

BEHR, A.; RODRIGUES, C. H.; FARIAS, E. S.; MOMO, F. S.; SCHIAVI, G. S.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de familiaridade e favorabilidade como ferramenta de compressão da imagem institucional. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 11, n.1, p. 22-38, jun. 2023.



## ANÁLISE DE FAMILIARIDADE E FAVORABILIDADE COMO FERRAMENTA DE COMPREENSÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

BEHR, Ariel <sup>1</sup>

RODRIGUES, Carlos Henrique <sup>2</sup>

FARIAS, Everton da Silveira <sup>3</sup>

MOMO, Fernanda da Silva <sup>4</sup>

SCHIAVI, Giovana Sordi <sup>5</sup>

JANISSEK-MUNIZ, Raquel <sup>6</sup>

**Resumo:** Conhecer a perspectiva dos diferentes stakeholders é condição para o desenho da estratégia de uma organização e, nesse sentido, pode influenciar as relações da organização, facilitando ou dificultando as diferentes transações entre a organização e os interesses de suas partes. A presente pesquisa tem como objetivo avaliar a imagem organizacional da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) do Brasil, por meio da análise da familiaridade e a favorabilidade do seu público institucional de relacionamento. Foi realizada análise documental dos marcos estatutários e estratégicos da ANEEL, e

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela UFRGS. Professor na UFRGS. E-mail: ariel.behr@ufrgs.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UnB. Servidor da ANEEL. E-mail: caique@aneel.gov.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela UFRGS. Professor na UFRGS. Email: farias@ufrgs.br

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela UFRGS. Professora na UFRGS. Email: Fernanda.momo@ufrgs.br

<sup>5</sup> Doutora em Administração pela UFRGS. Professora na UFRGS. Email: giovana.schiavi@ufrgs.br

<sup>6</sup> Doutora em Sciences de Gestion pela Université Pierre Mendes France. Professora na UFRGS. Email: rjmuniz@ufrgs.br

desenvolvido um instrumento de avaliação da imagem organizacional com matriz diferencial semântica de termos representativos dos referenciais estratégicos da organização. O instrumento foi aplicado por meio de entrevistas, realizadas entre novembro/2021 e abril/2022, com 31 instituições do Setor Elétrico que mantém relacionamento com a ANEEL. A avaliação geral da imagem mostra que este público tem alto grau geral de familiaridade e de favorabilidade com as ações da organização. Ao trazer uma avaliação abrangente da imagem da ANEEL, a pesquisa contribui diretamente com a prática dessa organização, retroalimentando seu plano estratégico; mas também contribui indiretamente com o próprio desenvolvimento do setor elétrico, haja vista a ANEEL ser um ator central desse setor. Ainda, contribui com a teoria ao apresentar uma sistemática de avaliação da imagem passível de replicação por outros tipos de organizações públicas.

**Palavras-chave:** Imagem Institucional. Setor Público. Familiaridade. Favorabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A imagem organizacional está relacionada a uma soma de ideias e impressões que um grupo de pessoas possui sobre determinada organização (KOTLER; FOX, 1994). Nesse sentido, tem-se que a imagem de uma organização, na perspectiva de seus stakeholders, mesmo não sendo a realidade da organização, pode influenciar as relações da organização com estes indivíduos, podendo facilitar ou dificultar as diferentes trocas transacionais entre a empresa e os diferentes stakeholders (CLAUDINO; GAVA; BAIÃO; MIRA, 2011). Portanto, trabalhar a imagem da organização possibilita a notoriedade das efetivas práticas organizacionais, alinhando a perspectiva interna e externa.

Tendo em vista esse conceito de imagem institucional, buscou-se compreender sua aplicação na agência reguladora ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica). Justifica-se a escolha em função da motivação da agência em trabalhar tal conceito internamente, o que se apresenta descrito em seu Objetivo Estratégico: Fortalecer o papel e a imagem institucional. Nesse objetivo, é descrito como “consolidar a ANEEL perante a sociedade e agentes institucionais como Agência Reguladora essencial e com credibilidade para o funcionamento do setor elétrico brasileiro.”

Nesse sentido, o Plano de Comunicação da ANEEL, aprovado pela Diretoria da Agência, enumera objetivos de comunicação como “tornar a ANEEL mais conhecida pelo consumidor”, “melhorar a imagem que os consumidores têm da ANEEL”, “aumentar o alcance das ações de comunicação da ANEEL” e “consolidar novos canais de diálogo”.

A ANEEL busca estimular a participação pública por meio de Audiências e Consultas Públicas, ocasiões em que a sociedade em geral é estimulada a enviar contribuições sobre os assuntos em debate. Todavia, os agentes do setor são os que participam mais ativamente. A participação da sociedade é pequena, visto que há dificuldade em compreender os temas complexos do setor elétrico. Para que haja uma maior participação do cidadão, é necessário difundir conhecimento sobre a Agência e sobre o setor.

Assim, com o intuito de entender as perspectivas internas da ANEEL e como a instituição se posiciona estrategicamente, buscou-se **apresentar um panorama sobre a imagem institucional da ANEEL perante os agentes do setor elétrico**. Para isso, inicialmente, realizou-se uma leitura aprofundada nos seguintes documentos internos da agência: planejamento estratégico, regimento e organograma. A leitura buscou categorizar possíveis pilares sobre a imagem da agência e suas áreas internas que possuem mais interação com o público (agentes do setor elétrico). Esses pilares serviram de base para a construção de um questionário aplicado aos agentes do setor elétrico, quais sejam: Público de relacionamento institucional (Agentes de distribuição; Agentes de transmissão; Agentes de geração; Conselhos de consumidores; Associações de entidades do setor elétrico e Produtores independentes). Nessa etapa optou-se por uma leitura individualizada dos documentos pelos pesquisadores deste trabalho para permitir uma triangulação de perspectivas sobre o mapeamento dos pilares e áreas.

Destaca-se que esse conjunto de direcionadores apresenta o olhar interno da instituição sobre sua imagem e posicionamento. Assim, esse corpo informacional se apresenta, portanto, como importante ponto de referência para captar o olhar externo sobre a imagem da organização, possibilitando entender se os agentes externos conseguem ver na ANEEL a mesma imagem que foi materializada em seu planejamento estratégico. Ter como base o planejamento estratégico fornece a possibilidade de melhor avaliar as ações da organização perante as propostas construídas nesse documento, e retroalimentar as estratégias de ação para deixar mais visíveis pontos que ainda não são tão perceptíveis pelo público externo.

Além das dimensões advindas da análise feita nos documentos internos da ANEEL, buscou-se analisar a literatura sobre a Matriz de Favorabilidade e Familiaridade.

Assim, partiu-se inicialmente da pesquisa realizada por Valerio e Pizzinatto (2003) chamada “Análise da Imagem Organizacional de Universidades por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade”. A partir desse estudo e dos direcionamentos recebidos em reuniões diretas com a Diretoria da ANEEL e pelo repositório teórico disponibilizados pela agência aos pesquisadores, os pesquisadores perceberam ser relevante que o questionário possuísse em seu escopo dimensões de Familiaridade e Favorabilidade para permitir um amplo entendimento sobre a percepção dos stakeholders desse questionário e sua percepção sobre a imagem da ANEEL (FOX; KOTLER, 1994).

A partir desse mapeamento, um questionário foi elaborado com questões abertas e fechadas sobre a imagem institucional da ANEEL. A Figura 1 apresenta um exemplo das questões elaboradas. Esse questionário foi validado em 4 grupos focais com equipes multidisciplinares da ANEEL, os quais sugeriram pequenas alterações de texto para melhor compreensão do conteúdo pelos agentes do setor elétrico. Na imagem ilustrada, as respostas assinaladas apresentam marcações advindas dos próprios pesquisadores, para ilustrar seu funcionamento.

Figura 1: Trecho do Questionário - Fortalecer o papel e a imagem institucional

**OE8 - Fortalecer o papel e a imagem institucional.**

**[Índice de Familiaridade] Entendendo a FAMILIARIDADE como o seu conhecimento em relação à (ao papel da) ANEEL, qual situação melhor representa o seu conhecimento a respeito da ANEEL?**  
 Nunca ouvi falar ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Conheço muito bem

**[Índice de Favorabilidade] Qual sua opinião sobre o teor do OE8?**  
 Muito desfavorável ☐ ☐ ☐ ☒ Muito favorável

---

**OE 8.1 Diante do compromisso de “Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade”, a ANEEL demonstra:**

Dependência/Subordinação ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Autonomia  
 Descomprometimento ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Compromisso com o interesse público  
 Autoritário ☐ ☐ ☐ ☒ Diálogo  
 Inefetividade ☐ ☐ ☐ ☒ Efetividade  
 Disparidade/Desequilíbrio ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ Equilíbrio  
 Antiético ☐ ☐ ☐ ☒ Ética  
 Parcialidade ☐ ☐ ☐ ☒ Imparcialidade  
 Parcialidade ☐ ☐ ☐ ☒ Isonomia  
 Imprevisibilidade ☐ ☐ ☐ ☒ Previsibilidade  
 Complexidade ☐ ☐ ☐ ☒ Simplicidade  
 Não transparente ☐ ☐ ☐ ☒ Transparência

- Em quais ações/atividades você percebe HOJE a ANEEL “fortalecer o papel e a imagem institucional”?  
 - Na sua percepção, enquanto integrante de..., como a ANEEL poderia NO FUTURO contribuir para “fortalecer o papel e a imagem institucional”?

## 2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em relação ao público que participou da pesquisa, destaca-se que, na região Sul do Brasil, foram coletadas 32 respostas da amostra de 48 potenciais entrevistados, conforme dados divulgados na fase 7 (coleta dos dados). O Quadro 1, apresenta a síntese das respostas por grupo de públicos institucionais de relacionamento:

Quadro 1: Entrevistas realizadas por categoria

| Grupo de relacionamento institucional         | Amostra   | Entrevistas realizadas | % entrevistas realizadas |
|-----------------------------------------------|-----------|------------------------|--------------------------|
| Conselho de consumidores                      | 7         | 6                      | 86                       |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | 29        | 19                     | 65                       |
| Associações                                   | 12        | 7                      | 58                       |
| <b>Total</b>                                  | <b>48</b> | <b>32</b>              | <b>67</b>                |

Das 32 respostas, somente um respondente foi excluído da análise, considerando sua incompleta participação na entrevista. Assim, um total de 31 respondentes foram considerados nas análises apresentadas na sequência. O Quadro 2 sintetiza o perfil dos entrevistados:

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

| Grupo de relacionamento institucional         | Legenda    | Gênero    | Idade   | Cargo                           | Tomadores de decisão acima | Tempo de trabalho |
|-----------------------------------------------|------------|-----------|---------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_1 | Masculino | 56 anos | Presidente Executivo            | Conselheiros               | 5 anos            |
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_2 | Masculino | 60 anos | Secretário Executivo            | Conselheiros               | 12 anos           |
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_3 | Masculino | 54 anos | Presidente Executivo            | Conselheiros               | 5 anos            |
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_4 | Masculino | 56 anos | Presidente Executivo            | Conselheiros               | 2 anos            |
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_5 | Masculino | 43 anos | Presidente Executivo            | Conselheiros               | 8 anos            |
| Conselho de Consumidores                      | Conselho_6 | Masculino | 34 anos | Secretário Executivo            | Conselheiros               | 5 anos            |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_1   | Masculino | 66 anos | Assessor de Regulação e Tarifas | 2 (Membros da Presidência) | 53 anos           |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_2   | Masculino | 40 anos | Gerente Comercial               | 1 (Presidente)             | 21 anos           |

BEHR, A.; RODRIGUES, C. H.; FARIAS, E. S.; MOMO, F. S.; SCHIAVI, G. S.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de familiaridade e favorabilidade como ferramenta de compressão da imagem institucional. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 11, n.1, p. 22-38, jun. 2023.

|                                               |           |           |         |                                                      |                               |                |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|---------|------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_3  | Masculino | 47 anos | Coordenador Comercial                                | 1 (Presidente)                | 23 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_4  | Masculino | 44 anos | Vice-Presidente                                      | 1 (Presidente)                | 24 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_5  | Masculino | 51 anos | Superintendente                                      | 1 (Presidente/Assamblea)      | 28 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_6  | Masculino | 54 anos | Diretor-Presidente                                   | 1 (Assembleia Geral)          | 5 anos         |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_7  | Masculino | 53 anos | Diretor Técnico                                      | 1 (Conselho de Administração) | 24 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_8  | Masculino | 35 anos | Engenheiro Elétrico                                  | 1 (Presidente)                | 10 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_9  | Masculino | 42 anos | Vice-Presidente de Operações                         | 1 (Presidente)                | 35 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_10 | Feminino  | 35 anos | Supervisora                                          | 3 (Membros da Presidência)    | 15 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_11 | Masculino | 57 anos | Diretor de Geração e Comercialização                 | 2 (Membros da Presidência)    | 24 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_12 | Masculino | 38 anos | Coordenador Comercial                                | 1 (Presidente)                | 4 anos         |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_13 | Masculino | 64 anos | Diretor Operacional                                  | 1 (Presidente)                | 39 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_14 | Masculino | 49 anos | Gerente de Regulação Técnica, Econômica e de Mercado | 2 (Membros da Presidência)    | 16 anos        |
| Agentes (Distribuição, Geração e Transmissão) | Agente_15 | Masculino | 36 anos | Assistente do Diretor Técnico                        | 1 (Presidência)               | Menos de 1 ano |

|                                                        |              |           |         |                                                           |                                        |         |
|--------------------------------------------------------|--------------|-----------|---------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------|
| Agentes<br>(Distribuição,<br>Geração e<br>Transmissão) | Agente_16    | Masculino | 57 anos | Diretor<br>Técnico                                        | 1 (Presidente)                         | 3 anos  |
| Agentes<br>(Distribuição,<br>Geração e<br>Transmissão) | Agente_17    | Masculino | 66 anos | Diretor-<br>Presidente                                    | 1 (Presidente)                         | 30 anos |
| Agentes<br>(Distribuição,<br>Geração e<br>Transmissão) | Agente_18    | Masculino | 48 anos | Superintend<br>ente                                       | 2 (Membros da<br>Presidência)          | 15 anos |
| Associação                                             | Associação_1 | Masculino | 68 anos | Presidente<br>Executivo                                   | 1 (Conselho<br>Diretor/Assemb<br>leia) | 8 anos  |
| Associação                                             | Associação_2 | Masculino | 60 anos | Presidente<br>Executivo                                   | Não                                    | 3 anos  |
| Associação                                             | Associação_3 | Feminino  | 55 anos | Diretor<br>Executivo<br>de Relações<br>Institucionai<br>s | 1 (Presidente)                         | 5 anos  |
| Associação                                             | Associação_4 | Masculino | 62 anos | Presidente<br>Executivo                                   | 1 (Conselho de<br>Administração)       | 9 anos  |
| Associação                                             | Associação_5 | Masculino | 57 anos | Vice-<br>Presidente<br>Executivo                          | 1 (Presidente)                         | 17 anos |
| Associação                                             | Associação_6 | Masculino | 69 anos | Presidente<br>Executivo                                   | 1 (Conselho<br>Diretor)                | 3 anos  |
| Associação                                             | Associação_7 | Feminino  | 50 anos | Presidente<br>Executivo                                   | 1 (Conselho)                           | 11 anos |

Nota-se que a maioria dos respondentes se identifica com o gênero masculino (90,3%); está na faixa etária dos 50 aos 59 anos (35,5%), seguido das faixas etárias com mais de 60 anos (25,8%), dos 40 aos 49 anos (22,6%) e dos 30 aos 39 anos (16,1%); e possui mais de 20 anos de trabalho na instituição (32,3%), seguido das faixas de 5 a 10 anos (29%), de 11 a 20 anos de trabalho (19,4%) e até 5 anos de trabalho (19,4%); o que corrobora o fato de que a maioria dos entrevistados ocupa níveis mais elevados de gestão e administração do negócio (Presidência, Vice-presidência e Diretoria).

### 3 PAPEL E IMAGEM INSTITUCIONAL - FAMILIARIDADE E FAVORABILIDADE

Em relação ao objetivo de “**Fortalecer seu papel e sua imagem institucional**”, os representantes das categorias Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos

de Consumidores foram questionados sobre a Familiaridade e Favorabilidade, entendendo Familiaridade como o grau de conhecimento sobre algo e Favorabilidade como o nível de reconhecimento sobre o mesmo.

Com objetivo de compreender o grau de Familiaridade dos respondentes em relação à ANEEL, solicitou-se aos participantes responder: **“Como você julga o seu conhecimento sobre o teor deste objetivo?”**. A escala semântica proposta foi “Nunca ouvi falar”, representada por (1), a “Conheço muito bem”, representada por 5. A média entre as 3 categorias, a partir das respostas sobre grau de Familiaridade Geral foi, 4,45, apresentando um bom grau de conhecimento dos respondentes sobre o tema.

Para entender o nível de Favorabilidade dos respondentes em relação à imagem da ANEEL, os participantes foram solicitados a responder: **“Qual a sua opinião sobre o teor deste objetivo?”**. A partir de uma escala semântica de “Muito desfavorável” representada por (1) a “Muito favorável” representada por 5, apresentou um nível de Favorabilidade Geral de 4,55.

O Quadro 3 apresenta o grau de Familiaridade e o nível de Favorabilidade das 3 categorias: Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos de Consumidores. Destaca-se que os Conselhos de Consumidores apresentaram mais baixo grau de Familiaridade (3,83) em relação a este tema, sendo que as Associações demonstram bastante Familiaridade (4,71). Os Agentes do Setor Elétrico, juntamente, com os Conselhos de Consumidores apresentaram o maior nível de Favorabilidade: 4,67. No entanto, os Conselhos de Consumidores demonstram o mais baixo grau de Familiaridade entre as categorias: 3,83.

Quadro 3: Familiaridade e Favorabilidade

| <b>Categoria</b> | <b>Familiaridade</b> | <b>Favorabilidade</b> |
|------------------|----------------------|-----------------------|
| Agentes          | <b>4,56</b>          | <b>4,67</b>           |
| Associações      | <b>4,71</b>          | <b>4,14</b>           |
| Conselhos        | <b>3,83</b>          | <b>4,67</b>           |
| Geral            | <b>4,45</b>          | <b>4,55</b>           |

Em relação ao objetivo de “Fortalecer seu papel e sua imagem institucional”, podemos destacar que as Associações têm alto grau de conhecimento sobre o teor do tema, porém apresenta a menor favorabilidade dentre as categorias participantes da

pesquisa. Por sua vez, os níveis de Favorabilidade são bastante positivos nas 3 (três) categorias. É importante investigar a “baixa” Familiaridade apresentada pelos Conselhos de Consumidores em relação a este objetivo da ANEEL.

#### 4 CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

Para o objetivo de “fortalecer seu papel e sua imagem institucional”, foi solicitado que os participantes da pesquisa avaliassem o compromisso da ANEEL em **proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade** a partir de uma escala semântica, sendo (1) a representação na escala da sua avaliação mais negativa e (5) a representação da avaliação mais positiva.

O Quadro 4 apresenta os resultados das médias de cada categoria participante da pesquisa: Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos de Consumidores em relação ao compromisso de proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

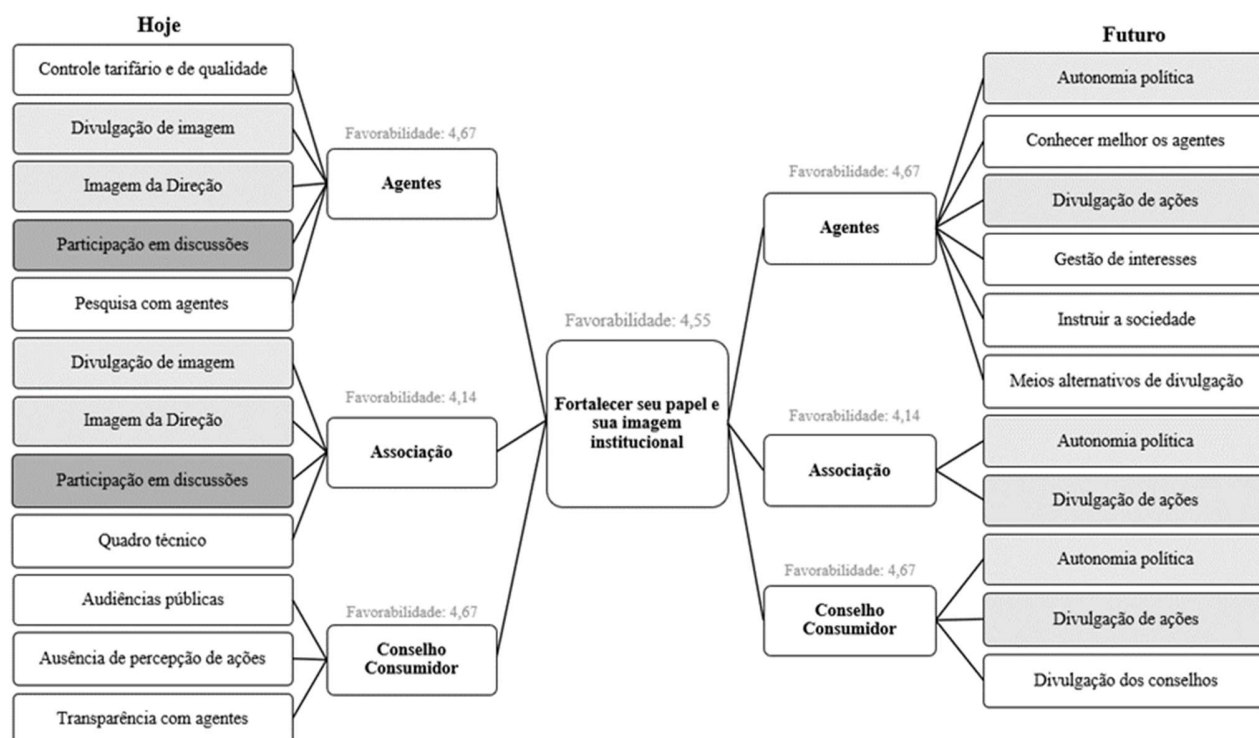
Quadro 4: Escala semântica – proporcionar condições favoráveis

| Escala Semântica                 | Agentes     | Associações | Conselhos   | Geral       | Escala Semântica                        |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------------|
| Dependência ou Subordinação (1)  | 3,67        | 3,43        | 3,00        | 3,48        | (5) Autonomia                           |
| Descomprometimento (1)           | 4,44        | 3,71        | 4,17        | 4,23        | (5) Compromisso com o interesse público |
| Autoritário (1)                  | 4,00        | 3,71        | 4,00        | 3,94        | (5) Diálogo                             |
| Inefetividade (1)                | 4,00        | 3,71        | 3,17        | 3,77        | (5) Efetividade                         |
| Disparidade ou Desequilíbrio (1) | 4,06        | 3,57        | 3,33        | 3,81        | (5) Equilíbrio                          |
| Antiético (1)                    | 4,78        | 4,29        | 4,33        | 4,58        | (5) Ético                               |
| Parcialidade (1)                 | 4,06        | 3,86        | 4,17        | 4,03        | (5) Imparcialidade                      |
| Imprevisibilidade (1)            | 3,56        | 3,57        | 3,80        | 3,60        | (5) Previsibilidade                     |
| Complexidade (1)                 | 3,44        | 3,14        | 3,00        | 3,29        | (5) Simplicidade                        |
| Não transparente (1)             | 4,33        | 3,86        | 4,50        | 4,26        | (5) Transparente                        |
| <b>Média / Categoria</b>         | <b>4,03</b> | <b>3,69</b> | <b>3,75</b> | <b>3,90</b> |                                         |

Na avaliação por categorias do compromisso da ANEEL em “**proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade**”, as Associações e Conselhos de Consumidores apresentaram as mais baixas avaliações: 3,69 e 3,75, respectivamente. A avaliação geral deste compromisso foi de 3,90. Destaca-se as baixas avaliações dos itens “Autonomia” e “Simplicidade”. Positivamente, os itens “Ético” e “Transparente” aparecem em destaque com avaliações de 4,58 e 4,26, respectivamente.

A Figura 1 sistematiza as situações elencadas pelos Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos de Consumidores ao refletirem sobre o hoje e futuro no decorrer das entrevistas. Além disso, a Figura 1 aponta para os graus de favorabilidade desses públicos no que tange o objetivo de fortalecer seu papel e sua imagem institucional.

Figura 1: Sistematização – fortalecer o papel da imagem institucional (hoje e futuro)



Assim, nas subseções a seguir apresenta-se mais detalhadamente a visão dos entrevistados sobre o objetivo da ANEEL de fortalecer seu papel e sua imagem

institucional. Inicialmente na seção 4.1 se explora uma visão do hoje dos entrevistados sobre esse objetivo e na seção 4.2 a perspectiva de futuro sobre esse mesmo objetivo.

#### 4.1 Ações/atividade em que há o fortalecimento do papel e da imagem institucional

A Figura 2 destaca as palavras mais frequentes relacionadas às respostas dos entrevistados sobre esse compromisso analisado, ilustradas em nuvens de palavras.

Figura 2: Nuvens de Palavras – fortalecer o papel e a imagem institucional (hoje)

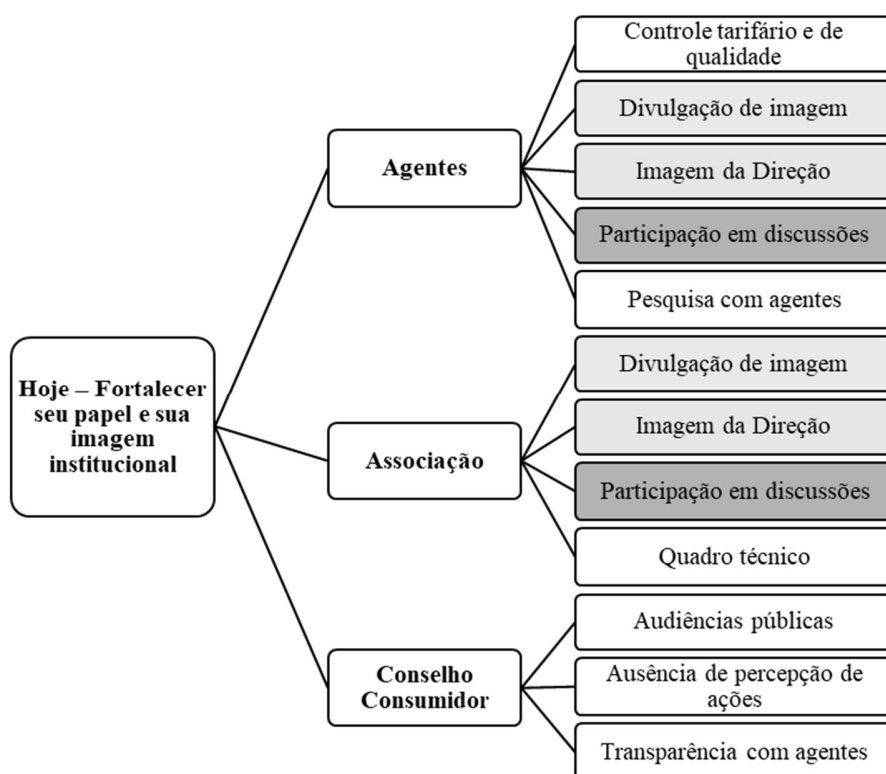


Pelas palavras mais frequentes, de modo geral, nota-se o destaque para a palavra ANEEL (destacada pelos entrevistados de forma a destacar ações que a instituição realiza em prol do fortalecimento do papel e a imagem institucional) e acho (destacando a percepção geral dos entrevistados sobre as ações presentes da ANEEL em prol do fortalecimento do papel e a imagem institucional). Nos agentes, são ressaltadas também as palavras ANEEL e acho, relacionado aos temas de Controle tarifário e de qualidade, Divulgação de imagem, Participação em discussões. Nas Associações, o destaque se mantém nas palavras ANEEL e acho, ressaltando os tópicos de Divulgação de imagem,

Imagem da Direção, Quadro técnico. Por fim, nos Conselhos de Consumidores sobressaem as palavras está e ANEEL, que ressalta o foco para os tópicos de Ausência de percepção de ações, Audiências públicas, Transparência com agentes.

A Figura 3 sistematiza as situações elencadas pelos Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos de Consumidores. Além disso, a Figura 3 aponta para os graus de favorabilidade desses públicos no que tange o objetivo de fortalecer seu papel e sua imagem institucional.

Figura 3: Sistematização – fortalecer o papel e a imagem institucional (hoje)



Em relação a Figura 3, destaca-se que os tópicos divulgação de imagem, imagem da direção e participação em discussões foram destacados por agentes do setor elétrico e associações. Assim, esses tópicos se apresentam como ponto de atenção quando se observa o foco da ANEEL em fortalecer o papel e a imagem institucional.

Os Agentes, público com maior grau de favorabilidade (4,67), destacaram como relevante os seguintes temas quando focado o objetivo de fortalecer o papel e a imagem institucional: Controle tarifário e de qualidade, Divulgação de imagem e

Participação em discussões. Sobre o tema de Controle tarifário e de qualidade, os entrevistados citaram a atuação da ANEEL na agenda de desoneração tarifária e junto ao legislativo. Além disso, mencionaram a campanha em relação a promoção da economia pelos recursos, por causa da crise hídrica e também destacaram que a ANEEL se fortaleceu pelas suas ações em prol da gestão de conflitos entre agentes e sociedade no período da pandemia e crise hídrica. No que tange ao tópico de divulgação de imagem, os agentes destacaram as ações da ANEEL em nível nacional e internacional de divulgação da atuação da agência. Além disso, destacaram, perceber um movimento positivo de a agência para ampliar a divulgação das ações da ANEEL na televisão, mídias sociais, rádio, jornal. Em relação ao tópico de participação em discussões, destacaram como muito positivo o fato da ANEEL não se isentar em temas polêmicos e de a agência estar sempre presente em todos os momentos decisivos do setor. Além disso, a ANEEL tem participado de muitos fóruns de discussões que tem no setor elétrico, de forma que toda essa atuação ativa é admirada pelos agentes.

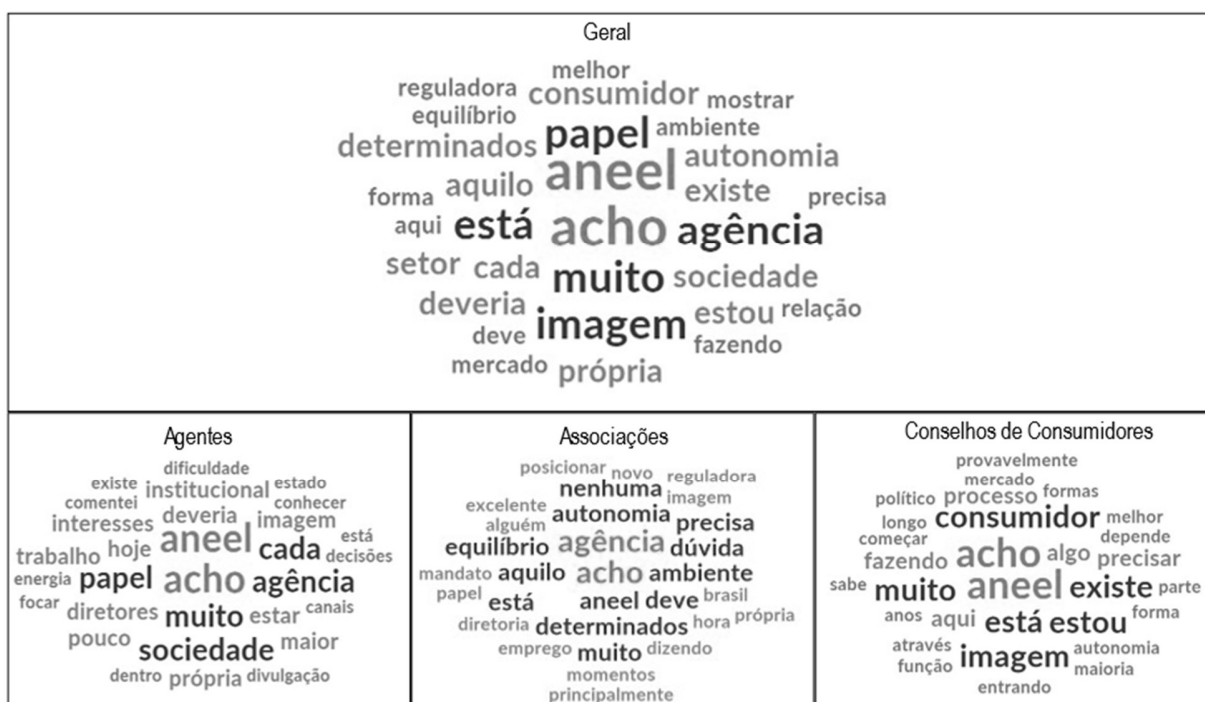
As Associações, público com menor grau de favorabilidade (4,14), destacaram como relevante os seguintes temas quando focado o objetivo de fortalecer seu papel e sua imagem institucional: Divulgação de imagem, Imagem da Direção e Quadro técnico. Em relação à Divulgação de imagem, as associações destacaram perceber que a ANEEL tem buscado sempre mostrar quais são suas obrigações, para a sociedade e para o setor, os seus deveres e tentando mostrar a sua função e o seu papel dentro do setor elétrico. No tocante ao tópico Imagem da direção, as associações mencionaram que a grande representação da ANEEL é a manifestação da sua diretoria. Nesse sentido, em muitas situações a diretoria da ANEEL se posicionou defendendo escolhas de política energética do governo, atendendo determinadas situações e desatendendo outras situações, sendo importante, então, equilíbrio entre aquilo que a agência tem por obrigação esclarecer e aquilo que termina sendo muito mais um posicionamento da direção. Por fim, em relação ao tema quadro técnico, as associações destacaram como positivo o fato de a ANEEL possuir uma defesa muito técnica e com argumentos muito sólidos, dando para os agentes do setor uma segurança muito grande a respeito da imagem da agência.

Os Conselhos, público com maior favorabilidade (4,67), destacaram como relevante, principalmente, o seguinte tema quando enfocado o objetivo de fortalecer o papel e a imagem institucional: Ausência de percepção de ações. Em relação a Ausência de percepção de ações, os conselhos destacaram não perceber ações explícitas nesse sentido. Além disso, destacaram perceber muita interferência no setor, muitos interesses jogados no setor, e que acabam sendo regulamentados pela ANEEL. Assim, o consumidor não sabe se foi uma determinação legal ou uma política pública do governo, de forma que sempre é a imagem da ANEEL. Nesse ponto a ANEEL precisa mostrar para o consumidor que ela está fazendo o papel dela, mas que não é algo simples, porque tem um monte de interesses e interessados por trás no processo.

#### 4.2 Perspectivas para “fortalecer o papel e a imagem institucional” no futuro

A Figura 4 destaca as palavras mais frequentes relacionadas às respostas dos entrevistados sobre esse compromisso analisado, ilustradas em nuvens de palavras.

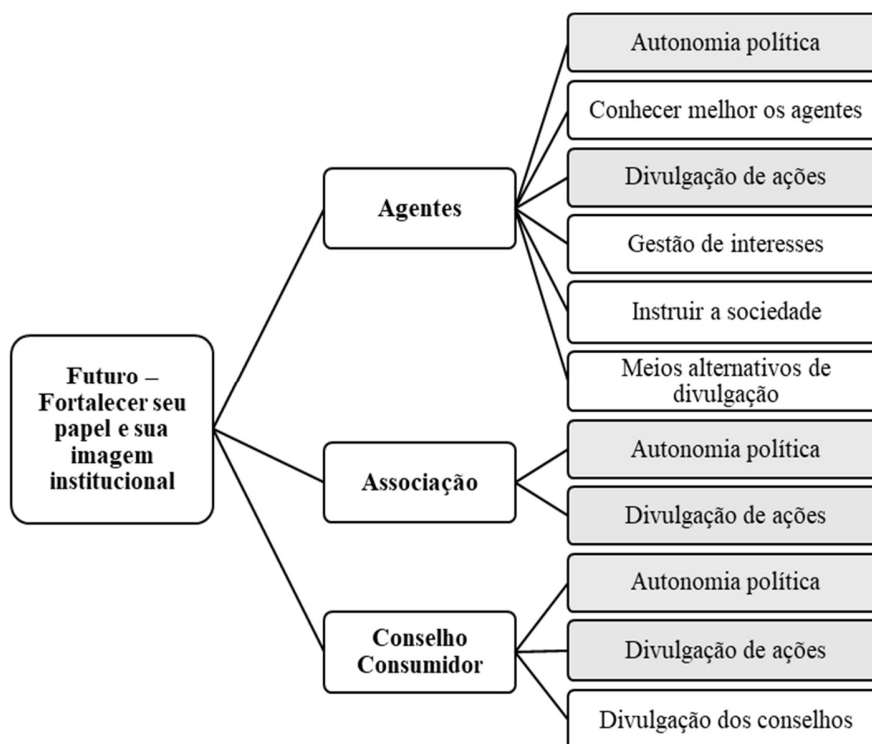
Figura 4: Nuvens de Palavras – fortalecer o papel da imagem institucional (futuro)



Pelas palavras mais frequentes, de modo geral, nota-se o destaque para a palavra ANEEL (destacada pelos entrevistados de forma a destacar ações que a instituição realiza em prol do fortalecimento do papel e a imagem institucional) e acho (destacando a percepção geral dos entrevistados sobre as ações futuras que a ANEEL pode realizar em prol do fortalecimento do papel e a imagem institucional). Nos agentes, são ressaltadas também as palavras ANEEL e acho, relacionado aos temas de Autonomia política, Divulgação de ações, Instruir a sociedade. Nas Associações, o destaque está nas palavras agência e acho, ressaltando os tópicos de Autonomia política, Divulgação de ações. Por fim, nos Conselhos de Consumidores sobressaem as palavras acho e ANEEL, que resalta o foco para os tópicos de Divulgação de ações, Autonomia política, Divulgação dos conselhos.

A Figura 5 sistematiza as situações elencadas pelos Agentes do Setor Elétrico, Associações e Conselhos de Consumidores. Além disso, a Figura 5 aponta para os graus de favorabilidade desses públicos no que tange o objetivo de fortalecer seu papel e sua imagem institucional.

Figura 5: Sistematização – fortalecer o papel da imagem institucional (futuro)



Em relação a Figura 5, destaca-se a diversidade de categorias existentes quando enfocado o objetivo de fortalecer o papel da imagem institucional para o futuro. Cabe mencionar que os tópicos de autonomia política e divulgação de ações foram os tópicos citados por todos os públicos-alvo da pesquisa (agentes, associações e conselhos de consumidores). Assim, esses tópicos se apresentam como pontos de atenção quando se observa a temática de fortalecer o papel da imagem institucional.

Os Agentes, público com maior grau de favorabilidade (4,67), destacaram como relevante os seguintes temas quando enfocado o objetivo de fortalecer o papel da imagem institucional: Autonomia política e Divulgação de ações. Sobre o tema Autonomia política, os agentes destacaram a necessidade tentar desvincular um pouco o papel institucional da figura dos diretores e focar mais no papel da agência como uma entidade do estado. Além disso, destacaram a necessidade de destacar as ações da agência, valorizando mais o trabalho da área técnica da ANEEL que é muito competente e bem atuante na visão dos agentes. Já em relação a Divulgação de ações, os agentes destacaram que a agência deve continuar atuando para mostrar o ambiente do setor elétrico para a sociedade e também deixar claro o papel da ANEEL nesse setor. Houve o destaque que de que o foco não deve ser em propagandas e sim em atuar como agência reguladora, mas que esse fato não tira a relevância de se propagar o papel da ANEEL para a sociedade.

As Associações, público com menor grau de favorabilidade (4,14), destacaram como relevante, principalmente, o seguinte tema quando mencionado o objetivo de fortalecer o papel da imagem institucional: Autonomia política e Divulgação de ações. Sobre o tema Autonomia política, os agentes destacaram a necessidade de um reordenamento da governança do setor elétrico, da responsabilidade da ANEEL em seguir as orientações advindas de políticas públicas e, com isso, regular, fiscalizar e estabelecer a tarifa. Os agentes mencionaram que a ANEEL é independente, justamente, para cumprir aquilo que está nas regras e em muitos momentos, a ANEEL teve o espaço invadido pelo governo e não se manifestou ou hora teve um protagonismo além daquilo que deveria ter como regulador. Já em relação a Divulgação de ações, os agentes destacaram que a agência deve continuar atuando para mostrar o ambiente do setor elétrico para a sociedade.

BEHR, A.; RODRIGUES, C. H.; FARIAS, E. S.; MOMO, F. S.; SCHIAVI, G. S.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de familiaridade e favorabilidade como ferramenta de compressão da imagem institucional. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 11, n.1, p. 22-38, jun. 2023.

Os Conselhos, público com maior favorabilidade (4,67), destacaram como relevante, principalmente, os seguintes temas quando enfocado o objetivo de fortalecer o papel da imagem institucional: Autonomia política e Divulgação de ações. Em relação ao tema Autonomia política, os conselhos destacaram a necessidade de se repensar e melhorar o processo de escolha da diretoria da ANEEL, pois esta representa muito a imagem da agência. No tocante ao tema de Divulgação de ações, foi mencionado a importância da divulgação sobre quem é a agência e seu papel.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo apresentar um panorama sobre a imagem institucional da ANEEL perante os agentes do setor elétrico brasileiro. Ao trazer uma avaliação abrangente da imagem da ANEEL, a pesquisa contribui diretamente com a prática dessa organização, retroalimentando seu plano estratégico; mas também contribui indiretamente com o próprio desenvolvimento do setor elétrico, haja vista a ANEEL ser um ator central desse setor. Ainda, contribui com a teoria ao apresentar uma sistemática de avaliação da imagem passível de replicação por outros tipos de organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

CLAUDINO, L. P.; et al. **A gestão da imagem organizacional**: novas perspectivas para a sustentabilidade de instituições filantrópicas por meio da extensão, 2011. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE EXTENSION UNIVERSITARIA, 11., 2011. Santa Fé: Universidade Federal de Viçosa, 2011, p. 1-20.

FOX, K. F. A.; KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo Atlas, 1993.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2003.