
estudantes: 3 (três)  
responsáveis/familiares: 3 (três)

### 3 - Caminhando com sua CMC

▶ Faça reuniões mensais para reflexões e planejamento das ações  
• devem ser registradas em Ata e livro próprio.

▶ Identifique causas de conflitos e questões a serem enfrentadas no âmbito escolar



Assembleias → Caixa de sugestões → Painel de manifestações

**Dica**  
Os estudantes podem participar do processo de várias maneiras

▶ Um plano de ação preventivo para combater as violências mais comuns (racismo, LGBTQfobia, machismo) é um bom ponto de partida para uma mudança de cultura

▶ Organize as propostas e encaminhe à direção. Também é importante que a comunidade escolar tenha o retorno das resoluções

▶ Outras instâncias participativas podem colaborar com a CMC para a realização de projetos



**Imprensa Jovem**



**Grêmios Estudantis**

**Dica**  
Podemos contar com a ajuda do Grêmios Estudantis como um ouvidoria dos estudantes ou da Imprensa Jovem para produzir materiais sobre o assunto

DIGP/COCEU

educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br

#### 4 - Mediação de Conflitos



A Mediação de Conflitos é atuar na situação com o objetivo de provocar uma mudança no modo como as pessoas se relacionam, é uma nova cultura educacional no convívio escolar. Portanto, a Comissão de Mediação de Conflitos não tem a função de mediar todos os conflitos da escola, mas, sim, de atuar reflexivamente com a escola como um todo, Veja alguns dos princípios:

- Escuta ativa: foco em entender melhor o outro, não em culpar
- Comunicação não-violenta: ter empatia e compreender os sentimentos envolvidos antes de reagir impulsivamente
- Evitar julgamentos. O propósito da mediação é a responsabilização\*, não a punição
- Respeitar um fluxo de conversa por meio do acolhimento, atuando sempre na lógica do reconhecimento mútuo
- Fazer e cumprir acordos (ao invés usar chantagem ou ameaça)

**OBS:** trate os conflitos mais graves de modo confidencial para preservar os envolvidos



O caderno *Mediação de Conflitos*, da coleção Respeitar É Preciso, apresenta propostas de ações e atividades para trabalhar a temática

*\*Responsabilização implica em perceber as consequências do comportamento e assumir o ato perante o coletivo*



#### Para saber mais

MANUAL COMPLETO DA CMC  
[manual.sme.prefeitura.sp.gov.br/pt-br/Procedimentos/Participação/Comissão de Mediação de Conflitos](http://manual.sme.prefeitura.sp.gov.br/pt-br/Procedimentos/Participação/Comissão de Mediação de Conflitos)



COLEÇÃO RESPEITAR É PRECISO:  
<https://respeitarepreciso.org.br/cadernos-respeitar/>



LEGISLAÇÃO:  
 Decreto Nº 56.560 de 28 de outubro de 2015  
 Lei Nº 16.134 de 12 de março de 2015  
 Portaria - SME Nº 2.974 de 12 de abril de 2016  
 Instrução Normativa - SME Nº 13 de 24 de abril de 2024



PROJETO ENTRENÓS : CONVIVÊNCIA NA ESCOLA  
<https://entrenos.sme.sp.gov.br>



**CONTATO:**  
 Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais - DIGP  
 Rua Libero Badaró, 425 - 5º andar - Centro Histórico CEP 01009-000  
 Fone: 3111-8689  
[smecoceuidgp@sme.prefeitura.sp.gov.br](mailto:smecoceuidgp@sme.prefeitura.sp.gov.br)  
<https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/coceu/digp/>



[educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br](http://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br)



[educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br](http://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br)

