

Seja:Digital

Campanha de Mobilização

Relatório Final de Resultados
e Lições Aprendidas

Conteúdo



1

Apresentação 3

2

A Campanha de Mobilização Social 6

3

A avaliação da campanha 16

4

Resultados 20

4.1 Resultados: a confiança da população na ação pública 21

4.2 Resultados: Contribuições da Campanha de Mobilização Social para incremento da base de dados do CadÚnico 36

4.3 Resultados: a promoção da intersectorialidade 39

4.4 Resultados: efeitos que extrapolam o escopo da campanha 42

5

Lições aprendidas 51

Equipe responsável 55

Anexos

1. Apresentação

Este relatório consolida a avaliação interna da Campanha de Mobilização Social realizada pela Seja Digital, organização responsável por operar a transição do sinal de TV aberta analógico para o sinal digital no Brasil num processo que se deu entre março 2015 e janeiro de 2019.

A Campanha de Mobilização foi um dos principais eixos estratégicos da Seja Digital para alcançar a população de menor renda, sobretudo as famílias beneficiárias dos programas sociais de âmbito federal, de modo a lhes garantir a continuidade do acesso à informação por meio da distribuição e instalação gratuita de conversores e antenas digitais necessários à adaptação de televisores.



Para assegurar o direito de mais de 14 milhões de famílias ao kit digital, universo populacional heterogêneo, a Seja Digital mobilizou um amplo conjunto de pessoas e recursos com o compromisso de "não deixar ninguém pra trás".





A tarefa exigiu capilaridade das ações, articulação de atores governamentais e não governamentais e um modelo de gestão capaz de adaptar-se aos inúmeros territórios e agentes com os quais se relacionou.

Para sistematizar a experiência e apreciar seus alcances, a Seja Digital realizou uma pesquisa avaliativa de natureza interna, entre maio a agosto de 2019, com a finalidade de mapear os principais resultados alcançados pela

Campanha de Mobilização Social. Essa pesquisa produziu o relatório *Campanha de Mobilização: Pesquisa Avaliativa Quali e Quanti*¹ e contou com o envolvimento de uma equipe de 13 profissionais que haviam atuado no desenvolvimento da Campanha de Mobilização Social, em diferentes estados brasileiros.

Depois de receber um parecer meta-avaliativo, a pesquisa foi base para a elaboração deste relatório de avaliação no período de fevereiro e abril de 2020. Como o leitor perceberá, este material lança mão de análises qualitativas e quantitativas para reconhecer conquistas e lições aprendidas.

Espera-se que as descrições, análises e lições aprendidas que a Seja Digital compartilha neste documento sejam úteis aos diversos atores brasileiros comprometidos em qualificar a oferta de serviços públicos e a garantia de direitos fundamentais dos cidadãos.

¹ SEJA DIGITAL. *Campanha de Mobilização: Pesquisa Avaliativa Quali e Quanti*. Mai/ago 2019. Disponível em: <http://www.sejadigital.com.br/site/mediacenter>

2. A Campanha de Mobilização Social

A Campanha de Mobilização Social foi a principal estratégia utilizada pela Seja Digital para dialogar com a população de menor renda e com as famílias beneficiárias de programas sociais federais. Seus objetivos eram informar sobre o desligamento do sinal analógico, comunicar sobre o direito aos kits digitais gratuitos e dar suporte, se necessário, à preparação dos televisores para recepção do sinal digital, por meio da instalação do conversor e da antena.

Operar a Campanha requereu a articulação de uma ampla rede de parceiros em todos os municípios de atuação da Seja Digital. Principalmente com as que já tinham



proximidade com a população e capacidade de recrutar e gerir os mobilizadores vinculados aos territórios. Assim a capilaridade que essas organizações já possuíam nos territórios ajudou a viabilizar ações que ocorreram nos limites das periferias urbanas e rurais.

As alianças formadas pela Seja Digital com prefeituras, organizações comunitárias e organizações executoras provaram-se de elevada contribuição para viabilizar o trabalho e atingir a meta de no mínimo 93% dos domicílios aptos a receber o sinal de TV digital aberta na data do desligamento de cada localidade.

Como será demonstrado mais adiante, as ações da Campanha foram desenvolvidas com arranjos distintos nos municípios. A heterogeneidade de cada conjunto de municípios, denominados pela Seja Digital de agrupamentos de municípios, moldou as ações para que elas tivessem sentido e aderência às instituições e às populações, valorizando atores, saberes e modos de mobilizar a população.

A escolha dos municípios que deveriam ter o sinal analógico de TV desligados considerou o adensamento de canais existentes em cada localidade e a necessidade de abrir espaço no espectro de 700 MHz para o remanejamento dos canais e implantação do 4G, de forma que abrangeu 61% da população total do Brasil, incluindo todas as capitais, alcançando 128 milhões de pessoas. Nas Regiões Norte e Nordeste o trabalho teve amplitude de 44% e 46% da população, respectivamente, nas posições medianas estão as regiões Centro-Oeste (66%) e Sul (62%). A maior amplitude foi na Região Sudeste, com 87% de cobertura.

Para a gestão de cada agrupamento de municípios, foram recrutados profissionais locais que compunham uma equipe multidisciplinar responsável por desenhar as estratégias de Campanha e implementar as atividades, incluindo as articulações institucionais nos territórios e a relação com o comércio varejista e com a imprensa local, imprescindível no processo de transição do sinal analógico de TV para o digital.

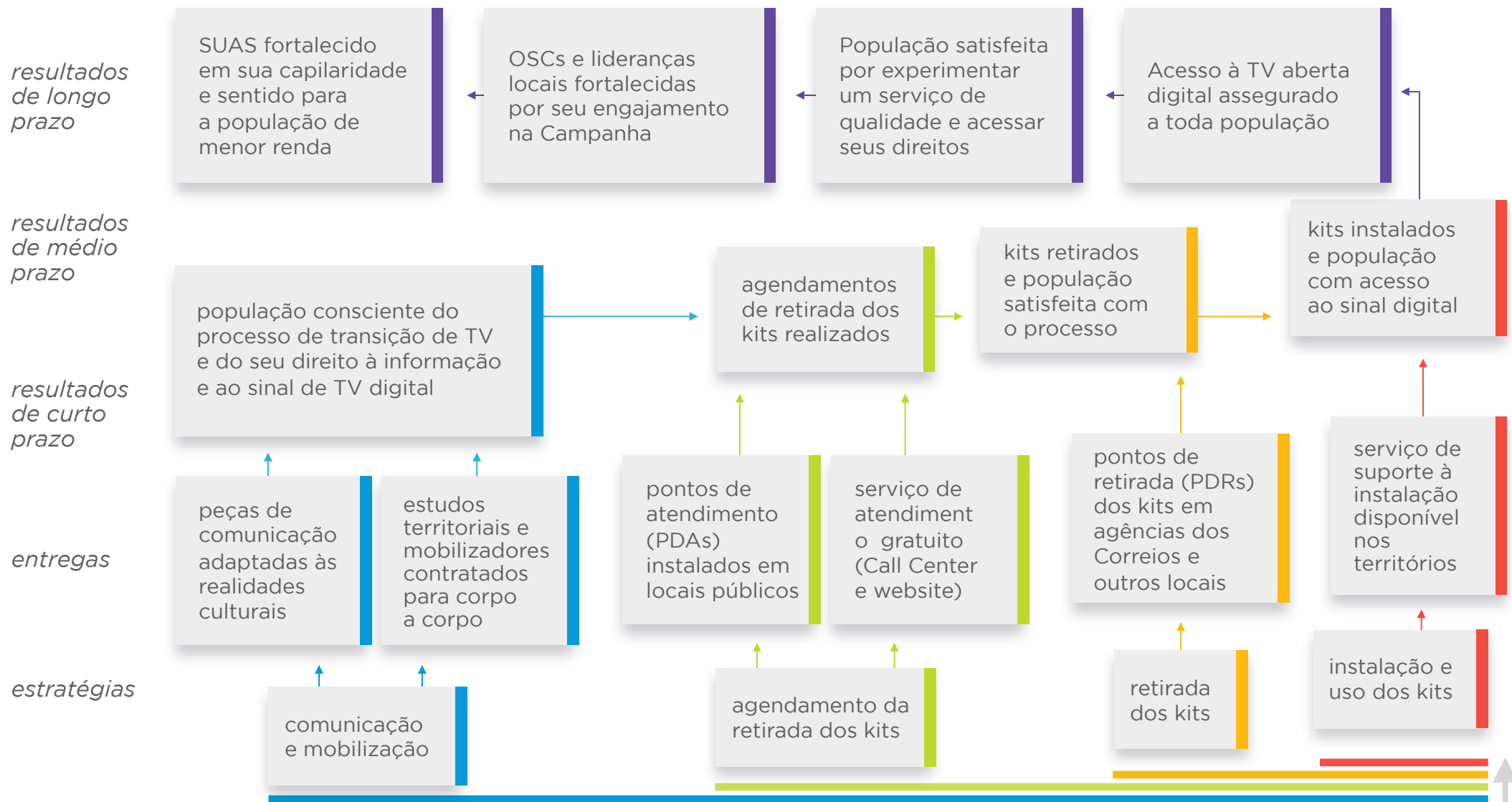
Ao mesmo tempo que tinham autonomia operacional, cada equipe se ocupava de quatro aspectos essenciais.

- Primeiro, de atuar diretamente com a população.
- Segundo, de estabelecer parceria com o poder público municipal.
- Terceiro, de envolver as organizações da sociedade civil nos trabalhos de mobilização.
- Quarto, de incentivar a rede varejista em ações promocionais de equipamentos digitais.

A conexão desses aspectos formou o que passou a ser denominado de Campanha de Mobilização Social. A figura 1 resume a Teoria de Mudança base da Campanha.



Teoria de Mudança - figura 1



PROBLEMA QUE PRECISAVA SER SELECIONADO

O sinal de TV analógico seria desligado e substituído pelo sinal de TV digital. Era preciso apoiar a população a compreender a mudança, distribuir kits conversores para as famílias com menor renda e assegurar o acesso à nova TV.

PÚBLICO-ALVO DA CAMPANHA

População de baixa renda, essencialmente coberta pelos programas sociais do governo federal e por isso vinculadas ao Cadastro Único

Princípios e Pressupostos



NÃO DEIXAR NINGUÉM PRA TRÁS

A população mais vulnerável, habitante das periferias urbanas e rurais e cadastrada nos programas sociais, precisava ser alcançada pelas ações da Campanha. A parceria com o SUAS (CRAS) e com organizações comunitárias, além de técnicas de busca ativa de usuários, seriam fundamentais para chegar aos mais vulneráveis.



A CAMPANHA PRECISA SE ADAPTAR

As realidades socioculturais precisavam ser reconhecidas e ativamente trabalhada na Campanha. As peças de comunicação, os parceiros locais, os mobilizadores e o trânsito nos territórios deveriam ter parâmetros gerais e ser adaptados em cada município.



QUALIDADE E DIREITO

O direito das pessoas ao sinal de TV digital precisava ser assegurado não apenas pelo processo de comunicação junto a toda população e entrega dos kits digitais para as famílias de menor renda, mas também em um processo de diálogo que respeitasse os cidadãos e que trouxesse uma referência positiva na qualidade do serviço do atendimento ao cidadão



GESTÃO ADAPTATIVA

Para ter sucesso, a Campanha precisava desenhar estratégias aderentes às realidades sociais e institucionais. As prefeituras e secretarias de Assistência Social, os fornecedores, as organizações da sociedade civil e as organizações comunitárias parceiras devem ser observadas em suas particularidades e ajudar a modular a Campanha. Ao longo do processo, seria fundamental que práticas de diálogo e monitoramento nutrissem os diversos níveis de gestão, de modo que as ações se adaptassem à realidade dos territórios.

Em suas quatro etapas, a Campanha de Mobilização enfrentou uma série de desafios para cumprir seus propósitos. Tratava-se de um tema de pouco domínio da população, era necessário alcançar a população mais vulnerável concentrada nas periferias rurais e urbanas, havia muitos atores a engajar e, por fim, a Campanha precisou ir além de seu caráter informativo, prestando auxílio direto no agendamento e também instalando conversores e antenas em centenas de milhares de residências.

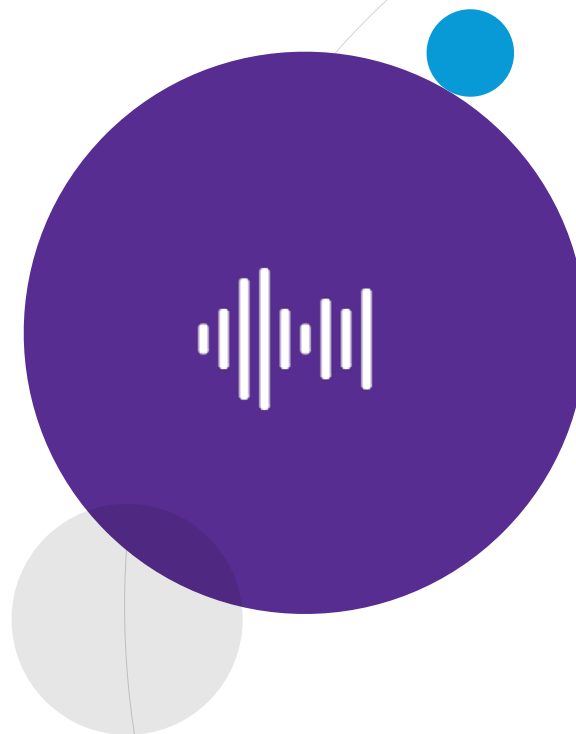
A sensibilização

Era necessário ajudar a população a compreender o processo de transição tecnológica da TV no Brasil, do analógico para o digital, mostrando as vantagens do novo sistema, a curto e longo prazos. A compreensão da população seria maior se a Campanha envolvesse as organizações da sociedade civil locais, líderes comunitários, rede de varejo, aparelhos de estado e mídia na disseminação da mensagem e dos canais de atendimento da Seja Digital.

A partir da sensibilização, o atendimento podia ser feito em três canais gratuitos. Primeiro o Call Center, um serviço de consulta telefônica gratuita através do número 147 e canais eletrônicos, como chat e e-mail. Segundo, os Pontos de Aconselhamento (PDA), que ofereciam um serviço direto de consulta e agendamento para retirada dos kits. Terceiro, os Ponto de Retirada (PDR), serviço direto à população para a retirada dos kits; este, realizado em parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na maioria da localidades.



A sensibilização não foi apenas um ato pontual, mas um processo que se estendeu por um longo período, organizado em dois eixos: o corporativo e o comunitário. Ambos tinham foco na democratização da informação sobre o desligamento do sinal analógico da TV aberta.



A comunicação corporativa veiculou mensagens com diferentes linguagens e formas, de modo a acessar os vários públicos de modo equânime. Para isso, foram utilizados diferentes meios de comunicação com rigoroso respeito às diversidades regionais. Exemplo disso foi o uso de estilos e sotaques regionais nas peças de comunicação.

Para dialogar com a população de menor renda, o eixo da comunicação comunitária assumiu um caráter mais direto: fazer para as comunidades e com as comunidades, permitindo acessar grupos sociais menos tocados pelos meios de comunicação de massa convencionais. Além da presença dos mobilizadores conversando diretamente com a população, também foram mapeadas e utilizadas estratégias de comunicação comuns aos territórios, como, por exemplo, o moto-som com chamadas da Campanha, a participação de promotores da Seja Digital na programação de rádios e eventos comunitários e a inserção de painéis de divulgação nos muros de residências ou de comércios dentro dos bairros.



O agendamento

Era necessário atender a população mais vulnerável, o que implicava em definir as famílias prioritárias, assegurar meios de encontrá-las e garantir o agendamento para a retirada de kits. Para alcançar a população vulnerável, a Seja Digital utilizou como base o Cadastro Único, importante ferramenta de credenciamento e acompanhamento das famílias utilizado pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS), coordenado pelo extinto Ministério do Desenvolvimento Social (MDS).

É preciso destacar que, de modo semelhante às ações de Busca Ativa realizadas pelo MDS no âmbito do Plano Brasil Sem Miséria, que visava alcançar a população considerada invisível e por isso fora de qualquer rede de proteção social por não acessar os serviços públicos, a Seja Digital agiu ativamente para identificar famílias em extrema vulnerabilidade que, em algumas circunstâncias, estavam fora do Cadastro Único e, por isso, não participavam de programas federais como o Bolsa Família.



Informar as famílias sobre a relação entre o direito ao kit digital e o Cadastro Único foi uma tarefa assumida pelos mobilizadores que, ora informados por técnicos dos Centros de Referência em Assistência Social (CRAS), ora por organizações comunitárias locais, percorreram os extremos dos territórios em busca das pessoas mais vulneráveis.

A distribuição

Era preciso distribuir kits gratuitos para os cidadãos que haviam agendado seu atendimento e recolher informações capazes de registrar e documentar a entrega e medir sua satisfação com o atendimento. Esta etapa foi conduzida pelas áreas de atendimento e logística da Seja Digital e tinha sua qualidade medida por um sistema de monitoramento montado para esta finalidade. A retirada se deu em agências definidas pelos Correios.

A instalação

Tendo em vista que uma parcela dos cidadãos tinha dificuldade de instalar o kit conversor ou mesmo de fazer

a busca dos canais digitais no televisor, foi necessário criar uma frente de trabalho para apoiar a população como um todo através do suporte direto e gratuito por profissionais contratados pela Seja Digital. Com o aumento da demanda por serviços de instalação, foram desenvolvidos cursos voltados à formação e treinamento de instaladores de conversores e antenas, tendo como público principal os próprios moradores dos territórios. Ao término do curso, parte dos profissionais era absorvida pela própria Seja Digital e passava a atuar dentro de seus bairros e comunidades.

Em algumas localidades também foram firmadas parcerias com instituições de ensino, como o Serviço Nacional da Indústria (SENAI), para a formação de antenistas que atuaram de forma colaborativa e voluntária com os instaladores locais, em diversas oportunidades.



3. A avaliação da Campanha

A oportunidade de examinar um projeto de caráter inédito, como a Campanha de Mobilização para transição do sinal de TV no Brasil, foi uma das principais motivações que levou a Seja Digital a avaliar a iniciativa. A avaliação foi guiada pelo propósito de formar um juízo de valor apreciativo e crítico da iniciativa, bem como sistematizar aprendizados úteis a outros atores públicos e privados interessados em ações de garantia de direitos.



Neste sentido, este relatório foi produzido prioritariamente para os atores sociais que formularam e viabilizaram a Seja Digital, e que tornaram possível a entrega dos kits e o acesso da população de menor renda ao sinal de TV digital. Ele foi também produzido para as centenas de agentes públicos (governos municipais) e organizações da sociedade civil que se engajaram na Campanha, compartilhando as responsabilidades executivas.



O material também visa fomentar diálogos e análises sobre a garantia de direitos, em especial para os atores que estão em busca de produzir modalidades de oferta de serviços por meio de parcerias público-privadas que sejam capazes de assegurar direitos com a qualidade necessária. Portanto, deve interessar a agentes do investimento social privado, dos negócios de impacto e de diferentes agências governamentais, além de pesquisadores em gestão pública.

O estudo foi guiado por três perguntas avaliativas. A primeira delas lança olhares para os níveis de confiança da população na implementação de políticas públicas, tema recorrente nos debates sobre gestão pública no Brasil. Fazer esta pergunta permitiu que a equipe de avaliação observasse a Campanha do ponto de vista dos cidadãos, reunindo evidências que pudessem demonstrar a confiança da população nas informações e entregas da Campanha.



A segunda pergunta volta-se a compreender de que modo a Campanha contribuiu para práticas de inclusão social nos municípios, especialmente por sua relação explícita com o aparelho do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Para isso foi necessário observar as mudanças na composição do Cadastro Único e reconhecer o efeito das práticas comunitárias desenvolvidas pela Campanha sobre a população.

A terceira pergunta avaliativa enfocou o quanto as ações da Campanha fomentaram a articulação e fortalecimento de redes intersetoriais nos municípios. O amplo conjunto de parceiros envolvidos na Campanha possuíam distintos históricos de cooperação e pareceu oportuno reconhecer em que medida tais relações foram influenciadas pela experiência da Campanha.

1. Em que medida a experiência da Seja Digital alterou o nível de confiança da população na implantação de uma política pública?
2. De que forma a atuação da Seja Digital contribuiu para a inclusão social nos municípios?
3. Em que medida a atuação da Seja Digital colaborou para o desenvolvimento de uma rede intersetorial nos municípios?

PERGUNTAS AVALIATIVAS

Além dos resultados que a Seja Digital buscou no decorrer do processo, houve outros efeitos da Campanha que extrapolaram o escopo e foram abordados em um tópico subsequente.

Como método, **a avaliação buscou uma abordagem mista, combinando números e narrativas. Foram utilizados dados dos sistemas de registro desenvolvidos pela Seja Digital, além de entrevistas com a população beneficiária da Campanha, gestores públicos, mobilizadores, instaladores e representantes das organizações parceiras, o que assegurou um conjunto robusto de informações**, com validade metodológica².

O entrelaçamento entre a objetividade dos números e a singularidade das experiências vividas pelos diferentes grupos envolvidos na Campanha possibilitou o afloramento de resultados com maior profundidade.



² Os anexos trazem a descrição metodológica em maiores detalhes.

4. Resultados



4.1 Resultados: a confiança da população na ação pública

A Campanha permitiu que a população de menor renda compreendesse a transição do sinal analógico para o sinal digital, implicando a permanência dos canais abertos de TV, gratuitos e com sinal digital, enquanto seu direito.

De acordo com Almeida-Santos et al³ (2018), durante as últimas quatro décadas tem havido um declínio da confiança da sociedade em seus governantes. Os autores afirmam que o declínio provoca "perda no desempenho político e administrativo e insatisfação com os serviços públicos ofertados".

Considerando os autores, é possível afirmar que a Campanha promovida pela Seja Digital não apenas assegurou às famílias o direito à permanência de acesso à informação e entretenimento, por meio da TV aberta, como também contribuiu para que a população e os atores envolvidos percebessem as ações públicas de modos distintos e com maior confiança, como demonstrado neste capítulo.

4.1.1 Sinal de TV aberta de qualidade compreendido como bem público.

O público prioritário reconheceu como necessária a permanência do sinal de TV aberta para acessar a programação vista habitualmente, porém a compreensão de que os canais abertos (aqueles que podem ser assistidos em qualquer aparelho de televisão com antena comum) são legalmente gratuitos não se evidenciou. A distinção da fonte de conteúdo (canais e emissoras) foi outro ponto cuja percepção se apresentou com baixa nitidez. Esses traços podem demonstrar que aspectos técnicos dos serviços de radiodifusão estão fora do espectro de compreensão de parte da população, em especial a de menor renda.

O acesso à informação foi compreendido como um direito que deve ser assegurado pelo poder público.

³ ALMEIDA-SANTOS, Paulo Sérgio et al. Efeito da qualidade da governança pública sobre o sentimento de confiança da população nas instituições governamentais: uma análise para os países latino-americanos. In: XXI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 2018, 1-16. Anais

A TV foi apontada como o principal veículo de comunicação presente no cotidiano da população brasileira e a responsável por levar informação e entretenimento para as classes socioeconômicas mais baixas.

Para representantes do poder público escutados na avaliação, a implantação do sinal 4G representa uma importante melhoria do campo da telefonia celular e uma fonte de informação essencial que também deve ser devidamente assegurada quando se trata do direito à comunicação.

Registra-se também que a confiança da população na Campanha se expressou pelo índice de 77% (de acordo com pesquisa do Ibope) de crença que o sinal se desligaria dentro do prazo previsto. Esse percentual variou entre 75% e 85% nas regiões, sendo registrados 85% na região Norte e 75% no Sudeste. A relevância desses percentuais está no fato de que o grau de confiança da população brasileira nas instituições tem declinado, de

acordo com o relatório ICJBrasil (Índice de Confiança na Justiça) produzido pela Fundação Getúlio Vargas (2017)⁴

De acordo com o relatório "os brasileiros confiam mais nas redes sociais, imprensa escrita, nas emissoras de TV, nas grandes empresas e no Ministério Público do que no Judiciário". À luz desses dados é oportuno sinalizar que a Campanha favoreceu melhor percepção e confiança na ação pública.

4.1.2 Atendimento direto promovido pela Campanha de Mobilização reconhecido como modelo inovador de informar sobre um direito.

A população prioritária (classes C2, D, E) reagiu positivamente às ações corpo a corpo promovidas pela Campanha. As estratégias de interação direta foram tomadas como essenciais para a garantia da inclusão sociodigital e reconhecidas como um modelo satisfatório de operar a mudança do sinal analógico para o digital.

⁴ FGV DIREITO SP - Escola de Direito de São Paulo. ICJBrasil. 1º semestre, 2017.

Por meio da ação porta a porta, a Campanha alcançou 969 mil domicílios, representando 24 dos 62 agrupamentos de municípios que integraram o processo de desligamento do sinal analógico de TV.



Atentos aos bairros mais vulneráveis, mobilizadores percorreram os municípios informando sobre a mudança do sinal, orientando sobre os procedimentos para adequação dos televisores e realizando o agendamento das famílias que tinham o direito ao recebimento gratuito do kit digital. A presença de mobilizadores em conversas diretas com a população foi reconhecida como uma atividade importante para estabelecer vínculos e ampliar a adesão à Campanha.

Para algumas organizações sociais parceiras de execução da Campanha, esse formato possibilitou alcançar grupos vulneráveis que estavam à margem de suas próprias atuações institucionais. O porta a porta foi, nesse sentido, uma oportunidade para a abertura de uma realidade que estava oculta até mesmo para instituições que já atuavam nos municípios, conforme ilustrado a seguir:

"Esse trabalho que a gente desenvolveu aqui possibilitou inclusive a gente chegar em pessoas, em locais, em regiões que o poder público não conseguia chegar e que nós, como organizações, também não conseguíamos chegar."

(representante de organização da sociedade civil)

"A gente conseguiu mapear famílias de baixa renda que não têm benefício nenhum ou que eram invisíveis aos olhos da sociedade em geral e da nossa instituição e aos olhos também das políticas públicas voltadas para essas famílias."

(representante de organização da sociedade civil)

Para algumas organizações, a violência presente no cotidiano dos territórios foi um ponto de dificuldade encontrado no desenrolar da Campanha e exigiu readequações logísticas, conforme revela o depoimento.

"Tivemos dificuldade em algumas localidades onde existia uma maior violência, principalmente na época da instalação pois nossa equipe tinha equipamentos caros. Tivemos que remanejar alguns roteiros para garantir a segurança da equipe."

(representante de organização
da sociedade civil)

Paralela à abordagem porta a porta, foram implantados 3.231 Pontos de Aconselhamento (PDAs) em todo país. Uma iniciativa desenvolvida em parceria com as **secretarias municipais de Assistência Social permitiu que fossem instalados 2.511 PDAs nos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS)**. A proximidade da Campanha em relação aos CRAS, com a presença cotidiana de profissionais contratados pela Seja Digital

para atender a população prioritária, foi percebida por este mesmo público como uma boa estratégia de disponibilidade da informação. Foi considerada primeiro passo quando se trata do acesso a um direito e também uma forma de agilizar procedimentos como a atualização do CADÚnico, como veremos. Outros 720 PDAs foram implantados em locais destinados ao atendimento integrado ao cidadão, a exemplo de unidades do Poupatempo (SP) e do UAI (MG).

Na perspectiva dos representantes do poder público, o ponto alto dessa ação diz respeito ao planejamento e ao compromisso da Seja Digital para evitar sobrecargas no fluxo de atendimento diário dos CRAS.

"Durante todo o processo teve esse cuidado de planejamento, pois, do contrário, o volume de pessoas que procuraram os CRAS no período da Campanha teria dificultado o fluxo de trabalho das equipes devido ao aumento da demanda."

(representante do poder público)

A parceria com as secretarias de Assistência Social contribuiu ainda para o enraizamento da Campanha nas localidades e para que a SD fixasse a sua imagem territorialmente e pudesse alcançar, identificar e assegurar a adesão da população de menor renda. Há de se notar, contudo, que essa articulação causou também outros efeitos: de um lado, parte do grupo prioritário percebeu a Campanha como ação de caráter governamental, sobretudo, no período das eleições. De outro lado, a Seja Digital foi vista como uma instituição autônoma ou filantrópica, não conectada ao poder público.

"Eu só entendi que era uma organização que tinha sido criada só para distribuir as antenas e garantir que todo mundo ia ver TV de qualidade porque eu fui ser voluntária e recebi o treinamento. Antes eu achava que era uma ONG que estava fazendo uma coisa boa para a gente."

(representante da população)



Sobre o atendimento direto, destaca-se a realização de 11,4 mil mutirões de agendamento e 4,2 mil mutirões de instalação. Ambas as atividades contaram com a participação de voluntários, além das próprias equipes da Campanha.



Ao todo foram engajados 3.433 voluntários, vindos de instituições comunitárias, religiosas, serviços públicos, entidades não governamentais e outras. Junto, o grupo destinou cerca de 345.917 horas para auxiliar a Campanha de Mobilização Social.

Com relação aos agendamentos realizados pelos mobilizadores, tanto nos mutirões quanto nas ações porta a porta e PDAs, estes somaram cerca de um milhão, o que representou 8% do total de agendamentos realizados pela Seja Digital. O canal de acesso predominante para essa ação foi o Call Center, representando 66%, seguido do agendamento via website, com 26%.

A chamada comunicação comunitária foi outra frente de interação direta com a população. Peças de comunicação foram criadas exclusivamente para cada região, município ou bairro, de forma a atender às especificidades sociais e culturais dos territórios. **Priorizou-se a contratação de fornecedores locais e serviços que faziam parte do cotidiano das comunidades, a exemplo de moto-som e bike-som, além de parcerias com o pequeno comércio**

local, incluindo: açougues, padarias, salões de beleza, mercearias, barbearias e outros. A principal novidade foi o outdoor social, onde painéis informativos foram afixados nos muros das casas de moradores que passaram a atuar como parceiros da Campanha.

É válido apontar que o atendimento direto adotado pela Seja Digital atraiu também uma parcela populacional que não costuma ser mobilizada com campanhas públicas baseadas exclusivamente em estratégias de comunicação. A alternância de atividades possibilitou alcançar grande parte desse público que poderia ter ficado de fora, caso a modalidade da abordagem corpo a corpo não tivesse ocorrido. A diversificação dos canais e dos modos de operação da Campanha foi essencial.

4.1.3 Orientações realizadas de forma humanizada pelos mobilizadores.

A opção da Seja Digital pela contratação prioritária de organizações sociais e equipes de campo (mobilizadores e instaladores) do próprio município onde ocorreu a

Campanha teve como propósito estreitar vínculos territoriais e favorecer a confiança da população no processo. **Foram 99 parcerias com OSCs para a execução da mobilização, de norte a sul do país. Em parte das localidades, foram contratadas pequenas empresas locais ou agências de eventos de médio porte.**

Os acúmulos institucionais apresentados pelas organizações parceiras foram fundamentais para o desenvolvimento da Campanha. A insegurança inicial, relacionada à novidade de executar um projeto de digitalização, foi superada pela experiência e pela prática de mobilização comunitária consolidadas pelas OSCs; dito de outra forma, a experiência se tornou uma aliada do ineditismo que o projeto representava. Dessa forma, as organizações lançaram mão de seus próprios ativos para construir as relações necessárias para a Campanha: parcerias com lideranças comunitárias, meios de comunicação próprios, eventos culturais, rede de voluntariado, entre outros.

Flexibilidade, adaptação e assertividade foram apontadas como elementos fundantes para garantir que o



planejamento fosse transformado em ação. Nesse sentido, a contratação de equipes locais configurou-se como uma premissa, um modo de atender as particularidades de cada território da melhor forma possível.

O treinamento dos profissionais antes de irem a campo e o monitoramento diário foram ferramentas utilizadas para garantir a qualidade do fluxo de orientações e atendimento adequado. O lema "não deixar ninguém para trás" foi amplamente difundido como forma de despertar a empatia do profissional com a população atendida.

Na etapa inicial, a de sensibilização, os mobilizadores realizaram 11.481 formações para associações comunitárias, formando assim, uma rede de multiplicadores e apoiadores da Campanha.



Atenção e escuta acolhedora foram apontadas como diferenciais do atendimento realizado pelos mobilizadores. O contato direto com esses profissionais foi definido pelo público como vital para a compreensão da Campanha e dos procedimentos necessários para a digitalização da TV analógica.

"Eu entendi tudo direitinho mas só depois que conversei com a pessoa do CRAS. Só pela propaganda da TV eu não tinha entendido nada. Ai depois que ela me explicou que eu agendei, peguei a antena e meu pai instalou."

(representante da população)

A contratação de mobilizadores residentes nos territórios de implantação da Campanha ou locais próximos também gerou maior proximidade destes com seus próprios municípios, distritos ou bairros.

"Achei inovadora a forma como o pessoal atuou na minha comunidade. Não chegaram lá colando cartaz e passando carro de som como acontece com outras campanhas. Se preocuparam que a gente entendesse o que a gente precisava fazer. Fizeram reunião na associação, teve gente que recebeu curso para ser voluntário e para instalar e teve também as atividades nos finais de semana para tirar dúvidas e ajudar as pessoas. A gente via que vocês queriam que a gente tirasse o kit. Vocês podiam só avisar e cada um que corresse atrás do seu. Mas vocês ficaram insistindo. Nunca tinha visto isso acontecer."

Achei isso bem inovador."

(representante da sociedade civil)

4.1.4 Modelo de entrega do kit digital e estratégia de instalação gratuita percebidas como condição para acessar o direito à informação.

A parceria com os Correios⁵ foi a solução encontrada pela Seja Digital para garantir a capilaridade e agilidade na entrega dos kits digitais, uma vez que a empresa está presente numa vasta parcela dos municípios brasileiros, seja com uma agência ou com um posto de atendimento, além de possuir expertise no atendimento ao cidadão. Ao todo, 1.075 pontos de retirada (PDR) foram instalados em unidades dos Correios de um total de 1.891 pontos disponíveis à população.

O modelo adotado possibilitou que grande parte dos beneficiários retirasse o kit no PDR que melhor atendesse suas necessidades de deslocamento e horário, já que eram atendidos em horário previamente marcado por eles, com tempo médio de permanência de 12 minutos no local de retirada. Em municípios ou bairros afastados dos grandes centros e áreas rurais, a reduzida disponibilidade de dias e horários e a longa distância foram apontadas



como limitações. Ainda assim, 97% dos beneficiários aprovaram o atendimento nos PDR, segundo pesquisa de satisfação realizada ao término de cada atendimento.

Após a retirada do kit, o beneficiário contava com a opção de agendar gratuitamente a instalação do conversor e antena, com profissionais contratados e treinados para realizar o procedimento. A combinação entrega e instalação foi identificada pelos envolvidos na Campanha como ação essencial para garantir acesso ao sinal digital.

⁵ A relação com os Correios foi coordenada pela área de logística da Seja Digital. Na Campanha, as agências ou postos dos Correios foram denominados de PDRs - Pontos de Retirada

A operação possibilitou
que a Seja Digital entregasse
kits digitais a 12,4 milhões
de famílias em todo o Brasil.





A etapa de instalação foi uma ação incorporada posteriormente à Campanha. Os três primeiros agrupamentos (Rio Verde, São Paulo e Brasília) que tiveram o sinal analógico desligado não contavam com a atuação dos profissionais instaladores. A mudança ocorreu devido à percepção de que grande parte da população retirava o kit, mas não procedia com a instalação ou o fazia nos dias próximos ao desligamento, e isso impactava diretamente na medição das áreas analógicas promovida pela área de Inteligência da Seja Digital. Sem o alcance da meta de desligamento, de no mínimo 93% da população acessando o sinal digital, o analógico não podia ser desligado.

A Seja Digital em Números

N

NORTE

- Atuação em 29 municípios
- 43% dos domicílios da região
- 1.651 mutirões nos bairros
- 8.300 domicílios visitados porta a porta
- 133 Pontos de Aconselhamento
- Mais de 880 mil kits entregues

NE

NORDESTE

- Atuação em 186 municípios
- 45% dos domicílios da região
- 5.537 mutirões nos bairros
- 17.234 domicílios visitados porta a porta
- 797 Pontos de Aconselhamento
- Mais de 3.300 mil kits entregues

CO

CENTRO-OESTE

- Atuação em 56 municípios
- 61% dos domicílios da região
- 907 mutirões nos bairros
- 16.407 domicílios visitados porta a porta
- 301 Pontos de Aconselhamento
- Mais de 1.000 mil de kits entregues

S

SUL

- Atuação em 329 municípios
- 59% dos domicílios da região
- 4.367 mutirões nos bairros
- 150.538 domicílios visitados porta a porta
- 531 Pontos de Aconselhamento
- Mais de 1.200 mil kits entregues

SE

SUDESTE

- Atuação em 779 municípios
- 82% dos domicílios da região
- 3.204 mutirões nos bairros
- 704.225 domicílios visitados porta a porta
- 1.469 Pontos de Aconselhamento
- Mais de 5.800 mil kits entregues

4.2 Resultados: Contribuições da Campanha de Mobilização Social para incremento da base de dados do CadÚnico

A rede de mobilização articulada pela campanha junto às organizações sociais e secretarias municipais de Assistência Social, Saúde e Educação contribuiu para a atualização da base do Cadastro Único e foi fundamental para garantir à população de menor renda o acesso ao sinal digital.

A prioridade da atenção às populações mais vulneráveis é um tema fundamental para a gestão pública em diversos países. No caso do Brasil, os anos 2000 foram palco de uma forte construção de conceitos e práticas de proteção social. A criação de programas sociais e sua unificação sob coordenação do agora extinto Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) representaram grandes avanços no combate à pobreza, como reconhecido por inúmeras organizações globais.

Um dos imperativos das ações de garantia de direitos foi a ação articulada entre setores e atores. Operando com a perspectiva da intersectorialidade, a Campanha de

Mobilização Social promovida pela Seja Digital pode tributar seu êxito a este aspecto, tendo também, em modo de feedback, contribuído para o fortalecimento das ações sociais nos municípios, em especial na ampliação do número de famílias ingressas no Cadastro Único (CADÚnico).

4.2.1 Ações focalizadas em parceria com as secretarias municipais de Assistência Social.

Em todas as localidades, a principal mensagem veiculada foi de que toda família com Cadastro Único ativo tinha direito ao recebimento do kit digital, de forma que o CADÚnico e suas condicionalidades foram temas em evidência no período da Campanha, estimulando o cidadão a se dirigir aos equipamentos de proteção básica da assistência social, especialmente os Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), em busca de serviços e informações.

A estratégia utilizada nos 62 agrupamentos de municípios para atenuar a sobrecarga sobre os equipamentos

públicos foi a implantação dos Pontos de Aconselhamento (PDAs), citada anteriormente. Além de esclarecer dúvidas, os profissionais da Seja Digital atuando nos CRAS auxiliavam as pessoas a agendarem a retirada do kit e antecipavam o processo de liberação dos mesmos, pois logo após a inscrição da família no CADÚnico, ela podia se dirigir ao PDA para inserir a folha-resumo no sistema da Seja Digital, prescindindo assim de esperar a atualização da base central enviada do CADÚnico administrada pelo Ministério do Desenvolvimento Social, que ocorria a cada dois meses.

Através dessa parceria com as secretarias de Assistência Social foi possível fazer um chamado da população para os CRAS, que são a porta de entrada do Sistema Único da Assistência Social, conforme apontado a seguir.

"Eu conheço muita gente que foi no CRAS fazer o NIS só por causa da antena e depois descobriu que tinha um monte de direito que não sabia. Isso provocou mudanças na vida das pessoas."

(entrevistado da sociedade civil)

Assim desenvolveu-se uma relação em que a Seja Digital atuou como agente complementar para o fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social ao referenciar os cidadãos para obter informações nos PDAs dentro dos CRAS, reforçando a gestão territorial desses equipamentos e seu papel de organizadores e articuladores dos serviços, projetos e programas da Política de Assistência Social e dos benefícios que os cidadãos de menor renda têm direito de usufruir.

A medida de contribuição da Seja Digital para as redes municipais de assistência social foi balizada pela intensidade dos trabalhos de mobilização social em cada município, mas também pela relação que cada Secretaria de Assistência Social desenvolveu com as ações. Houve prefeituras que viram na Campanha uma oportunidade para atualização dos cadastros existentes e ajuda extra para atingir a meta nacional de atualização cadastral. Outras desenvolveram concomitantemente uma Campanha para cadastramento social de novas famílias; houve ainda prefeituras que, já no início da Campanha, evidenciaram que estavam com a capacidade de

atendimento das unidades em seu limite e que o corpo técnico não estava dimensionado para atender maior demanda.

4.2.2 Ações integradas para fortalecimento do SUAS

A Campanha de Mobilização Social, com suas frentes estratégicas de atendimento direto e comunicação comunitária, garantiu a milhões de famílias o acesso gratuito à TV aberta digital. **Foram entregues 5.416.119 kits digitais para os beneficiários do Programa Bolsa Família, o que representou 87.6% do total de beneficiários, e 5.727.202 kits digitais para os beneficiários dos demais programas sociais, 69.6% do total.** Entretanto, no decorrer das incursões das equipes de mobilização nos territórios, como áreas de ocupação, a Seja Digital precisou lidar com uma questão que não estava inicialmente dada, que foi o conjunto de famílias de menor renda que não estavam inseridas no CADÚnico e que se encontravam impossibilitadas de acessar o kit digital gratuito.

Assim, foi necessário ampliar o repertório dos mobilizadores para orientar as famílias em situação de vulnerabilidade social, que não possuíam CADÚnico ou estavam com o cadastro desatualizado, a procurarem os serviços de proteção básica da assistência social. A mensagem foi veiculada dentro das comunidades por meio de mutirões e abordagens nas residências, o que incidiu em uma força complementar no processo de chamamento da população para adequação da base do CadÚnico e assim para um planejamento mais adequado para atender esse público.

"Houve sim a inclusão de novos beneficiários. Muitos que tinham o BPC não estavam na base do Cadastro Único e fizemos essa inclusão, outros fizeram atualização."

(representante de governo municipal)

Nos quatro anos de Campanha da Seja Digital, foram incluídos ou reativados os cadastros de 348 mil famílias, que representam 2,8% dos kits distribuídos. Embora a análise da contribuição específica da Campanha para esse incremento requeira estudos mais aprofundados, pode-se antecipar a conclusão de representante do poder público de que a Campanha contribuiu para a atualização cadastral das famílias com CADÚnico.

"Havia muitas pessoas que estavam com dados desatualizados e, por conta da Seja Digital, anteciparam ou realizaram os procedimentos necessários para essa atualização. Nos ajudou, principalmente, a acabar com discrepâncias associadas a divórcios e mortes não registradas."

(representante de governo municipal)

4.3 Resultados: A promoção da intersectorialidade

A atuação intersectorial constituiu um pilar estratégico e culminou em uma experiência de mobilização social fundamental para a garantia do direito à informação.

Ckagnazaroff e Mota (2013)⁶ afirmam que a intersectorialidade é uma prática social que vem sendo construída com base na existência de profundas insatisfações, principalmente no que se refere à capacidade das organizações de dar resposta às demandas sociais e aos problemas complexos vivenciados pelos cidadãos. Nesse contexto a noção de intersectorialidade emergiu como uma proposição à gestão setorial e à especialização, com olhar direcionado para a integração e a articulação dos saberes e dos serviços ou mesmo a formação

⁶ CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; MOTA, Normaston Rodrigues. **Considerações sobre a relação entre descentralização e intersectorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais.** Revista E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, dez. 2003.

de parcerias entre sujeitos coletivos no atendimento à demanda cidadã, conforme conceitua Pereira e Teixeira (2013 apud Guimarães e Silva, 2020)⁷.

Assim, a intersetorialidade é uma temática de grande repercussão no campo das políticas sociais brasileiras. Trata-se de um dos princípios ordenadores dessas políticas na contemporaneidade, que firma um compromisso entre os diversos órgãos e instituições para a efetivação de direitos e garante também a participação social como requisito essencial de legitimidade das políticas sociais.

4.3.1 Conexões entre setores do poder público.

Ancorada pela responsabilidade de entregar um kit digital para cada família cadastrada no CADÚnico, a Seja Digital já nasceu conectada com o Sistema Único da Assistência Social e, por consequência, com as secretarias de Assistência Social. Com o início das operações, a entidade sentiu a necessidade de ampliar o escopo e passou a estabelecer relações com secretarias municipais de

Educação e de Saúde, de forma que todas se apropriassem do processo de transição tecnológico e pudessem apoiar a interlocução com os públicos prioritários. Para isso criou-se uma frente de capacitação de servidores públicos com vistas a favorecer o acesso da população às informações em diversos equipamentos públicos.

Um conjunto de 21.948 servidores públicos, com foco nas áreas de assistência social, saúde e educação, foi capacitado e apoiou, em caráter voluntário, a orientação da população. Na área da saúde, foram envolvidos 5.501 agentes comunitários que atuam na atenção básica, em contato direto com as famílias em seus domicílios.

Nas escolas públicas foram realizadas 2.738 caravanas digitais com atividades lúdicas e culturais para envolver crianças e jovens no processo de transição do sinal de TV.

⁷ Guimarães, L. M. B.; Silva, S. J. **I Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional e o Bolsa Família em perspectiva intersetorial.** Serv. Soc. Soc., São Paulo, nº. 137, Jan/Abr 2020, Epub Feb 07, 2020.

O trabalho resultou numa experiência de mobilização social com integração de atores públicos municipais, consolidando uma atuação intersetorial reconhecida como relevante, mas que, inicialmente, causou dúvidas até mesmos nos atores envolvidos, conforme evidencia o relato a seguir.

"Tinha lugares que os prefeitos e secretários duvidavam que a gente fosse conseguir atingir o nosso objetivo. Quando viam os resultados, muitos buscavam entender para replicar. Teve município que viu neste período uma grande oportunidade para dialogar com a população e entender melhor suas necessidades. Os municípios vão crescer com uma população melhor informada.

E, para os municípios, a melhoria do sinal de 4G tem muitos desdobramentos."

(representante do poder público)



A seu modo, a Campanha contribuiu para a maturação da intersectorialidade nas ações públicas, tema complexo e necessário para ampliar a capacidade de ação e a efetividade das políticas públicas. Autores⁸ apontam que a intersectorialidade é ainda um desafio para um Estado marcado por procedimentos burocráticos e com processos de trabalho compartimentados, muitas vezes obstruindo a atuação intersectorial e a sinergia entre pastas.

⁸ Carneiro, M. R. Feuerschütte, S. G. **Liderança para a Rede de Co-Produção do Bem Público: Um Estudo no Centro Cultural Escrava Anastácia.** XXXIII Encontro da ANPAD, 2009.

4.4 Resultados: efeitos que extrapolam o escopo inicial da Campanha

As análises empreendidas a partir da matriz avaliativa, que norteou a avaliação, demonstram que a Campanha de Mobilização Social alcançou ganhos que ultrapassam o escopo de atuação e produziram efeitos em três campos distintos: gestão das OSCs, geração de trabalho local e práticas de cuidado ambiental. Os indicadores a seguir sinalizam os principais efeitos identificados:

4.4.1 A dinâmica operacional da Campanha de Mobilização Social possibilitou às OSCs a construção de novos aprendizados relacionados a aspectos de gestão.

A parceria firmada entre a Seja Digital e as organizações parceiras representou uma ação inédita para muitas delas, tanto na perspectiva de atuação quanto de gestão. O volume de ações e a velocidade de execução exigidos pela dinâmica operacional da Campanha não faziam parte do cotidiano das organizações e isso provocou alguns desafios, exigindo delas um repensar estratégico permanente.

A Campanha oportunizou às organizações revisitar processos internos, especialmente aqueles relacionados ao planejamento e monitoramento, de forma a atender, com eficiência, as especificidades da ação de desligamento do sinal analógico de TV.



"Crescemos muito com essa parceria porque foi muito grande esse projeto. Cumprimento de metas, acompanhamento de indicadores, criar fluxos diferenciados. Olhar para os processos de outra forma, de maneira mais efetiva e organizada com planilhas, documentos, formas de comunicação mais rápidas, com monitoramento e avaliação constantes".

(representante de organização da sociedade civil)



Ajustes permanentes foram necessários para se atingir a finalidade de executar a Campanha dentro do prazo previsto e também para assegurar o alcance das metas de agendamentos e instalações estabelecidas, o que representou um exercício de gestão por parte das organizações parceiras.

"Os principais ajustes se deram sobre os métodos de atuação: ajustes nas atividades de capacitação de instaladores, instalação porta a porta e agendamento de instalação".

(representante de organização da sociedade civil)

A velocidade da Campanha e suas demandas operacionais impulsionaram as organizações a buscar soluções rápidas e a melhorar suas capacidades gerenciais para chegar aos resultados previamente estabelecidos. Na área financeira, fluxos e procedimentos foram revistos e adaptados para atender à agilidade do processo e alcançar eficácia dos recursos. Até mesmo organizações de grande porte realizaram ajustes internos para atender as exigências do processo.

“Passamos a entender a importância dos dados para fazer uma ação mais assertiva. Hoje, antes de começar qualquer projeto a gente faz uma pesquisa extensa e busca entender todos os dados da região. Adotamos a prática de pesquisas periódicas para replanejamento e alguns fluxos e formulários de monitoramento.”

(representante de organização da sociedade civil)



O monitoramento diário das equipes de mobilizadores e instaladores foi outra novidade para as organizações parceiras. As atividades desempenhadas por estes profissionais exigiram controles rigorosos para garantir a qualidade das ações no campo e cobertura territorial.

"O monitoramento nos trouxe novas práticas, do que olhar e de como olhar e isso ficou na entidade. Todos aprendemos mais de como olhar e dialogar com as comunidades. E começamos a nos entender mais como uma entidade que forma jovens para o mercado de trabalho, para trabalhar com projetos sociais, formar boas aprendizagens na lida com jovens, comunidades e lideranças."

(representante de organização da sociedade civil)

Além da ferramenta de monitoramento (*Business Intelligence*) disponibilizada pela Seja Digital, algumas organizações combinaram instrumentos próprios (planilha de controle, relatório de visita domiciliar) e a utilização de mídias sociais, como WhatsApp, com o propósito de alcançar maior fluidez entre o campo e as equipes gestoras. Todo o esforço estava voltado para o cumprimento da data de desligamento do sinal analógico e a mitigação de riscos de adiamento desta ação.

Observa-se que, em alguns casos, as estratégias de monitoramento foram utilizadas pelas organizações em outros projetos, como expressa o representante de uma das OSCs parceiras: *"Criou-se uma metodologia que hoje a gente utiliza em outras ações quando a gente vai falar de ação de mobilização aqui na comunidade."*

4.4.2 A Campanha contribuiu para gerar trabalho nos municípios e mais do que isso, possibilitou o fortalecimento de vínculos entre os contratados e seus próprios territórios.

Para realizar o trabalho de mobilização social junto à população foram recrutados 219 profissionais pela Seja Digital para a gestão dos agrupamentos e 39.199 mobilizadores e instaladores, contratados pelas organizações sociais e empresas parceiras, para atuarem nos 1.379 municípios. A contratação de pessoas dos próprios territórios visava favorecer o diálogo da Campanha com a população, apostando na conversa de "igual para igual" nos territórios.

"Um projeto onde a equipe era de pessoas que moravam nessas regiões e que foram lá, tiveram treinamento e foram atender sua própria comunidade, isso tem uma diferença fundamental na realidade e no dia a dia deles. Muda, isso transforma."

(representante de organização da sociedade civil)

Entretanto a escolha de contratar pessoas com conhecimento territorial em detrimento de critérios de escolaridade ou experiência profissional exigiu uma etapa mais extensa de capacitação dos agentes de mobilização e instalação. Dado que a Campanha em cada território tinha um ciclo de cerca de cinco meses para atingir a uma meta arrojada, o indicativo da Seja Digital para que as OSCs e empresas parceiras contratassem mobilizadores e instaladores com conhecimento territorial aumentou o desafio dos parceiros.

"Fazíamos reuniões semanais e acessávamos a equipe da Seja Digital sempre que precisávamos. Isso tudo foi tenso, não foi tranquilo. Exigiu, mas dava para fazer porque podíamos redesenhar, repensar."

(representante de organização da sociedade civil)

Importante ressaltar que no Relatório Síntese de indicadores sociais do IBGE (2018) todas as Grandes Regiões e unidades federativas registram um período de crescimento contínuo da taxa de desocupação, principalmente entre os jovens. A Campanha conseguiu absorver muitas pessoas dessa faixa etária, posto que foi priorizada a conexão do território ao invés de experiência profissional. Ainda que o volume de contratações da Seja Digital não influencie diretamente nesse indicador, ele mitigou a situação de uma parcela de pessoas, como demonstra o relato de um representante de organização parceira responsável pela contratação de mobilizadores.

"Priorizamos a contratação de pessoas oriundas das próprias comunidades que atuamos. Priorizamos também as pessoas que nunca haviam trabalhado, dando oportunidade para o primeiro emprego."

(representante de organização da sociedade civil)

No caso dos instaladores e antenistas, uma frente estruturada de capacitação foi desenvolvida para responder ao aumento da demanda por esses profissionais.



Foram formados 3.595 antenistas em parceria com o SENAI. Para instrução dos instaladores, foi desenvolvida uma metodologia própria de treinamento dentro das comunidades, o que permitiu capacitar ao todo 26.957 profissionais como instaladores e antenistas.

Afora o contexto laboral, a Campanha também provocou o fortalecimento de vínculos entre as pessoas contratadas e seus próprios bairros e comunidades, tema inclusive percebido como potencial despertar de novas lideranças comunitárias.

"Eu tive pessoas que eram mobilizadoras, depois foram instaladoras e hoje são referência nessas comunidades. O trabalho foi muito mais além que o trabalho que a gente realizou. Hoje essas pessoas ainda se reúnem lá, elas se organizam, elas se articulam. Elas ficaram com essa metodologia, esse aprendizado que foi proporcionado através pela Seja Digital."

(supervisor de campo)

"É capaz de a gente ter formado, por meio do projeto, lideranças locais ou despertado nelas um poder de ser liderança local. Acho que isso é o maior ganho."

(representante de organização da sociedade civil)

4.4.3 A parceria firmada pela Campanha com cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis estimulou a população a descartar corretamente televisores de tubo inutilizados.

As ações ambientais realizadas pela Campanha consistiram em iniciativas voltadas para o aumento do número de locais de descarte de televisores de tubo. Foram realizadas em alguns agrupamentos e por iniciativa das equipes locais responsáveis pela execução da Campanha.



Mesmo não sendo sua obrigação legal, a Seja Digital compreendeu ser necessário discutir e mitigar o descarte irregular de televisores mais antigos e não adaptáveis, com o pressuposto de conservar recursos naturais e minimizar riscos ambientais para a sociedade.

A ênfase da Campanha baseou-se no conceito de economia ambiental e a população foi incentivada a adequar os televisores com o kit digital. Entretanto, para atender às famílias não beneficiárias, a Seja Digital também atuou na facilitação do acesso a novos equipamentos por meio do engajamento de lojas de eletrônicos em ações promocionais, não só do kit conversor, mas também de aparelhos de TV.

Por isso identificou-se o risco adjacente à transição tecnológica, caso parte da população trocasse de televisor e fizesse o descarte inadequado dos aparelhos antigos, em especial tevês CRT conhecidas como tevês de tubo. Esses modelos possuem substâncias químicas nocivas em seus cones e telas, inclusive chumbo, prejudiciais ao meio ambiente e às pessoas.⁹

Para mitigar riscos, a Seja Digital construiu parcerias com associações, cooperativas de catadores e empresas com vistas a ampliar o número de pontos de entrega de eletroeletrônicos e subsidiar parte dos custos relacionados à correta destinação final desses itens descartados.

Foram implantados 785 Pontos de Entrega Voluntária (PEVs) nas cinco regiões do país

e os mesmos foram divulgados à população através da mídia local e em ações e eventos para disseminar o conceito de preservação e cuidado ambiental.

O apoio na ampliação dos pontos de recebimento de televisores com maior adensamento populacional foi uma frente de atuação desenvolvida pela Seja Digital como iniciativa de responsabilidade socioambiental, posto que a lei 12.305/10 determina que os fabricantes de produtos eletroeletrônicos são os responsáveis legais pela destinação final desses equipamentos.

Entretanto, considerando o longo tempo de vida útil das tevês de tubo, sabe-se que parte dos fabricantes já não atua mais no mercado brasileiro.

⁹ VALLE, R. et al. **Impactos ambientais, sociais e financeiros de uma política de logística reversa adotada por uma fábrica de televisão – um estudo de caso**, Rio de Janeiro – RJ. 2007.

Assim, a Seja Digital uniu esforços com as prefeituras, cooperativas de catadores, associações ambientais e instituições de ensino para a instalação e divulgação dos PEVs, que receberam mais de 653,7 toneladas de resíduos, principalmente eletroeletrônicos, e garantiu a correta destinação de 40.519 televisores descartados.



5. Lições Aprendidas

Os resultados apresentados neste relatório demonstram que a experiência da Campanha produziu aprendizados importantes no que se refere a mobilização social. Antes de expor os aprendizados, cabe registrar que dois fatores foram determinantes para a conquista dos resultados já analisados.

O primeiro diz respeito à própria constituição jurídica da Seja Digital. Definida como uma associação civil sem fins lucrativos, a organização gozou de autonomia para desenvolver e aprimorar estratégias, com foco exclusivo no alcance dos objetivos sociais estipulados em estatuto.

O segundo fator refere-se à dotação orçamentária disponibilizada pelas empresas que ganharam a licitação para utilização da subfaixa de 700 MHz.



Os recursos alocados na Seja Digital permitiram estabilidade na execução das ações, com ajustes e alterações de rota quando necessários.



Juntos, os dois fatores foram determinantes para que o objetivo de digitalizar 100% da população fosse alcançado.

Com autonomia e disponibilidade de recursos a Seja Digital foi especializando sua operação ao longo do trabalho para que a população a percebesse como um serviço de qualidade e pudesse a partir dessa experiência reivindicar, posteriormente, melhorias da qualidade dos serviços públicos. Os resultados apresentados neste relatório demonstram que a experiência da Campanha produziu aprendizados importantes. A seguir, estão assinaladas as principais lições aprendidas que podem ser úteis a outros atores e contextos.

1. A Campanha foi construída com um modelo operacional que levou fortemente em conta as especificidades locais. A relação dialógica com diversos atores de cada município e cada território favoreceu seu engajamento, modulou as ações e permitiu que todas as metas inicialmente estabelecidas fossem alcançadas.
2. O chamado aprender fazendo tornou-se o modus operandi da Campanha e significou a busca constante por soluções flexíveis e adaptadas às realidades territoriais. A permanente troca de informações entre as equipes e a flexibilidade para ajustar os combinados à realidade foi essencial para assegurar o avanço das ações.
3. A rede formada por setores do poder público, organizações sociais e comunitárias e lideranças locais consolidou-se como a base de execução da Campanha. As inúmeras alianças montadas em todos os municípios garantiram um direito do cidadão e inspiraram outras iniciativas para modelos colaborativos, respeitando o papel de cada ente no processo.
4. A instalação dos Pontos de Aconselhamento dentro dos CRAS fortaleceu a referência desses equipamentos junto à população, facilitou que os cidadãos encontrassem informação e evitou a sobrecarga dos profissionais da Assistência Social.

5. A parceria com instituições comunitárias permitiu que a Campanha chegasse até a população prioritária com a linguagem própria de cada localidade, contando com o apoio de lideranças do território para propagar a informação do desligamento do sinal.
6. A comunicação comunitária cumpriu um papel importante ao utilizar ativos locais, como organizações sociais e equipamentos públicos, para dialogar e alcançar a população-foco da Campanha, uma vez que os recursos utilizados pela comunicação corporativa tinham menor capacidade para informar e orientar a população de menor renda.
7. As reformulações e ajustes de rota realizados pelas organizações sociais, em virtude do volume de ações e rapidez de execução, possibilitaram a elas a incorporação de novos aprendizados institucionais, com destaques para as áreas de planejamento e monitoramento.
8. O engajamento de voluntários colaborou para a ampliação de vínculos comunitários, abrindo possibilidades de outras ações e envolvimento na mitigação de vulnerabilidades e riscos sociais conforme dispõe a Política de Assistência Social.
9. A preferência pela contratação de organizações, equipes de campo, pequenos e micro prestadores de serviço dos territórios fortaleceu a identidade local da Campanha e fomentou a economia local.



Equipes

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA PESQUISA AVALIATIVA 2019

Aline Fernandes

Camila Godinho

Carlos Géó

Cheila Zortéa

Gabriela Oliveira

Lívia Guimarães

Maísa Porto

Márcia Cavalcante

Neilza Costa

Patricia Mazoni

Sandra Frasson

Vejuse Oliveira

Vívian Bilhim

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO 2020

Pesquisadoras responsáveis

Gabriela Oliveira

Lívia Guimarães

EQUIPE PACTO DE META-AVALIAÇÃO FORMATIVA

Rogério Silva

Max Gasparini



Anexo I - Descrição metodológica

Como a avaliação foi construída?

Conforme mencionado, entre maio e agosto de 2019, a Seja Digital realizou uma pesquisa avaliativa, de natureza interna, onde foram apurados os principais resultados alcançados pela Campanha de Mobilização Social. Essa pesquisa, de abordagem mista combinando técnicas e ferramentas quantitativas e qualitativas, foi guiada por uma matriz avaliativa que possibilitou o levantamento de indicadores de processo e a identificação de evidências qualitativas resultantes das ações desenvolvidas no decorrer da Campanha. Como produto, foi gerado o relatório Campanha de Mobilização: Pesquisa Avaliativa Quali e Quanti!.



Entre fevereiro e abril de 2020, após o recebimento de um parecer meta-avaliativo, o documento produzido por essa pesquisa configurou-se como base para a elaboração de uma avaliação cujos resultados estão expressos neste relatório. Para a avaliação foram selecionados um conjunto de indicadores que gerou uma matriz composta por três questões e um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos que buscou iluminar os seguintes aspectos: confiança da população na ação pública, efeitos da parceria com o poder público para a promoção da inclusão sociodigital e o fomento de redes intersetoriais nos territórios.

1. Em que medida a experiência da Seja Digital alterou o nível de confiança da população na implantação de uma política pública?
2. De que forma a atuação da Seja Digital contribuiu para a inclusão social nos municípios?
3. Em que medida a atuação da Seja Digital colaborou para o desenvolvimento de uma rede intersetorial nos municípios?

Análise de dados qualitativos realizada na pesquisa avaliativa

A avaliação qualitativa envolvida na pesquisa avaliativa cobriu dez agrupamentos regionais, representando todas as regiões do Brasil. As dez pesquisadoras de campo foram as responsáveis pela condução das entrevistas individuais e grupos focais com quatro grupos distintos de atores: população-alvo, poder público, organizações sociais e profissionais de campo (mobilizadores e/ou instaladores). O objetivo foi levantar informações e construir imagens de resultados a partir das percepções desses atores.

Ao todo, foram realizados sete grupos focais: (1) Interior do Rio de Janeiro, (1) Recife, (2) Salvador, (1) Porto Alegre e (2) Oeste do Paraná e 19 entrevistas individuais, sendo: Belém (2), Recife (2), Salvador (1), Cuiabá (2), São Paulo (2), Santos (1), Rio de Janeiro (1), Interior do Rio de Janeiro (1), Porto Alegre (4) e Oeste do Paraná (3). Considera-se oportuno reafirmar que a coleta e análise de dados da avaliação, tanto qualitativos quanto quantitativos, foi obtida por profissionais envolvidas anteriormente com a

Campanha, o que pode significar um grau de proximidade um pouco maior do que ocorre quando os avaliadores são externos à instituição.

Análise de dados quantitativos realizada na pesquisa avaliativa

No campo quantitativo, a amostra utilizada na pesquisa avaliativa considerou os 62 agrupamentos ativos durante o processo de transição do sinal analógico para o digital. Realizou-se uma análise documental da base de relatórios e dados interna da Seja Digital combinada com outras fontes como IBGE, Ibope e informações do extinto Ministério do Desenvolvimento Social.

Como tratamento dos dados quantitativos, a análise e comparação foi baseada em cálculos estatísticos, com uso de média aritmética e mediana a fim de mapear a amplitude do trabalho e analisar os resultados em âmbito nacional.

Combinação de métodos quantitativos e qualitativos

Neste documento, manteve-se a linha metodológica de natureza mista, combinando os métodos quantitativos

e qualitativos que possibilitam expandir o olhar sobre a realidade pesquisada ao cruzar a objetividade dos números com a singularidade das experiências vividas pelas pessoas no cotidiano da Campanha, a partir da compreensão de que essas experiências são subjetivamente construídas e experimentadas e devem ser compreendidas também na relação entre pesquisador e pesquisado.¹⁰

Teoria de Mudança

Foi elaborada uma teoria de mudança da Campanha de Mobilização Social da Seja Digital enquanto etapa da construção deste relatório. A imagem elaborada consistiu em um exercício para explicitar as principais atividades e resultados almejados pela Campanha, e subsidiou a construção da matriz de avaliação.

O uso de teorias de mudanças tem sido considerado uma etapa essencial das avaliações por elucidar uma narrativa causal que articule os insumos e atividades aos resultados esperados. O processo de elaboração também favorece

¹⁰ Silva, RR et al. **Avaliação para negócios de impacto social**. Guia Prático. São Paulo: Artemisia/ABF/Move, 2017.

o alinhamento dos atores envolvidos em torno da teoria do programa e os tópicos a serem investigados na avaliação.

Meta-avaliação e Relatório Final de Resultados e Lições Aprendidas

Este relatório foi produzido a partir das recomendações da meta-avaliação realizada por especialista externo (ad hoc) no relatório Campanha de Mobilização: Pesquisa Avaliativa Quali e Quanti¹. Produzido na linha metodológica de uma análise de conteúdo, em um breve intervalo de tempo, a meta-avaliação^{11 12 13} utilizou exclusivamente o relatório gerado pela pesquisa como sua fonte de informação. A meta-análise que subsidiou a produção deste relatório baseou-se nos padrões comumente utilizados na meta-avaliação¹⁴.



Além das recomendações da meta-avaliação, foi realizado apoio e orientação formativa a dois especialistas ad hoc que acompanharam toda a produção do presente relatório. A meta-análise que subsidiou a produção deste relatório baseou-se em dez padrões utilizados na meta-avaliação, conforme o quadro a seguir.

¹¹ Scriven, Michael. **An introduction to meta-evaluation**. Educational Product Report 1969; 2:36-8. Guba, E. G.; Lincoln, Y. S.

Avaliação de Quarta Geração. Campinas: UNICAMP, 2011.

¹² Silva, R. R.; Furtado, J.; Akerman, M.; Gasparini, M. **Subsídios para a meta-avaliação do Programa de Melhoria do Acesso e Qualidade do SUS PMAQ**.

In: Furtado, J.; Akerman, M.(orgs). Práticas de avaliação em saúde no Brasil: diálogos . Porto Alegre: Editora Rede Unida, 2015.

¹³ Yarbrough, D.B.; Hopson, R.K.; Shulha, L.M.; Caruthers, F.A. **The Program Evaluation Standards. A Guide for Evaluators and Evaluation Users**.

Third Edition. Thousands Oaks: SAGE Publications, 2011.

¹⁴ American Evaluation Association (AEA). **American Evaluation Association Guiding Principles For Evaluators**. Disponível em <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>.

Sanders, J.; Fitzpatrick, J.; Worthen, B. Uma introdução a avaliação de Programas. Conceitos e Práticas . São Paulo: Editora Gente/EDUSP; 2004.

Padrões de Qualidade para Avaliações

Padrões de Utilidade: pretendem ampliar o quanto os interessados (stakeholders) em um programa consideram válidos os processos e os produtos de uma avaliação e o quanto os mesmos atendem suas necessidades.

U1 Credibilidade da equipe de avaliação: Avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que gozam de credibilidade nos ambientes e contextos nos quais a avaliação se realiza.

U2 Atenção aos interessados: Avaliações devem dedicar atenção ao conjunto completo de indivíduos e grupos interessados no programa avaliado ou afetados pelos resultados da avaliação.

U3 Propósitos negociados: Os propósitos (objetivos) das avaliações devem ser identificados e continuamente pactuados considerando as necessidades dos interessados.

U5 Informação relevante: As informações produzidas pelas avaliações devem servir às necessidades dos interessados, tanto àquelas inicialmente pactuadas quanto às emergentes ao longo do processo avaliativo.

Padrões de viabilidade: pretendem ampliar a efetividade e a eficiência das avaliações.

V4 Uso dos recursos: Avaliações devem utilizar recursos de moda efetiva e eficiente.

Padrões éticos: oferecem suporte para avaliações apropriadas, justas, legais, corretas e precisas.

E5 Transparência e sigilo: As avaliações devem prover a descrição completa dos achados, limitações e conclusões a todos os interessados, a não ser que ao fazê-lo o estudo violasse obrigações e normas legais.

E6 Conflitos de interesse: As avaliações devem aberta e honestamente identificar e endereçar conflitos de interesse reais e potenciais que podem comprometer o estudo.

Padrões de precisão: pretendem ampliar a confiabilidade e a veracidade das análises, proposições e achados de uma avaliação, especialmente aqueles que dão suporte a interpretações e julgamentos de qualidade.

P1 Conclusões e decisões justificadas: As conclusões e decisões de uma avaliação devem ser explicitamente justificadas em função das culturas e contextos nos quais eles implicam consequências.

P8 Comunicação e relatórios: A comunicação das avaliações deve respeitar um escopo apropriado e se resguardar de possíveis incompreensões, vieses, distorções e erros.

Padrões de transparência (accountability): encorajam a adequada documentação da avaliação e a realização de meta-avaliações concentradas em ampliar a transparência dos processos e produtos de uma avaliação.

T3 Meta-avaliação externa: Os financiadores e clientes de uma avaliação, os avaliadores e outros interessados devem encorajar a realização de meta-avaliações externas, utilizando estes ou outros padrões de qualidade aplicáveis aos estudos.



Seja:Digital