Durante muito tempo, a ética ocupou um lugar curioso nas organizações: era simultaneamente indispensável e discretamente periférica. Surgia em códigos de conduta, relatórios institucionais e sessões de formação obrigatórias, mas raramente era tratada como elemento central da estratégia. Era, em muitos casos, uma espécie de seguro reputacional, funcionava como algo que se ativa quando necessário, mas que dificilmente orienta decisões quotidianas.

No entanto, num contexto de maior transparência, escrutínio público e interdependência social, esta posição tornou-se progressivamente insustentável. A ética deixou de ser apenas um tema de governança para se afirmar como condição de legitimidade. Organizações não são avaliadas apenas pelo que produzem ou pelo que prometem, mas pela forma como tomam decisões e pelo impacto que geram ao longo do tempo. A questão deixou de ser se a ética é relevante para a estratégia; passou a ser se é possível ter estratégia sem ética.

Falar de ética como infraestrutura estratégica implica, antes de mais, deslocar o conceito do território do *compliance*. Cumprir normas é necessário, mas insuficiente. O *compliance* define limites mínimos; a ética define critérios de orientação. Enquanto o primeiro responde à pergunta “o que não podemos fazer?”, a segunda procura responder a uma questão mais exigente: “o que devemos fazer e porquê?”. A diferença pode parecer semântica, mas traduz-se em formas distintas de pensar e agir.

Esta distinção torna-se particularmente evidente quando analisamos decisões em contextos de ambiguidade, onde as regras não oferecem respostas claras. É precisamente nesses momentos que a ética deixa de ser um documento e se revela como prática organizacional. Como sublinham Treviño e Nelson (2021), culturas éticas fortes não se constroem apenas por normas formais, mas pela integração de valores nos processos de decisão e nos sistemas de incentivos.

A ligação entre ética e legitimidade é outro elemento central desta discussão. A legitimidade organizacional não deriva apenas da eficiência ou da performance económica; resulta da perceção de que a organização atua de forma apropriada e responsável no contexto social em que se insere (Suchman, 1995). Esta perceção é construída ao longo do tempo e depende tanto de resultados como de processos. Em última análise, a ética funciona como base simbólica da confiança institucional.

À medida que a ética ganha visibilidade no discurso empresarial, cresce também o risco de a

transformar em linguagem de reputação. Parece que se comunica com entusiasmo, mas que nem sempre se operacionaliza com a mesma intensidade. A ética, tal como a autenticidade, resiste particularmente bem a ser tratada como campanha. A sua credibilidade depende da consistência com que atravessa decisões, práticas e prioridades.

A sustentabilidade organizacional reforça esta perspetiva. Pensar sustentabilidade não é apenas considerar impactos ambientais ou sociais, mas compreender a capacidade de uma organização manter a sua legitimidade ao longo do tempo. Como defendem Porter e Kramer (2011), a integração entre desempenho económico e valor social é condição para a criação de valor duradouro. A ética surge, neste contexto, como mecanismo de alinhamento entre objetivos organizacionais e expectativas sociais.

Esta integração exige, naturalmente, uma abordagem sistémica. A ética não reside apenas na liderança nem apenas nos departamentos de responsabilidade social; reside na forma como a organização estrutura incentivos, define prioridades e avalia desempenho. Cultura, governança e estratégia tornam-se dimensões inseparáveis, e o marketing, enquanto interface com a sociedade, desempenha um papel crucial na tradução e materialização desses princípios.

Talvez o maior sinal de maturidade organizacional seja precisamente este: quando a ética deixa de ser apresentada como algo extraordinário e passa a ser entendida como parte normal do funcionamento. Não como virtude proclamada, mas como critério implícito de decisão. É nesse momento que a ética deixa de ser acessória e se torna infraestrutura.

Num marketing em reconstrução, assumir a ética como elemento estrutural não é apenas uma escolha normativa; é uma escolha estratégica. Num ambiente em que a confiança é frágil e a memória pública é longa, a legitimidade constrói-se menos pela intensidade das mensagens e mais pela consistência das ações. E é precisamente essa consistência silenciosa, cumulativa e observável que sustenta a relevância das organizações no longo prazo.

Referências

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics* (8th ed.). Wiley.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 99–115.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.