

Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP)  
Secretaria Municipal de Educação (SME)  
Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP)  
Divisão de Gestão de Carreiras (DICAR)  
Trabalho de Conclusão de Residência (TCR)

## **Possibilidade de Implantação da Posse On-line, Digital ou Eletrônica para Servidores Ingressantes (Efetivos ou Comissionados) da Rede Municipal de Ensino de São Paulo.**

Residente: Davi Marques Braga<sup>1</sup>  
Orientadora: Angela Aquino de Carvalho  
Avaliador: Fabricio Eduardo dos Santos Figueiredo

### **RESUMO**

Atualmente, a investidura em cargo público acontece de forma presencial. No ato da posse, é necessário o preenchimento manual pelo nomeado de alguns formulários, que são impressos e organizados previamente pela administração pública. Além disso, o futuro servidor traz original e cópia dos documentos especificados em edital (*Seção Da Nomeação e da Posse*) para formalização do ato. O servidor responsável pela formalização da posse orienta o nomeado nesse processo, para evitar rasuras e campos preenchidos de forma incorreta.

A proposta deste Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) é sugerir modificações no processo atual de posse. A ideia é que os procedimentos de preenchimento dos formulários e de apresentação dos documentos sejam realizados de forma digital. Esse novo processo traria benefícios tanto para o município de São Paulo quanto para o nomeado, como por exemplo: reduziria o gasto de papel e de tinta; evitaria o deslocamento do futuro docente efetivo a uma Diretoria Regional de Educação (DRE) para providências de posse; entre outros.

O sistema digital permitirá que o nomeado, de sua residência, submeta seu processo de solicitação de posse, por meio do envio de todos os documentos solicitados e do preenchimento dos formulários necessários à investidura no cargo, sem precisar se deslocar até sua respectiva DRE.

**Palavras-chave:** transformação digital, inovação em governo, melhoria de processos.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Engenharia Ambiental e Sanitária pelo Instituto Federal do Ceará (IFCE). Interessa-se pelos seguintes temas: administração pública, inovação em governo, educação e direito.

## **INTRODUÇÃO**

### **Contexto**

A Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME) é responsável pela gestão da maior rede pública municipal de ensino da América Latina. No âmbito da SME, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), conforme estabelece o Decreto Municipal nº 59.660 de 4 de agosto de 2020, é o órgão responsável pela formulação e execução da política de gestão de pessoas da rede, abrangendo desde o planejamento, coordenação e implementação de políticas e ações de seleção, ingresso, movimentação e desenvolvimento dos servidores até a articulação com as Diretorias Regionais de Educação (DREs) para a definição de normas, procedimentos e fluxos relacionados à gestão de pessoas.

A COGEP está estruturada em Coordenação Geral (Gabinete), dois Núcleos e quatro Divisões, a saber:

- Coordenação Geral / Gabinete;
- Núcleo de Atendimento;
- Núcleo de Apoio e Gestão;
- Divisão de Desenvolvimento Profissional (DIDES);
- Divisão de Gestão de Tempo de Serviço (DITEM);
- Divisão de Gestão de Pagamento (DIPAG);
- Divisão de Gestão de Carreiras (DICAR).

Este projeto está inserido no escopo da Divisão de Carreiras (DICAR), cujas atribuições estão previstas no artigo 57 do referido Decreto. São atribuições da DICAR, entre outras:

- (i) planejar e manter registros do provimento de cargos e vagas do Quadro dos Profissionais de Educação – QPE, monitorando as vagas decorrentes de designação, nomeação em cargo de provimento em comissão e afastamento de servidores da SME;
- (ii) orientar e acompanhar as atividades das DREs no processo de contratação por tempo determinado para atendimento de excepcional interesse público;
- (iii) realizar a gestão dos concursos públicos de ingresso e acesso para provimento dos cargos das carreiras do Quadro dos Profissionais de Educação – QPE;

Além das atribuições citadas acima, a DICAR também é responsável por garantir o funcionamento da Comissão de Acúmulo de Cargos – CAAC; por proceder à posse dos servidores nos cargos de provimento em comissão; e por orientar e acompanhar as atividades das DREs no processo de provimento efetivo de cargos no ato de posse.

O presente projeto tem por objeto de estudo, especificamente, a etapa de posse (investidura em cargo público), inserida no contexto da gestão dos concursos públicos, dos profissionais ingressantes efetivos do Quadro dos Profissionais de Educação (magistério e apoio) ou comissionados, propondo alterações no processo que atualmente é executado de forma presencial, seja pelas DREs ou pela própria COGEP/DICAR.

### **Justificativa**

O ato de posse exige que o futuro servidor compareça à unidade de recursos humanos (sua respectiva DRE ou DICAR, a depender do caso) munido de todos os documentos originais obrigatórios (físicos ou digitais), os quais serão analisados pelo servidor responsável, para a formalização do ato. Além disso, é necessário o preenchimento manual pelo próprio nomeado de alguns formulários, impressos e organizados previamente pela administração, que orienta e acompanha o nomeado durante todo o processo, de modo a evitar rasuras e campos preenchidos de forma incorreta. Após o atendimento, um protocolo físico é gerado, contendo todas as informações e documentações do novo servidor. Esse modelo de executar a etapa/processo de posse tem gerado uma série de desafios, entre os quais se destacam:

- Filas e longas esperas de nomeados aguardando atendimento nas DREs;
- Alto volume de trabalho para um número reduzido de servidores, comprometendo a qualidade do atendimento;
- Elevado consumo de papel, aumentando custos e gerando impactos ambientais.

O artigo 37 caput da Constituição Federal de 1988 (CF/88) traz explicitamente os princípios que regem a administração estatal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da eficiência, inserido no texto constitucional pela emenda nº 19/1998, determina que a administração pública deve atuar buscando os melhores resultados possíveis, com o menor custo, no menor tempo e com o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis.

De acordo com GABARDO (2021), são atributos da eficiência administrativa: racionalização, produtividade, economicidade e celeridade. Ainda de acordo com o autor, os três últimos podem ser considerados uma decorrência do primeiro. Então, é nesse contexto que o presente Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) se insere, no de melhoria do desempenho, modernização e profissionalização da gestão pública municipal.

Diante disso, a proposta de reformulação do processo de posse visa otimizar o trabalho dos servidores públicos municipais, garantir maior controle das informações, reduzir custos operacionais e melhorar a experiência do nomeado, promovendo um serviço público mais eficiente, digital e acessível.

### **Diagnóstico**

O diagnóstico da necessidade de aprimoramento e modernização do atual processo de investidura em cargo público da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME) surge a partir do acompanhamento e da observação direta do ato de posse em COGEP/SME. É de responsabilidade da DICAR, a formalização de posse dos servidores comissionados da SME e o acompanhamento da execução de todas as etapas para a formalização do ato de investidura, desde a publicação do Conselho Municipal de Administração Pública (COMAP) em Diário Oficial do município, passando pela organização da pasta do nomeado até o seu atendimento para providências de posse.

Em um período de aproximadamente 9 meses de residência na administração pública, pôde-se vivenciar a rotina de trabalho da Divisão de Gestão de Carreiras (DICAR), Divisão essa que, entre outras atribuições, capacita, orienta e acompanha, juntamente com a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), as 13 (treze) Diretorias Regionais de Educação (DREs).

Na mesma linha, em visita realizada ao Setor de Posse da DRE São Miguel (MP), identificou-se *in loco* os principais desafios enfrentados. A escuta ativa revelou um cenário de sobrecarga, tanto para os servidores quanto para os candidatos. Considerando o grande número de candidatos nomeados na SME, muitas vezes em um mesmo período, se evidencia um cenário de rotina desgastante, podendo ocasionar erros em decorrência da sobrecarga.

É consensual entre os servidores envolvidos com a Posse a percepção de que o modelo atual se encontra ultrapassado frente às possibilidades tecnológicas já disponíveis. Relatos informais de nomeados e observações do ato propriamente dito (entrega de documentos e preenchimento dos formulários) nos levam à reflexão para a busca de mecanismos e estratégias que possam otimizar/facilitar todo esse processo. Na *seção Metodologia* deste trabalho detalha-se os problemas identificados nesta visita.

### **Apresentação da proposta e do impacto esperado**

O contexto de pandemia acelerou as transformações digitais. Nesse sentido, governos buscaram alternativas para empossar seus candidatos aprovados em concurso e habilitados para tomar posse no cargo. O processo de posse por meio eletrônico já é realidade em administrações públicas do Brasil, como por exemplo:

- Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF);
- Secretaria de Educação do Estado do Tocantins (SEDUC-TO);
- Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC-CE);
- Prefeitura Municipal de Niterói – RJ.

Diante do diagnóstico apresentado, propõe-se a implementação de um novo modelo de execução do processo de posse, no qual os candidatos nomeados poderão realizar todas as etapas de envio de documentação e de preenchimento de formulários por meio de uma plataforma digital segura e intuitiva.

A execução/formalização da Posse por meio eletrônico poderá trazer diversos benefícios institucionais e sociais, tais como:

- Simplificação de processos e redução da burocracia;
- Uso racional dos recursos públicos (humanos, financeiros e materiais);
- Implantação de tecnologias e inovações que otimizem os serviços;
- Maior agilidade no trâmite de posse;
- Redução do retrabalho e dos erros manuais;
- Facilidade e comodidade para o nomeado, que poderá concluir o processo sem deslocamentos ou longas esperas;
- Fortalecimento da imagem da Prefeitura Municipal de São Paulo como instituição moderna e centrada no cidadão.

## **METODOLOGIA**

Este Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) tem caráter exploratório, sugestivo e norteador. Em nenhum momento serão apresentadas soluções únicas ou prontas, pois parte-se do princípio de que a solução para problemas complexos, aqueles que envolvem muitas variáveis e incertezas, exige articulação, escuta ativa e criação conjunta perante todos os atores envolvidos.

O trabalho consiste na apresentação de uma proposta de alteração/modificação do processo atual de posse, servindo como um referencial para a futura implementação e execução da “Posse Online, Digital ou Eletrônica” pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME). Aponta-se nesta pesquisa o diagnóstico do problema e os caminhos possíveis para sua solução.

Como a pesquisa encontra-se em andamento, algumas atividades já foram realizadas e outras constam no planejamento de continuidade das ações. A metodologia está sendo realizada nas seguintes etapas: levantamento bibliográfico; *benchmarking* com outras instituições públicas; visitas de campo para registro de impressões e levantamento de dados; dinâmicas metodológicas para criação conjunta de soluções viáveis e possíveis.

Com a submissão e apresentação deste trabalho, pretende-se criar um canal de diálogo com a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), enquanto órgão central de recursos humanos da Prefeitura de São Paulo, visando à futura implementação da proposta de Posse Digital, manifestando-se o interesse e a necessidade da SME com a continuidade da presente pesquisa.

### **Visita institucional a Diretoria Regional de Educação São Miguel (DRE MP)**

No dia 10 de fevereiro de 2025, dois residentes em gestão pública realizaram uma visita técnica a Diretoria Regional de Educação São Miguel – DRE MP, a segunda maior entre as treze Diretorias. Esta etapa do projeto compreende o levantamento de dados e informações, por meio de questionário semiestruturado aplicado junto aos profissionais do setor de posse. As perguntas estavam divididas em três pequenos blocos: **pessoas, processos e sistemas**.

O objetivo desta visita foi colher a percepção e sentimentos dos servidores e entender o funcionamento do processo e suas características *in loco*, sempre levando em consideração as particularidades e necessidades da Diretoria analisada. É importante destacar que os depoimentos não foram associados a um servidor em específico e que não se tratou de uma visita de auditoria ou de fiscalização.

Abaixo, estão descritos alguns dos problemas identificados na visita:

- Atendimento a um grande número de candidatos nomeados: citando como exemplo o ano de 2024, quando foram nomeados **3.632 candidatos** concursados do cargo de Professor de Ensino Fundamental II e Médio (FUND II) e **3.445 candidatos** concursados do cargo de Professor de Educação Infantil e Ensino Fundamental I (PEIF), a mencionada Diretoria se organizou para atender, aproximadamente, 30 candidatos por dia (de acordo com informações repassadas pelos próprios entrevistados, cerca de **700 candidatos** estavam aptos a tomar posse na DRE MP). Cada atendimento durava, em média, 1 hora.
- Número reduzido de servidores: segundo os relatos, foi necessário preparar um grupo de trabalho para realizar os atendimentos, trazendo servidores de outros setores da Diretoria. No entanto, tal movimento não supre toda a necessidade que o trabalho exige.
- Acúmulo de material e alto volume de papel gasto: Cada ato de posse consome, em média, 25 folhas de papel. Se considerarmos apenas o quantitativo de nomeados habilitados a tomar posse na DRE MP no ano de 2024 (700 candidatos), são **mais de 17 mil folhas de papel** gastas para providências de posse.

Essas observações, aliadas às demandas crescentes por eficiência administrativa, apontam para a necessidade de transformação do processo atual de investidura em cargo público.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### ***Nomeação e Posse em cargo público***

A nomeação é o ato de **provimento** de cargo público de caráter efetivo ou em comissão. É a primeira etapa do processo de ingresso no serviço público, precedendo a posse. A posse, por sua vez, é o ato pelo qual o futuro servidor, aprovado em concurso ou não, é **investido** em cargo público após ser nomeado. Esta consiste na assinatura do Termo de Posse, por parte da autoridade competente e do ingressante, no qual este se compromete a observar fielmente os deveres e atribuições inerentes ao cargo.

De acordo com a Lei Municipal 14.660 de 26 de dezembro de 2007, o ato de nomeação de candidatos habilitados em concursos para provimento, em caráter efetivo, de cargos dos Quadros dos Profissionais de Educação (QPE) fica condicionado à prévia escolha de local de exercício (**artigo 123**). A referida legislação também estabelece o prazo de 15 (quinze) dias para a investidura no cargo, contados da publicação oficial do ato de provimento (**artigo 125**).

## **Análise e melhoria de processos**

Um dos desafios da boa gestão na atualidade é o domínio do conhecimento de seus processos organizacionais, que tem grande importância como subsídio para diversas ações na organização, tais como o gerenciamento do desempenho, a tomada de decisão, o dimensionamento da força de trabalho, a desburocratização, a manutenção das rotinas, a melhoria dos serviços e produtos, a flexibilização organizacional, entre outros.

O gerenciamento dos processos permite uma visão sistêmica da organização, tratando-a como um conjunto de processos inter-relacionados, com foco nas expectativas ou requisitos dos clientes, usuários e cidadãos.

A gestão dos processos, por sua vez, encontra no mercado um leque de métodos, em função dos objetivos os quais subsidiará. A seguir são apresentados 3 (três) desses métodos, utilizados para a gestão por processos em organizações públicas e privadas: **mapeamento, modelagem e redesenho de processos**.

O **mapeamento de processos** é uma técnica geral utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações. Esse exercício de compreensão e documentação é fundamental para diversas metodologias de melhoria de processos, como o Seis Sigma e o *Lean Manufacturing*.

A **modelagem de processos de negócio** (ou *Business Process Modeling* - BPM) é a atividade de representação de processos de uma empresa, de modo que o processo atual pode ser analisado e melhorado. BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é uma notação padrão para os casos de modelagem de processos de negócio e tem como finalidade prover recursos para que a modelagem possa ser feita. Modelagem de processos de negócio é normalmente realizada por analistas de negócios e gestores que estão buscando melhorar a eficiência do processo e da qualidade.

Já o **redesenho de processos** consiste em reprojeter o processo falho existente. Ele começa assim que a etapa de análise do processo atual está finalizada. O projeto de um novo processo é desenvolvido de forma a atender aos novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas e equipamentos, corrigir as disfunções verificadas e incorporar as melhorias necessárias.

A concepção do novo processo começa com o time de redesenho revisando todo o trabalho efetuado nas etapas anteriores, os problemas a serem resolvidos, a inovação a ser efetuada e os critérios e metas estabelecidos para o redesenho.

Com base nessas informações e após buscar conhecer outras práticas através de *benchmarking* em organizações congêneres, que possam servir de subsídio ao projeto a ser desenvolvido, o time de redesenho elabora o mapa do novo processo, mais otimizado em relação ao atual, incorporando o máximo de melhorias possíveis.

### **Conceito de processo organizacional**

Segundo a Norma ISO, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

Existem vários conceitos de processo, mas, na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltado para um resultado. É importante reter esta ideia: **processos devem gerar resultados e agregação de valor.**

### **Qual a relação entre processos e qualidade?**

É importante destacar que a melhoria de processos tem sido cada vez mais requerida e recorrente nas organizações que se preocupam com a qualidade dos seus serviços ou dos seus produtos, podendo ser entendido como a busca por aprimorar o uso dos recursos e das formas de trabalho em função dos melhores e mais efetivos resultados.

A qualidade implica o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

É necessário, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade como instrumentos de transformação gerencial da administração pública brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução da qualidade aplicada no setor privado.

## **Diferenças entre os setores público e privado**

Entre as diferenças existentes entre os setores público e privado, destacam-se as seguintes:

- A principal finalidade das atividades de caráter privado é o lucro, que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competitividade; por sua vez, a principal finalidade das atividades públicas é prestar serviços à sociedade;
- A preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público, no dever;
- Cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido. No serviço público, o cliente atendido paga indiretamente via imposto. Não há qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- As políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos e com menor custo possível;
- As diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela. O governo federal menciona, inclusive, a adoção da qualidade como instrumento de modernização da administração pública brasileira, levando em conta simultaneamente a sua dimensão formal (competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas) e a sua dimensão política (competência para oferecer aos cidadãos organizações públicas que atendam às suas necessidades).

É a partir da gestão pela qualidade que o Estado brasileiro busca instrumentalizar o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a cidadania.

A criação do conceito de valor público apresenta para as organizações públicas questionamentos sobre importância, necessidade e razão de existir, provocando a busca de intensa atualização metodológica para atender às expectativas das partes interessadas e demonstrar eficiência, eficácia e efetividade.

## **A Posse Digital na Secretaria de Educação do Distrito Federal: um exemplo de inovação na gestão de pessoas**

A Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) implantou a posse digital como uma forma de modernizar e desburocratizar o processo de ingresso de novos servidores. Antes realizada exclusivamente de forma presencial, a posse passou a ser feita por meio de um sistema eletrônico que permite que o servidor nomeado envie a documentação necessária, realize o agendamento e assine o termo de posse de forma online, com validade legal garantida por meio de assinatura eletrônica com certificado digital. Esse processo é conduzido via plataforma própria, em etapas sequenciais e intuitivas, com orientações claras para os usuários. A posse digital contribuiu significativamente para a redução de filas, deslocamentos e tempo de espera, além de garantir maior controle e rastreabilidade das etapas do processo.

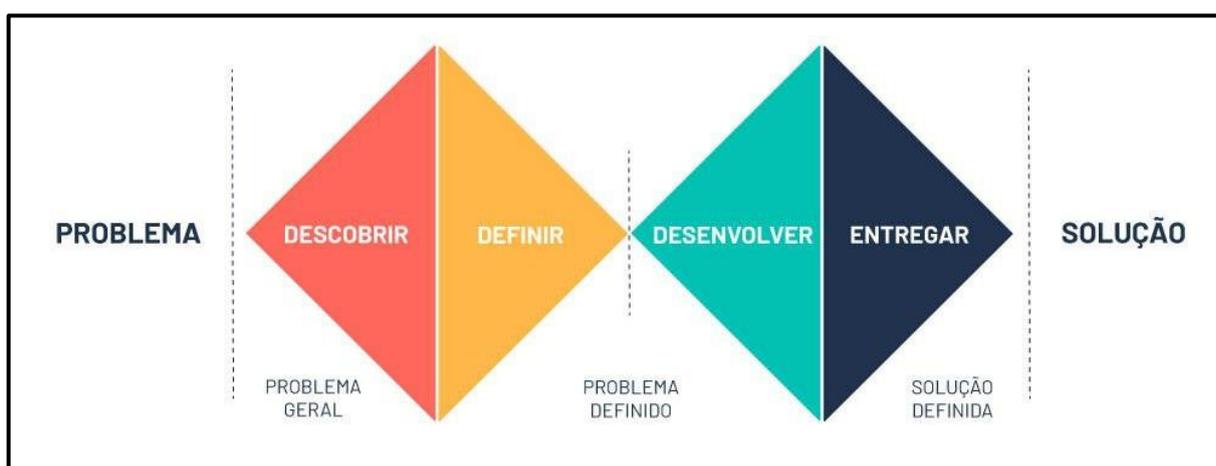
A seguir estão sintetizados alguns dados da SEEDF, obtidos por meio de reunião institucional realizada no dia 26 de setembro de 2024 com SME/COGEP/DICAR:

- **Média de nomeações:** 3 mil candidatos;
- **Autenticidade dos documentos:** link separado seguro, somente para posse, onde o candidato assina um termo de responsabilidade garantindo a veracidade das informações/documentações enviadas (acesso pelo GOV.BR);
- **Possíveis erros:** documentos apresentados incompatíveis com o edital e cópia ilegível da documentação enviada. Se houver pendência, o candidato não consegue enviar a documentação pelo mesmo link/processo, sendo necessário encaminhar por e-mail;
- **Prazos:** um prazo para o envio dos documentos é estabelecido; e uma data é definida para a posse coletiva com a assinatura do termo de posse;
- **Objetivos:** agilidade, maior controle, diminuição de desperdício de papel;
- **Outras informações:** possuem apenas 1 (um) formulário; criaram vídeos e slides explicativos com tutorial das etapas necessárias; a assinatura do termo de posse é realizada via SEI (usuário externo);
- **Sugestão da SEEDF:** criação de links específicos por Diretoria Regional de Educação (DRE).

## PROPOSTA METODOLÓGICA

A literatura fornece várias metodologias que podem ser empregadas para projetos de inovação no setor público. Uma alternativa metodológica possível de ser utilizada é a **técnica do Duplo Diamante**, que consiste basicamente em criar soluções conjuntas perante todos os atores envolvidos.

O modelo do **Duplo Diamante** foi desenvolvido no Reino Unido e é amplamente utilizado em projetos de inovação no setor público. Ele é composto por duas fases principais: *descoberta e definição (primeiro diamante)*, e *desenvolvimento e entrega (segundo diamante)*, cada uma passando pelos estágios de divergência e convergência. Na prática, o método ajuda equipes a entender profundamente um problema antes de propor soluções, garantindo que as decisões sejam orientadas pelas reais necessidades dos usuários. Durante a primeira etapa, busca-se escutar, mapear e diagnosticar; na segunda, experimenta-se, prototipa-se e ajusta-se antes da entrega final. A **Figura 1** exemplifica o funcionamento da metodologia do Duplo Diamante.



**Figura 1:** Metodologia do Duplo Diamante

Na etapa de *descoberta*, seria possível realizar entrevistas e oficinas com os servidores da Divisão de Recursos Humanos, nomeados recentes e gestores escolares para compreender os principais pontos de dor no processo atual. Em seguida, na etapa de *definição*, as informações seriam sintetizadas em mapas de jornada do usuário e definição de problemas prioritários a serem resolvidos, como a duplicidade de envio de documentos ou a falta de informações claras sobre etapas.

Na etapa de *desenvolvimento*, soluções como uma plataforma digital de autoatendimento, integração com bases de dados (como o sistema SEI), e uso de assinatura digital podem ser prototipadas e testadas em pequena escala com grupos-piloto. Por fim, a etapa de *entrega* envolveria ajustes baseados no feedback e a ampliação gradual da solução para toda a rede.

## CONCLUSÃO

Apresentada a sugestão de digitalizar o processo de posse, e percebendo que essa mudança é plenamente possível, nos resta estudar um arranjo/formato que seja possível aplicar na SME, levando em consideração a realidade da secretaria, obedecendo a legislação vigente e sem riscos legais ou jurídicos.

Destaca-se que o modo de execução da posse digital é o mesmo em ambas as secretarias mencionadas na introdução deste trabalho: envio dos documentos, preenchimento dos formulários e assinatura do termo de posse. Replicar o processo tal qual como acontece em outra secretaria não é uma alternativa possível. O que diferencia uma instituição da outra, portanto, é o arranjo de como o processo é estabelecido, pois cada secretaria possui sua própria realidade e, obviamente, legislações distintas.

A técnica do Duplo Diamante poderá ser utilizada como alternativa metodológica e, com isso, a Posse Digital, On-line ou Eletrônica na SME poderá ser implementada com menos riscos e com maior aderência às necessidades reais de quem atua na ponta do processo.

Projetos de inovação contribuem para a desburocratização e modernização da gestão pública, reforçando o compromisso da administração municipal com a excelência dos serviços prestados à população.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Governança digital na América Latina e no Caribe: avanços e desafios**. Washington, D.C.: BID, 2020.

ECHEBARRÍA, Koldo; LOSADA, Carlos Santiso. **A transformação digital do Estado na América Latina**. Washington, D.C.: CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina, 2021.

GABARDO, Emerson. **Princípio da eficiência**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. 2. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/82/edicao-2/principio-da-eficiencia>. Acesso em: 2 abr. 2025.

KOTTER, John P. **Liderando a mudança**. São Paulo: M. Books, 2012.

MAZZUCATO, Mariana. **O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2018.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2019.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development**. New York: United Nations, 2020.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Inovação no setor público e mudança organizacional: desafios para a administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 67, n. 4, p. 457–479, out./dez. 2016.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 59.660, de 4 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Secretaria Municipal de Educação e altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. São Paulo, 4 ago. 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59660-de-4-de-agosto-de-2020>. Acesso em: 20 fev. 2025.