

O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações

Camilo Prado-Roman¹
Francisco Diez-Martin¹
Alicia Blanco-Gonzalez¹

¹ *Universidad Rey Juan Carlos, Economía de Negocios, Madrid, Espanha*

Resumo

Objetivo – O objetivo desta pesquisa é examinar o efeito da comunicação na legitimidade e no desempenho das organizações. A estrutura da pesquisa foi construída com base na teoria institucional.

Metodologia – Os dados foram coletados em 613 questionários de pacientes e profissionais de saúde de hospitais públicos de Madrid (Espanha) e analisados por meio da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os questionários eram anônimos. Não foram solicitados dados de identificação ou dados biomédicos.

Resultados – Os resultados confirmam a existência de um efeito positivo entre comunicação e legitimidade organizacional. Eles também apontam que o efeito produzido pela comunicação no desempenho organizacional é consideravelmente maior do que aquele produzido pela legitimidade organizacional. Os resultados fornecem novos conhecimentos sobre a comunicação como um precedente da legitimidade organizacional. Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta ideias sobre como os gestores de hospitais podem melhorar seu desempenho por meio do gerenciamento da comunicação e da legitimidade organizacional.

Contribuições – Novas evidências dos efeitos da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações são fornecidas. Além disso, o efeito e a relevância preditiva da legitimidade no desempenho das organizações são identificados.

Palavras-chave – Comunicação, legitimidade, desempenho, ator, hospitais

Recebimento:

03/07/2019

Aprovação:

11/02/2020

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão
de Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v22i3.4071

I Introdução

O gerenciamento da comunicação é essencial para a gestão das organizações devido à sua capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos. Esse relacionamento foi amplamente desenvolvido em diversas áreas de pesquisa para solucionar diferentes problemas organizacionais. Esses problemas vão da tentativa de obter melhorias no funcionamento interno das organizações à busca de melhorar as relações externas com clientes e outros atores.

Uma boa comunicação, no entanto, nem sempre garante um desempenho organizacional bem-sucedido. Existem inúmeros fatores que podem condicionar o comportamento das pessoas em relação à comunicação. Por vezes, por exemplo, as organizações se envolvem em conflitos com a sociedade e, como resultado, sua legitimidade é contestada (Palazzo & Scherer, 2006). Em ambientes de incerteza, os indivíduos eliminam ou reduzem a validade que dão aos canais de comunicação ao tomar decisões (Bitektine & Haack, 2015). Isso os leva a questionar a credibilidade da organização, embora o processo de comunicação seja apropriado. Uma condição para que a comunicação organizacional torne o impacto compreensível é a existência de uma relação de confiança com os *stakeholders* (ou atores envolvidos) (Piber, Demartini & Biondi, 2019).

A teoria institucional pode ajudar a melhorar nossa compreensão do efeito da comunicação no desempenho organizacional. Essa teoria indica que as organizações ganham o apoio dos *stakeholders* quando mostram legitimidade (Choi & Shepherd, 2005). A legitimidade é entendida como “a adequação percebida de uma organização a um sistema social em termos de regras, valores, normas e definições” (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman 2017, p. 37). Assim, organizações confiáveis terão maior legitimidade (Piber et al., 2019) e maior acesso aos recursos necessários para sobreviver, graças ao apoio dos *stakeholders* (Brown, 1998). A legitimidade organizacional torna-se um recurso essencial para o sucesso e a sobrevivência das organizações (Deephouse & Suchman, 2008). Está provado que a legitimidade organizacional é decisiva para

a sobrevivência das organizações (Ruef & Scott, 1998). Esses autores, entretanto, apontam que as organizações não devem se comportar como elementos passivos no processo de legitimação. Pelo contrário, para alcançar a aceitação de seus inúmeros *stakeholders*, devem desenvolver ações que vão desde o ajuste a modelos sociais estabelecidos (por exemplo, por estratégias de isomorfismo) até a manipulação do ambiente em que operam (Oliver, 1991). Nessa linha, os pesquisadores da teoria institucional prestaram atenção especial ao papel da comunicação na legitimidade das organizações, principalmente na natureza da comunicação para a geração de mudanças, bem como em contribuir para a criação e manutenção do ambiente institucional (Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers & Vaara, 2015; Yim & Park, 2019).

Até o momento, pesquisadores do campo da comunicação e legitimidade têm se concentrado em analisar o papel desempenhado pelo discurso e pelo gerenciamento narrativo para influenciar as avaliações de legitimidade dos avaliadores na obtenção da legitimidade organizacional. As impressões produzidas por essas ferramentas nos *stakeholders* levam, portanto, à obtenção de legitimidade (Bansal & Clelland, 2004). Alguns autores, por exemplo, analisaram o papel das divulgações ambientais como ferramentas para aquisição de legitimidade (Cho, Roberts & Patten, 2010; Deegan, 2002). Recentemente, foi demonstrado que a comunicação de responsabilidade social corporativa (RSC) prediz legitimidade, porque torna as organizações mais dignas de confiança (Lock & Schulz-Knappe, 2019). Portanto, para melhorar sua legitimidade com os principais *stakeholders*, corporações e grandes entidades estão cada vez mais revelando informações materiais em relatórios integrados (Camilleri, 2018). De fato, a extensão e a qualidade dos relatórios anuais impactam positivamente a legitimidade organizacional (Aerts & Cormier, 2009).

Embora estudos anteriores tenham demonstrado a existência de técnicas de comunicação que aumentam a legitimidade (por exemplo, discurso e narrativa), o impacto da comunicação na legitimidade ainda é

desconhecido. Ou seja, quanto a comunicação sobre legitimidade organizacional explica? Além disso, qual a relevância preditiva dessas variáveis nos resultados organizacionais?

O objetivo desta pesquisa é examinar o efeito da comunicação na legitimidade e no desempenho das organizações. Essa estrutura de pesquisa foi construída com base na teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Por meio dessa abordagem, o estudo contribui com a literatura de várias maneiras. Primeiramente, são fornecidas novas evidências da dimensão do efeito e da relevância preditiva da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. Em segundo lugar, o efeito e a relevância preditiva da legitimidade no desempenho das organizações são identificados. Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta ideias sobre como os gestores podem melhorar seu desempenho por meio do gerenciamento da comunicação e da legitimidade organizacional.

2 Análise da literatura e hipóteses

A comunicação pode ser entendida como a interação social pela qual as mensagens orais e/ou escritas são transmitidas por meio de fala, gestos, discursos, textos ou outros meios. É um processo contínuo e ao mesmo tempo dinâmico que contribui para a construção das organizações. Por meio da criação e manipulação do significado de mensagens e símbolos, os canais de comunicação transmitem conteúdos cognitivos e intenções entre indivíduos. É como uma força física que impulsiona reações cognitivas entre indivíduos (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009). Isso a torna um processo essencial para a vida e a existência das organizações, pois tem um papel direto no desempenho geral da empresa (Rapert & Wren, 1998).

2.1 O efeito da comunicação na legitimidade organizacional

Pesquisadores da teoria institucional sugerem que o estudo do processo de comunicação nas organizações tem o potencial de melhorar a riqueza e o poder explicativo das teorias e modelos institucionais (Cornelissen et al., 2015). Esses

pesquisadores colocam o processo de comunicação no centro da teoria institucional, porque entendem que as instituições são o resultado de processos contínuos de comunicação entre indivíduos. A interação entre indivíduos por meio da troca de pontos de vista leva à construção de um entendimento compartilhado da organização e de seu ambiente (Dowling & Pfeffer, 1975). Alguns autores reconheceram que as instituições existem e se desenvolvem principalmente por meio da comunicação (McPherson & Sauder, 2013).

Do ponto de vista da legitimidade como processo (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017), alguns pesquisadores identificam a legitimação como um processo de persuasão e influência para a criação coletiva de significado, com base na linguagem (Zilber, 2006) e comunicação (Suddaby, 2010). As organizações são comunidades sociais desenvolvidas graças à comunicação entre seus membros. A interação diária entre os membros da organização leva à formação de significados compartilhados (Walsh & Ungson, 1991) compostos por conhecimento, cultura e normas sociais. Esse grupo de significados compartilhados determina quais serão as crenças, os objetivos e as atitudes desejáveis, apropriados e aceitáveis (Kersten, 1986). Ou seja, eles mostram o caminho para a legitimidade organizacional. A legitimidade organizacional é um produto da ação, que é continuamente reproduzida e reconstruída pelos membros de uma organização em conjunto com atividades externas de legitimação (Drori & Honig, 2013).

O papel desempenhado pela comunicação sobre a legitimidade organizacional já foi analisado anteriormente (Camilleri, 2018; Vaara & Tienari, 2008). Alguns autores revelam que as empresas que são mais sensíveis a questões ambientais e as que são menos sensíveis a essas questões usam relatórios para divulgar seus resultados ambientais, como uma ferramenta para ganhar legitimidade (Cho & Patten, 2007). Sobre o discurso do porta-voz para obter legitimidade, observou-se que discursos que mostram questões relacionadas ao reconhecimento de uma ação, juntamente com características institucionais, obtêm melhores avaliações de legitimidade, em comparação com discursos compostos por negações vinculadas a

características técnicas (Elsbach, 1994). Outros autores sugeriram quais são os elementos que compõem as estratégias retóricas que levam à legitimação de mudanças institucionais (Suddaby & Greenwood, 2005). Também foi observado que a comunicação baseada na narrativa de dados históricos aprimora a legitimidade organizacional (Golant & Sillince, 2007). Pesquisas recentes analisam o papel desempenhado pelas redes sociais para reorientar uma crise, recuperar a confiança do público, criar opinião pública, cultivar relacionamentos com os *stakeholders* e reparar a legitimidade (Yim & Park, 2019). Em essência, observou-se que a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de legitimação devido à sua capacidade de influenciar as avaliações dos indivíduos (Bitektine & Haack, 2015). A comunicação é uma ferramenta que pode ser usada para transmitir novas ideias e valores, por exemplo, para gerar uma melhor compreensão das prioridades e objetivos estratégicos. Também pode ser usada para criar ambientes que facilitem mudanças institucionais ou causem mudanças nas avaliações de legitimidade (Bitektine & Haack, 2015; Díez-Martín, Blanco-González & Prado-Roman, 2018). Isso ocorre porque é uma fonte de validade, entendida como “a extensão em que parece haver um consenso dentro de uma coletividade de que a entidade é apropriada para seu contexto social” (Tost, 2011, p. 689).

Quanto melhor a comunicação (mais satisfatória, crível, contínua, transparente, compreensível), maior a validade que transmite e maior sua credibilidade e influência nos julgamentos dos indivíduos. Assim, dado que a validade tem um forte efeito sobre os julgamentos dos indivíduos, é possível convencê-los a agir ou a adotar certos comportamentos próprios, por meio da comunicação realizada tanto por canais internos quanto externos (Bitektine & Haack, 2015). A comunicação é importante para criar um sentimento de confiança, a fim de satisfazer os *stakeholders* e obter legitimidade (Piber et al., 2019).

H1. *A comunicação tem um efeito positivo na legitimidade organizacional.*

2.2 O efeito da comunicação no desempenho organizacional

A comunicação forma a base do que é a organização e determina como seus membros devem se comportar. Quando não há comunicação contínua dentro da empresa, o comportamento dos membros se torna aleatório e desorganizado, o que pode levar a um mau desempenho (Skivington & Daft, 1991). Pelo contrário, a comunicação frequente e constante ajuda a construir entendimento dentro e fora da organização. Interações/comunicações frequentes levam a obter percepções, valores e crenças semelhantes (Chattopadhyay, Glick, Miller & Huber, 1999). Essa construção exige o plantio de múltiplas sementes de entendimento entre todos os membros da organização (Rapert, Velliquette & Garretson, 2002) e periodicamente.

Organizações com ambientes abertos de comunicação, onde há troca contínua e livre de informações entre seus membros, tendem a obter resultados melhores do que organizações com ambientes de comunicação mais restritivos (Rapert & Wren, 1998). Este é um pré-requisito para o desempenho organizacional (König, Fehn, Puck & Graf-Vlachy, 2017).

A relação entre a comunicação e o desempenho das organizações tem sido estudada na teoria estratégica, em que se identificou que a convergência dos membros da organização em relação a atitudes e crenças comuns favorece o comprometimento (Ross, Anderson & Weitz, 1997) e consensos estratégicos (McDermott & Boyer, 1999). Ou seja, a qualidade percebida da informação e comunicação organizacional está associada a níveis mais elevados de consenso estratégico (Desmidt & George, 2016). Por sua vez, a existência de consenso estratégico influencia o sucesso dos esforços de implementação da estratégia da organização (Noble, 1999) e, por extensão, o desempenho organizacional (Siam, 2017).

H2. *A comunicação tem um efeito positivo no desempenho organizacional.*

2.3 O efeito da legitimidade organizacional no desempenho organizacional

A importância da legitimidade para as organizações foi explicada extensivamente por institucionalistas (Meyer & Rowan, 1977), que argumentaram que a legitimidade favorece a sobrevivência de organizações (Hannan & Carroll, 1992) como hospitais (Ruef & Scott, 1998). Isso levou os pesquisadores a tentar conhecer as ações e os comportamentos que levam à obtenção de legitimidade, como o uso da retórica (Suddaby & Greenwood, 2005) ou da linguagem (Cho et al. 2010). Além disso, também foram realizadas pesquisas para descobrir os efeitos da legitimidade no desempenho organizacional (Díez-Martín, Prado-Roman & Blanco-González, 2013).

Nesse último caso, os pesquisadores desenvolveram e contrastaram hipóteses que preveem como a legitimidade influencia uma ampla variedade de medidas de desempenho. Assim, ficou demonstrado que a legitimidade organizacional influencia: os resultados financeiros dos bancos (Deephouse, 1996); o preço das ações (Gómez-Martínez, Andreu & Díez-Martín, 2018; Lamin & Zaheer, 2012); o valor das ofertas públicas iniciais (IPOs) (Bell, Filatotchev & Aguilera, 2013); o retorno sobre ativos (ROA) (Aerts & Cormier, 2009) e o risco sistemático do mercado (Bansal & Clelland, 2004). Além disso, a legitimidade favorece o surgimento de novos empreendimentos (Tornikoski & Newbert, 2007; Zimmerman & Zeitz, 2002); a

internacionalização de empresas (Kostova, Roth & Dacin, 2008); a proliferação de estratégias responsáveis com a sociedade (Scherer & Palazzo, 2007); o gerenciamento de *stakeholders* (Mitchell, Agle & Wood, 1997); ou a intenção de compra dos consumidores (Chaney, Lunardo & Bressolles, 2016).

Esses resultados podem ser explicados considerando a legitimidade como um ativo, um recurso que pode ser possuído e mensurado (Deephouse & Suchman, 2008). Com base nessa visão de legitimidade como propriedade (Suddaby et al., 2017), entende-se que as organizações mais legitimadas obtêm melhor acesso aos recursos necessários para sobreviver (Becker-Blease & Sohl, 2015; Chaney et al., 2016; Pollack, Rutherford & Nagy, 2012). Isso ocorre devido à maior capacidade das organizações legitimadas de influenciar o comportamento dos *stakeholders* (Choi & Shepherd, 2005).

H3. *A legitimidade tem um efeito positivo no desempenho organizacional.*

2.4 Estrutura conceitual

O modelo de pesquisa mostrado na Figura 1 propõe que, quanto melhor a comunicação nas organizações, maior o impacto em seu desempenho (Hipótese 1) e legitimidade (Hipótese 2); ao mesmo tempo, o nível de legitimidade da organização terá um impacto positivo em seu desempenho (Hipótese 3).

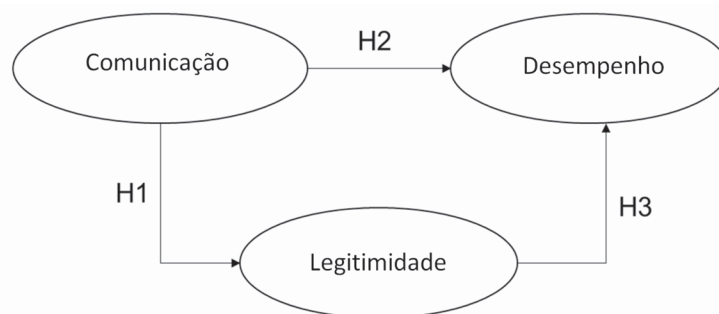


Figura 1. Mo de comunicação e legitimidade no desempenho.

3 Metodologia

3.1 Coleta de dados e amostra

Para verificar as hipóteses propostas, um questionário foi preenchido pessoalmente. Esta pesquisa foi realizada em setembro, outubro e novembro de 2017, por meio de uma amostra de conveniência composta por pacientes (com 18 anos ou mais) e profissionais de saúde dos cinco principais hospitais públicos (La Paz, Gregorio Marañón, 12 de Octubre, Ramón y Cajal e Clínico San Carlos) da Comunidade de Madri (Espanha), que na época representavam 5.799 leitos hospitalares da região (84,45%).

Os dados foram obtidos em hospitais públicos, porque o campo dos hospitais públicos é fortemente institucionalizado, enfrentando mecanismos significativos de produção de similaridade. O campo é dominado por valores e normas robustos e historicamente permanentes relacionados às profissões médicas e de saúde. A escolha dessa população de hospitais reside no fato de que eles adotaram as mesmas políticas, regulamentos, garantias e leis de saúde impostas pelo governo regional, que é competente para exercer pressões coercitivas para alcançar padrões de qualidade e atendimento semelhantes entre os hospitais, por meio de normas comuns. Essas normas não variam entre hospitais e contribuem para fortalecer o campo por meio de pressões normativas por similaridade. Além disso, a infraestrutura de trabalho entre hospitais públicos da mesma região é semelhante. Eles também compartilham o mesmo ambiente físico e cultural. Como resultado, os mecanismos de comunicação são semelhantes, assim como a necessidade de manter padrões de legitimidade semelhantes em todas as suas práticas, de acordo com o ambiente institucional em que operam.

Uma amostra de 613 entrevistados completou a pesquisa, entre eles: 72,43% dos pacientes e 27,56% dos profissionais de saúde; 42% dos entrevistados tinham entre 18 e 30 anos, 40% entre 31 e 45 anos e 18% tinham mais de 45 anos; e 61,5% eram do sexo feminino. Cada entrevistado foi instruído a preencher um questionário padrão que continha uma série de perguntas sobre as variáveis de interesse do estudo.

Todos foram informados da confidencialidade de seus pontos de vista e opiniões e interrogados após a pesquisa. Os questionários eram anônimos. Não foram solicitados dados de identificação ou dados biomédicos.

3.2 Mensuração de variáveis

O instrumento de pesquisa do estudo é um questionário *ad hoc*, baseado na literatura teórica e empírica sobre gestão e comunicação de negócios. Escalas Likert de cinco pontos foram usadas para medir cada questão (Apêndice A).

A literatura anterior revela várias metodologias para medir a legitimidade organizacional. Existem medições baseadas em meios (Bansal & Clelland, 2004) ou reguladores (Deephouse, 1996). Outras medidas são baseadas em percepções individuais (Alexiou & Wiggins, 2018; Martínez-Navalón, Blanco-González & Prado-Román, 2019). Algumas avaliações mediram a legitimidade geral da organização (Chaney et al., 2016). A maioria das pesquisas a mensurou por meio de suas tipologias (Alexiou & Wiggins, 2018). Nesse caso, a legitimidade organizacional foi medida usando três dimensões. Estudos sobre legitimidade organizacional sugerem que a legitimidade é formada por inúmeras dimensões, que podem ser usadas para mensurá-la (Bitektine, 2011; Díez-de-Castro, Peris-Ortiz & Díez-Martín, 2018). Nesta pesquisa, a legitimidade foi mensurada por meio de suas dimensões pragmática, moral e cognitiva, que são as mais utilizadas em estudos empíricos que medem a legitimidade das organizações (Alexiou & Wiggins 2018; Díez-Martín et al., 2013). A legitimidade pragmática é alcançada quando os avaliadores consideram que a organização avaliada atende aos seus interesses e atende às suas expectativas. A legitimidade moral é alcançada quando os valores, crenças e pensamento ético da sociedade são consistentes com a cultura e as ações da organização. A legitimidade cognitiva é alcançada quando os avaliadores consideram a organização compreensível e seu comportamento é um dado adquirido (Suchman, 1995).

Para avaliar a percepção da comunicação hospitalar, foram utilizados itens que medem a comunicação globalmente (Zwijze-Koning

& Jong, 2007). Os itens utilizados focaram na medição da comunicação interna e externa. Por um lado, a qualidade da comunicação entre funcionários e pacientes foi medida. Por outro lado, foi mensurada a qualidade da comunicação entre os funcionários do hospital. Os itens utilizados foram semelhantes aos propostos por outros pesquisadores, como Wynia e Osbron (2010).

A medida do desempenho hospitalar foi autodesenvolvida com base em uma revisão da literatura (Chang, Tung, Huang & Yang, 2008; Dahlgaard, Pettersen & Dahlgaard-Park, 2011; Voelker, Rakich & French, 2001). Diferentemente de outros estudos em que a ênfase foi colocada no atendimento ao paciente (Baird, Tung & Yu, 2017), nesta pesquisa a ênfase é colocada na percepção dos *stakeholders* sobre o desempenho geral do hospital. O objetivo dos itens utilizados é mostrar o nível de alcance dos objetivos indicados para os hospitais públicos do sistema nacional de saúde da Espanha (Ministerio de Sanidad, 2016). Assim, são avaliados aspectos relacionados à igualdade, à qualidade e à eficiência.

3.3 Análise dos dados

A Tabela 1 mostra as estatísticas descritivas das variáveis do modelo. Para analisar o efeito da comunicação na legitimidade e no desempenho organizacional, os mínimos quadrados parciais (PLS), foi utilizada uma modelagem de equações estruturais baseada em variância (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). Este método permite avaliar a confiabilidade e a validade das medidas de construtos teóricos e estimar as relações entre esses construtos. O PLS é uma técnica apropriada para uso em uma situação de desenvolvimento teórico, como neste estudo, porque: a) O modelo é formado por construtos reflexivos e formativos; b) se destina principalmente à análise causal-preditiva, onde os problemas explorados são complexos e o conhecimento teórico prévio é escasso; c) estudos em que o uso de dados secundários torna aconselhável a utilização do PLS (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Tabela 1
Mensuração de variáveis e estatística descritiva

Dimensão	ID Item	Média	Desvio padrão	Correlação										
				Com 1	Com 2	Leg1	Leg2	Leg3	Dspn1	Dspn2	Dspn3	Dspn4	Dspn5	Dspn6
<i>Comunicação</i>														
Comunicação interna	Com1	3,21	1,02	1,000	0,556	0,526	0,297	0,509	0,556	0,642	0,627	0,545	0,555	0,412
Comunicação externa	Com2	3,24	1,02		1,000	0,484	0,234	0,535	0,503	0,555	0,620	0,524	0,594	0,447
<i>Legitimidade</i>														
Pragmática	Leg1	3,44	1,01			1,000	0,512	0,754	0,387	0,547	0,545	0,433	0,438	0,408
Moral	Leg2	3,43	1,21				1,000	0,518	0,222	0,200	0,243	0,323	0,164	0,210
Cognitiva	Leg3	3,43	1,05					1,000	0,468	0,590	0,640	0,449	0,428	0,414
<i>Desempenho</i>														
	Dspn1	3,68	1,05						1,000	0,629	0,577	0,397	0,517	0,351
	Dspn2	3,49	1,05							1,000	0,712	0,474	0,535	0,408
	Dspn3	3,4	1,03								1,000	0,519	0,594	0,424
	Dspn4	3,23	1,05									1,000	0,449	0,423
	Dspn5	3,35	1,01										1,000	0,288
	Dspn6	3,37	0,98											1,000
N=613														

4 Resultados

A estimativa de um modelo por meio do PLS-SEM requer uma avaliação sistemática em duas etapas (Hair et al., 2017). Na primeira etapa, são analisadas as relações entre os indicadores e os construtos (modelos de medição) e, na segunda etapa, as relações entre os construtos (modelo estrutural).

4.1 Avaliação do modelo de mensuração

As Tabelas 2 e 3 mostram os resultados para a avaliação do modelo de mensuração. O modelo é formado por dois componentes reflexivos (comunicação e legitimidade) e um componente formativo (desempenho). Em relação à avaliação do modelo de mensuração reflexiva, foram avaliadas a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante.

A confiabilidade da consistência interna avaliou a precisão dos indicadores. A confiabilidade composta e o alfa de Cronbach foram utilizados para a avaliação. De acordo com as diretrizes de Nunnally e Bernstein (Nunnally & Bernstein, 1994) sobre confiabilidade da consistência interna, todas eram confiáveis. Os resultados excedem os valores mínimos recomendados na literatura ($> 0,7$ e $< 0,9$).

A validade convergente avalia em que medida um item está correlacionado com outro item do mesmo construto. A validade convergente foi avaliada por meio do exame da variância

média extraída (AVE) (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). A AVE indica a quantidade de variância que um construto obtém de seus indicadores em relação à quantidade de variância devido ao erro de mensuração. As medidas da AVE para todas as variáveis latentes foram superiores a 0,736, valor superior ao limiar de 0,5 sugerido para os ambientes de pesquisa (Hair et al., 2017).

A validade discriminante mostra até que ponto um construto é diferente de outro e captura um fenômeno que não é representado por outro construto de modelo. Dois métodos foram utilizados para avaliá-la: (a) o critério de Fornell-Larcker, que analisa se as correlações entre as dimensões são inferiores à raiz quadrada da AVE (Fornell & Larcker, 1981); e (b) a razão heterotrait-monotrait (HTMT) de correlações entre dois construtos (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Todos esses valores estavam abaixo do limite.

Em relação à avaliação do modelo de mensuração formativa, foram avaliadas a validade convergente, a colinearidade entre os indicadores e a significância e relevância do peso externo (Hair et al., 2017). A validade convergente do construto formativo é suportada por um R ao quadrado acima do mínimo recomendado ($> 0,64$). A existência de problemas de colinearidade foi avaliada pelo fator de inflação de variância (VIF). Os valores obtidos estão abaixo do mínimo aceito (< 5). Por fim, a avaliação dos pesos dos indicadores formativos mostrou estimativas significativas acima do mínimo necessário ($> 0,50$).

Tabela 2

Confiabilidade e validade convergente

Construto	Indicador	Cargas	Pesos	Valor-t	CA	CR	AVE	VIF
Comunicação	Com1	0,89***		98,53	0,71	0,88	0,78	n/a
	Com2	0,88***		86,62				
Legitimidade	Leg1	0,92***		138,3	0,82	0,89	0,73	n/a
	Leg2	0,70***		23,08				
	Leg3	0,92***		149,06				
Desempenho	Dspn1		0,12***	2,58	n/a	n/a	n/a	1,85
	Dspn2		0,24***	4,87				2,45
	Dspn3		0,29***	6,45				2,55
	Dspn4		0,29***	6,82				1,55
	Dspn5		0,24***	5,11				1,73
	Dspn6		0,17***	4,65				1,34

CA = Alfa de Cronbach; CR = Confiabilidade composta; AVE = Variância média extraída; VIF= fator de inflação de variância

n/a = não aplicável

***p < 0,01

Tabela 3

Validade discriminante

	Comunicação	Legitimidade	Desempenho
Comunicação	0,882	0,764	n/a
Legitimidade	0,602	0,852	n/a
Desempenho	0,825	0,654	1

Obs.: Os principais valores diagonais são a raiz quadrada da AVE; acima da principal diagonal: razão HTMT; abaixo da diagonal principal: correlações entre construtos

4.2 Avaliação do modelo estrutural

Os resultados da avaliação do modelo estrutural podem ser observados na Tabela 4. Um método de inicialização (5 mil subamostras) foi usado para gerar erros padrão e estatísticas t. Isso nos permite avaliar a significância estatística dos coeficientes do caminho. Todas as relações no modelo proposto foram significativas e acima dos valores recomendados ($> 0,3$).

Tabela 4

Resultados da testagem de hipóteses

Hipóteses	Coefficientes de caminho (β padronizado)	Valor-t (<i>bootstrap</i>)	f^2
H1. Comunicação --> Legitimidade	0,602***	21,907	0,568
H2. Comunicação --> Desempenho	0,677***	24,448	1,045
H3. Legitimidade --> Desempenho	0,246***	7,315	0,138

R²: Legitimidade = 0,36; Desempenho = 0,72
Q²: Legitimidade = 0,24; Desempenho = 0,39

*** $p < 0,01$

A precisão preditiva do modelo foi mensurada pelo coeficiente de determinação (valor R²). O coeficiente representa a quantidade de variância explicada das construções endógenas no modelo estrutural. Os valores de R² mostram níveis médios de precisão preditiva do modelo (entre 0,25 e 0,75) (Hair et al., 2011). A comunicação hospitalar responde por 38% da legitimidade obtida. Comunicação e legitimidade representam 70% do desempenho hospitalar.

Além de avaliar os valores de R² de todas as construções endógenas, o tamanho do efeito (f^2) também verificou a adequação do modelo proposto. Esse coeficiente mede se uma variável latente independente tem um efeito substancial sobre uma variável latente dependente. O efeito do impacto pode ser pequeno (de 0,02 a 0,15), médio (0,15 a 0,35) e grande ($> 0,35$), respectivamente (Chin, 1998). Os resultados do modelo mostram que a comunicação tem um grande efeito na legitimidade ($f^2 = 0,598$) e no desempenho hospitalar ($f^2 = 0,937$). Também é mostrado um pequeno efeito de legitimidade no desempenho hospitalar ($f^2 = 0,115$).

Além disso, o teste de Stone-Geisser ou Q² (Geisser 1975; Stone 1974) foi estimado usando o procedimento de venda de olhos (distância de omissão D = 7). Quanto maior o Q², mais relevante é o modelo preditivo. Em analogia ao tamanho do efeito f^2 , os valores de Q² de 0,02, 0,15 e 0,35 revelam uma relevância preditiva pequena, média ou grande de uma determinada variável latente (Hair et al., 2017). Os resultados do modelo mostram uma relevância preditiva moderada da comunicação sobre a legitimidade hospitalar, bem como uma alta relevância preditiva do modelo no desempenho hospitalar.

5 Discussões e implicações

Este trabalho examinou um modelo estrutural no qual a comunicação, legitimidade e desempenho organizacional estão relacionados. A hipótese 1 previu que a comunicação tem um impacto positivo na legitimidade organizacional. Os resultados confirmaram a hipótese (H1: $\beta = 0,602$, $p < 0,01$). O estudo demonstrou empiricamente o efeito da comunicação na

legitimidade organizacional. Nesse ponto, ficou provado que a comunicação é uma variável com relevância preditiva moderada (Q^2) que exerce um forte impacto (f^2) na legitimidade. Esses achados fornecem evidências empíricas sobre a relação entre comunicação e legitimidade das organizações, ampliando nossa compreensão dos antecedentes da legitimidade no contexto dos hospitais.

Até agora, sabia-se que algumas características organizacionais influenciavam a legitimidade organizacional (idade, tamanho, especialidade de nicho, propriedade do governo) (Ruef & Scott, 1998). Esta pesquisa vai além, fornecendo evidências sobre políticas organizacionais que favorecem a legitimidade organizacional. Demonstra-se que organizações com bons sistemas de comunicação podem gerar um consenso entre os *stakeholders* sobre a adequação das atividades da organização. O consenso sobre conhecimento, cultura e normas sociais determina a legitimidade das organizações. Isso é alcançado graças à interação diária entre os membros da organização (Walsh & Ungson, 1991), porque as interações dão validade ao sistema e conseqüentemente capacidade de influenciar. Além disso, esse consenso pode ser manipulado e conduzido por meio de um sistema de comunicação capaz de gerar inúmeras interações entre os *stakeholders*, uma vez que o efeito da comunicação na legitimidade, no contexto dos hospitais, é muito alto.

As hipóteses 2 e 3 do estudo propuseram um efeito positivo da comunicação e legitimidade no desempenho da organização. Ambas as hipóteses foram confirmadas (H2: $\beta = 0,677$, $p < 0,01$; H3: $\beta = 0,246$, $p < 0,01$). O estudo mostrou o impacto da comunicação e da legitimidade para melhorar o desempenho organizacional. Foi confirmado que ambas as variáveis influenciam positivamente o desempenho dos hospitais públicos, principalmente a comunicação. Esses resultados fornecem evidências empíricas sobre dois antecedentes do desempenho organizacional. Além disso, eles expandem o conhecimento que temos sobre os efeitos da comunicação e legitimidade nas organizações. No contexto desta pesquisa, o efeito produzido pela

comunicação sobre o desempenho hospitalar é consideravelmente maior que o produzido pela legitimidade organizacional. Em ambientes altamente institucionalizados, onde o interesse público converge, a conformidade com as normas sociais e a durabilidade (ao longo do tempo) das organizações (hospitais), a legitimidade é uma condição necessária que é dada como certa (Cruz-Suárez, Prado-Román & Díez-Martín, 2014), gerando um efeito menor no desempenho esperado. No entanto, ambos os antecedentes são significativos para melhorar o desempenho hospitalar.

5.1 Implicações gerenciais

O estudo apresenta novas ideias para a indústria e os profissionais. A legitimidade organizacional se demonstrou um elemento-chave para obter um desempenho favorável nas organizações. Em ambientes altamente institucionalizados, como hospitais públicos, obter legitimidade depende em grande parte da comunicação. Para garantir legitimidade, os gestores da organização devem dedicar esforços para criar e manter um bom sistema de comunicação interna e externa. Isso permitirá não apenas melhorar a legitimidade organizacional, mas também gerar um mecanismo com o qual gerenciar o comportamento de pacientes e funcionários. A legitimidade fornece uma estrutura para a tomada de decisões diferente de outros métodos racionais. As decisões dos indivíduos são influenciadas pela crença de que as decisões de outras organizações ou pessoas legitimadas são corretas ou apropriadas e devem ser seguidas (Zelditch, 2001). Nesse sentido, as organizações mais legitimadas terão maiores facilidades para desenvolver suas atividades, pois receberão maior apoio de seus *stakeholders*. Pelo contrário, a falta de legitimidade pode levar a um questionamento sistemático das atividades da organização, afetando negativamente a implementação dos processos.

6 Limitações e futuras linhas de pesquisa

A amostra deste estudo veio de hospitais públicos de Madri (Espanha), onde o sistema

de saúde é obrigatório para toda a população, no sentido de que todos os trabalhadores são obrigados a contribuir para sua manutenção. Além disso, é de livre acesso, tanto para os trabalhadores quanto para os desempregados. Tudo isso tem impacto na geração de um sistema altamente institucionalizado, que pode influenciar o comportamento e o desempenho dos *stakeholders*. Pesquisas futuras poderiam analisar o efeito da comunicação na legitimidade entre diferentes sistemas de saúde e entre diferentes países. Dessa forma, seria possível verificar o efeito moderador dos *stakeholders* em diferentes condições ambientais. Além disso, elas também poderiam examinar os aspectos multidimensionais da legitimidade que incluem a dimensão pragmática, moral, regulatória, cognitiva e emocional (Díez-de-Castro et al., 2018). Ou seja, examinar como a comunicação influencia diferentes tipos de legitimidade. O interesse dessa análise repousa na possibilidade de projetar ações de comunicação que visem alcançar um tipo específico de legitimidade. Estudos sugerem que cada tipo de legitimidade tem efeitos diferentes nos resultados das organizações (Díez-Martín et al., 2013). Portanto, os gestores estariam mais interessados em obter o tipo de legitimidade associado a melhores resultados.

Características pessoais (por exemplo, consciência social, confiança) influenciam as avaliações de legitimidade (Bitektine & Haack, 2015; Díez-Martín et al., 2018). Este trabalho não considerou como a comunicação influencia as pessoas com diferentes características pessoais e o efeito que isso produz nas avaliações de legitimidade. Nesta linha, pesquisas futuras poderiam analisar o efeito moderador produzido por características pessoais entre comunicação e legitimidade. Um interesse especial seria analisar o efeito moderador do gênero, para determinar se há diferenças significativas entre avaliadores de diferentes gêneros ao analisar a legitimidade das empresas. Isso pode ser de especial interesse para os gestores ao projetar suas campanhas de comunicação.

A pesquisa fez uma avaliação global da comunicação em hospitais, sem enfatizar aspectos específicos do sistema de comunicação, como os

meios e o vocabulário utilizados. Nessa linha, pesquisas futuras poderão analisar como a mídia influencia a construção da legitimidade hospitalar. Qual o efeito dos canais de comunicação, narrativa ou narrativa na legitimidade do hospital? (Cho et al., 2010; Golant & Sillince, 2007).

O modelo estrutural proposto sugere uma relação positiva de comunicação-legitimidade-desempenho. Os resultados indicam que a legitimidade influencia o desempenho hospitalar, embora em menor grau que o efeito produzido pela comunicação. Nesse momento, estudos futuros poderiam considerar em que medida a legitimidade é uma variável mediadora, capaz de aumentar o efeito da comunicação no desempenho hospitalar.

Referências

- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1-27.
- Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*, 17(4), 270-496. doi: 10.1177/1476127018772862
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Baird, K. M., Tung, A., & Yu, Y. (2017). Employee organizational commitment and hospital performance. *Health Care Management Review*, 44(3), 206-215. doi: 10.1097/HMR.0000000000000181
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Becker-Blease, J. R., & Sohl, J. E. (2015). New venture legitimacy: The conditions for angel investors. *Small Business Economics*, 45(4), 735-749.

- Bell, R. G., Filatotchev, I., & Aguilera, R. V. (2013). Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 57(1), 301-320. doi:10.5465/amj.2011.0146
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *The Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. doi:10.5465/amr.2013.0318
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35-58.
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567-581.
- Chaney, D., Lunardo, R., & Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5886-5893.
- Chang, W.-C., Tung, Y.-C., Huang, C.-H., & Yang, M.-C. (2008). Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: A large hospital's experience in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1143-1154.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C. C., & Huber, G. P. (1999). Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal*, 20(8), 763-789.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (Quantitative Methodology Series, Cap. 10, pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7/8), 639-647.
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The language of US corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573-596.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10-27.
- Cruz-Suárez, A., Prado-Román, C., & Díez-Martín, F. (2014). Por qué se institucionalizan las organizaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(1), 22-30.
- Dahlgaard, J. J., Pettersen, J., & Dahlgaard-Park, S. (2011). Quality and lean health care: A system for assessing and improving the health of healthcare organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 673-689.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deephouse, D. L. (1996). Is isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., Cap. 1, pp. 28-54). Thousand Oaks CA: Sage.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism.

- In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin. (Eds.), *The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism* (Cap. 1, pp. 49-77). Los Angeles CA: Sage Publications.
- Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.
- Díez-de-Castro, E., Peris-Ortiz, M., & Díez-Martín, F. (2018). Criteria for evaluating the organizational legitimacy: A Typology for legitimacy jungle. In E. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and institutions* (Cap. 1, pp. 1-21). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Roman, C. (2018). Factors affecting individual decisions based on business legitimacy. *Journal of Promotion Management*, 25(2), 181-199. doi: 10.1080/10496491.2018.1443308
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-58.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Golant, B. D., & Sillince, J. A. A. (2007). The Constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28(8), 1149-1167.
- Gómez-Martínez, R., Andreu, L., & Díez-Martín, F. (2018). Explanation of the relation between organizational legitimacy and firms' price. In E. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.) *Organizational legitimacy: Challenges and opportunities for businesses and institutions* (Cap. 17, pp. 271-281). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modeling* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Jr., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hannan, M. T., & Carroll, G. (1992). Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition. New York: Oxford University Press.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Kersten, A. (1986). A critical-interpretive approach to the study of organizational communication: bring communication back into the field. In L. Thayer (Ed.), *Organization and communication: emerging perspective* (Vol. 1, pp. 133-150). Norwood, NJ: Ablex Publishing.

König, A., Fehn, A., Puck, J., & Graf-Vlachy, L. (2017). Primary or complex? Towards a theory of metaphorical strategy communication in MNCs. *Journal of World Business, 52*(2), 270-285.

Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review, 33*(4), 994-1006.

Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science, 23*(1), 47-66.

Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy. *Corporate Communications: An International Journal, 24*(1), 2-20.

Mártinez-Navalón, J-G., Blanco-González, A., & Prado-Román, A. (2019) An analysis of stakeholders satisfaction and legitimacy: The business model of the university institution. *Revista Espacios, 40*(16), 27-38.

McDermott, C., & Boyer, K. K. (1999). Strategic consensus: Marching to the beat of a different drummer? *Business Horizons, 42*(4), 21-28.

McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly, 58*(2), 165-196.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Ministerio de Sanidad. (2016). *Plan de calidad para el sistema nacional de salud*. Retrieved January 12, 2017, from <https://www.msssi.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pncalidad.htm>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation research. *Journal of Business Research, 45*(2), 119-134.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. (3rd ed.). United States: McGraw Hill.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145-179.

Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 71-88.

Piber, M., Demartini, P., & Biondi, L. (2019). The management of participatory cultural initiatives: Learning from the discourse on intellectual capital. *Journal of Management and Governance, 23*(2), 435-458.

Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Nagy, B. G. (2012). Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 915-939.

Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research, 55*(4), 301-310.

Rapert, M. I., & Wren, B. M. (1998). Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and processes. *Journal of Managerial Issues, 10*(3), 287-302

Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing, 26*(4), 332-344.

Ross, W. T., Jr., Anderson, E., & Weitz, B. (1997). Performance in principal-agent dyads: The causes and consequences of perceived asymmetry of

- commitment to the relationship. *Management Science*, 43(5), 680-704.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Siam, M. R. A. (2017). The effect of communication strategy on the relationship between strategy execution (organisational level) and organisational performance: A middle level managers' perspective at higher education institutions. *Journal for Global Business Advancement*, 10(2), 158.
- Skivington, J. K., & Daft, R. L. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in MNCs. *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993.
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., & French, G. R. (2001). The Balanced Scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital Topics*, 79(3), 13-24.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91
- Wynia, M. K., & Osborn, C. Y. (2010). Health Literacy and Communication Quality in Health Care Organizations. *Journal of Health Communication*, 15(suppl. 2), 102-115.
- Yim, M. C., & Park, H. S. (2019). Why legitimacy matters in crisis communication: A case study of the "Nut Rage" incident on Korean Air. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 172-202.
- Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: Recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 64(1), 4-17.
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414.
- Zwijze-Koning, K., & Jong, M. de (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

Apêndice


Questionário de pesquisa

Todas as variáveis baseadas em escalas Likert de cinco pontos.


Dimensão	ID Item	Pergunta
<i>Comunicação</i>		
Comunicação interna	Com1	Quão boa é a comunicação entre o hospital e os pacientes?
Comunicação externa	Com2	Quão boa é a comunicação entre o pessoal do hospital?
<i>Legitimidade</i>		
		As atividades realizadas pelo seu hospital:
Pragmática	Leg1	...são úteis.
Moral	Leg2	...são “a coisa certa a fazer”.
Cognitiva	Leg3	...são feitas da melhor maneira possível.
<i>Desempenho</i>		
		Qual a sua percepção de:
	Dspn1	Tratamento igual de pacientes
	Dspn2	Cuidados com o paciente
	Dspn3	Satisfação das necessidades do paciente
	Dspn4	Uso de recursos do hospital
	Dspn5	Imagem do hospital
	Dspn6	Treinamento dos funcionários do hospital

Autores:**1. Camilo Prado-Roman**, PhD, Universidad Rey Juan Carlos, Madri, Espanha.


E-mail: camilo.prado.roman@urjc.es

ORCID 0000-0002-1540-0643**2. Francisco Diez-Martin**, PhD, Universidad Rey Juan Carlos, Madri, Espanha.

E-mail: francisco.diez@urjc.es

ORCID 0000-0002-9888-833X**3. Alicia Blanco-Gonzalez**, PhD, Universidad Rey Juan Carlos, Madri, Espanha.

E-mail: alicia.blanco@urjc.es

ORCID 0000-0002-8509-7993**Contribuição dos autores**

Contribuição	Camilo Prado-Roman	Francisco Diez-Martin	Alicia Blanco-Gonzalez
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos		√	√
6. Coleta de dados	√	√	√
7. Análise estatística	√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√		√
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	
11. Outra (especificar)			