



Proximidades e Distâncias

Desafios Éticos
do Trabalho Híbrido

Proximidades e Distâncias:

Desafios Éticos do Trabalho Híbrido

Ficha Técnica

Título

Proximidades e Distâncias: desafios éticos do trabalho híbrido

Coordenação

Helena Gonçalves *

Helena Gil da Costa **

Henrique Manuel Pereira ***

Susana Magalhães ****

Prefácio

Helena Gonçalves e Susana Magalhães

Posfácio

Henrique Manuel Pereira

Narrativas

Abel García Abejas, Adelaide Martins, Ana Flores, Ana Sofia Carvalho, Ângela Fernandes, Cristiana Rocha, Cristina Carita, Daniel Fonseca, Fernando Leite, Helder D., Joana Maia, João Cunha Sousa, João Pinto, José Ricardo Goncalves, José Teixeira, Liliana Ferreira, Maria da Graça Barbosa, Maria João Simões, Mariana Albuquerque Oliveira, Paulo Martins Ferreira, Rita Magalhães, Sofia Jorge, Sónia Pereira da Silva.

Ilustrações

Maria Sottomayor

Edição

Fórum de Ética da Católica Porto Business School

Design e Paginação

Química - Produção Criativa

Data de Edição

Novembro 2022

* Docente nas áreas de ética e sustentabilidade organizacional, coordenadora do Fórum de Ética da Católica Porto Business School

** Docente nas áreas da educação, sociologia e criatividade na Católica Porto

*** Docente e coordenador científico do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas da Escola das Artes da Católica Porto.

**** Coordenadora da Unidade de Conduta Responsável em Investigação (Ethics & Integrity Officer) | i3S - Instituto de Investigação e Inovação em Saúde, docente em Bioética e Medicina Narrativa

Índice

Um livro com história

Helena Gonçalves / p. 13-15

O lugar das narrativas: pensar com e sobre ética

Susana Magalhães / p. 19-23

Ao Leitor / p. 25

I. Proximidade na distância: *Vozes e reflexos*

Abel García Abejas / p. 30-31

Daniel Fonseca / p. 31

Joana Maia / p. 32-33

Mariana Albuquerque Oliveira / p. 33

II. Proximidade e distância: *Olhares*

Ana Sofia Carvalho / p. 38-40

Cristina Carita / p. 40-41

Liliana Ferreira / p. 41

Sofia Jorge / p. 41-42

João Cunha Sousa / p. 42

João Pinto / p. 43

José Ricardo Gonçalves / p. 43-44

Adelaide Martins / p. 44-45

III. Geografia da proximidade e da distância: *Espaços e Tempos*

Ana Flores / p. 50-51

Cristiana Rocha / p. 51-54

Helder Delgado / p. 55

Fernando Leite / p. 55-56

Ângela Fernandes / p. 56-57

IV. Proximidades e distâncias: *Histórias a contar*

Maria João Simões / p. 62

Paulo Martins Ferreira / p. 62-64

Sónia Pereira da Silva / p. 64-65

Maria da Graça Barbosa / p. 66

V. Na proximidade da distância: *Diálogo*

Rita Magalhães / p. 72-73

José Teixeira / p. 73-75

Infinito Desejo

Henrique Manuel Pereira / p. 81-82

Agradecimentos / p. 86



Um livro com história

Helena Gonçalves

“Conhecemos a semântica da proximidade e da distância, e, para dizer a verdade, precisamos de ambas. São elementos de comprovada importância na arquitetura do que somos: sem uma ou sem outra, nós não seríamos.”

O poder da esperança: Mãos que sustentam a alma do mundo¹

José Tolentino de Mendonça

Proximidades e Distâncias: desafios éticos do trabalho híbrido é um dos resultados do estudo anual do [Fórum de Ética da Católica Porto Business School](#)².

Uma das atividades mais significativas do Fórum é um estudo anual, a apresentar numa conferência pública, sobre um tema de especial relevância no contexto nacional. Em 2022, o tema escolhido foi “Ética e Trabalho Híbrido” e deu origem ao relatório com resultados do inquérito “Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da Pandemia” e a este Livro Coletivo.

Trata-se de um estudo exploratório de um tema complexo e multi-dimensional, mas incontornável. Pensa-se que, até 2030, metade das pessoas trabalharão a partir de casa e, por isso, as interações entre os membros da organização mudarão em frequência, tempo e método, o que terá implicações profundas na gestão da ética e da compliance.

Quando escolhemos o tema já havia algumas previsões baseadas em diferentes estudos: *4 em cada 5 pessoas trabalharão a partir de casa numa parte de semana* (Deloitte³); *a autenticidade nas relações laborais*

estimulará a produtividade e o bem-estar, mas com impacto desigual na prosperidade ou sobrevivência das pessoas, dependendo do tipo de trabalho, idade ou situação familiar (Microsoft⁴); um dos mais fortes preditores comprovados da eficácia das equipas, a segurança psicológica, terá que ser repensado (HBR⁵).

Este é por isso um tempo de oportunidades para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e das organizações (McKinsey⁶). Para conhecer (melhor) o que pensam os (nossos) trabalhadores⁷ e as (nossas) lideranças⁸. Para, explorando a criatividade e a sensibilidade ética de cada um, se redesenhar espaços de trabalho diversos, equitativos e inclusivos (McKinsey⁹). Uma oportunidade para fazer emergir espaços de trabalhos mais humanizados (Deloitte²).

É neste contexto que o nosso estudo pretende apoiar as organizações na identificação de oportunidades, criar linhas de orientação para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e o das organizações e contribuir para fazer emergir espaços de trabalhos (mais) humanizados, mais éticos.

O desenho do estudo foi elaborado com base no pressuposto de que a participação de cada um seria uma janela para a vivência ética do trabalho híbrido e para a identificação de questões éticas.

Essa participação foi efetivamente decisiva na co-construção deste estudo, designadamente com a generosa partilha dos Membros do Fórum, numa primeira fase, mas também dos seus colegas de trabalho e de muitas outras pessoas em fases posteriores, nas várias sessões de reflexão coletiva e de recolha de narrativas efetuadas, entre os meses de junho a setembro de 2002. Destas sessões, resultaram algumas das narrativas desta obra, a identificação das dimensões e estrutura do já referido inquérito que complementa este livro, e sobretudo, a certeza da necessidade de coconstruir uma visão multidimensional para os desafios éticos do trabalho híbrido.

As reflexões que contribuíram para este estudo, e para esta obra em particular, partiram do mote “*Os desafios éticos que vivi /vivo / vamos viver com o trabalho híbrido...*”

“Vivi: Compreensão, tolerância, compaixão.

Vivo: flexibilidade, responsabilidade, confiança, autonomia

Vamos viver: colaboração, conexão, comemoração.”

Ângela Fernandes

Foram muitos os contributos que recebemos, que queremos continuar a receber, que queremos partilhar em próximas obras, porque pensar o futuro do trabalho, sendo um tema complexo e multidimensional, é um caminho, conjunto. E “*o caminho faz-se caminhando*”¹⁰.

O trabalho de coordenação consistiu na seleção e organização de narrativas, que inspiraram as estimulantes ilustrações de Maria Sottomayor. Nesta escrita coletiva, começamos por mostrar O Lugar das Narrativas: Pensar Com e Sobre Ética (Susana Magalhães) e finalizamos com Um Infinito Desejo para “*juntos, habitarmos essa grande, imensa casa do futuro*” (Henrique Manuel Pereira).

Este estudo concretiza, acreditamos, o objetivo do Fórum de Ética - promover a ética empresarial através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento –, à luz do pensamento e da visão de Paul Ricouer sobre ética:

“a procura da vida boa, com e para os outros, em instituições justas”¹¹.

1. [O poder da esperança: Mãos que sustentam a alma do mundo](#)
 2. [Fórum de Ética - Ética e Sustentabilidade | Católica Porto Business School \(ucp.pt\)](#)
 3. [Brochure Hybrid work survey.pdf \(deloitte.com\)](#)
 4. [The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? \(microsoft.com\)](#)
 5. [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace \(hbr.org\)](#)
 6. [Reimagining the postpandemic organization | McKinsey](#)
 7. [What employees are saying about the future of remote work | McKinsey](#)
 8. [What executives are saying about the future of hybrid work | McKinsey](#)
 9. [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy | McKinsey](#)
 10. Antonio Machado. 1910. Proverbios y cantares. Campos de Castilla
 11. “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes”: la célèbre formule par laquelle Paul Ricoeur définit la «visée éthique» se trouve dans la septième étude de Soi-même comme un autre, l’un de ses livres majeurs.
Paul Ricoeur. 1990. Soi-même comme un autre. Paris: Editions du Seuil (rééd. coll. « Points Essais », 2015).
- © Éditions Esprit | Téléchargé le 17/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.136.52.11)



*O lugar das narrativas:
pensar com e sobre ética*

Susana Magalhães

The concept of thinking with stories is meant to oppose and modify (not replace) the institutionalized Western practice of thinking about stories. Thinking about stories conceives of narrative as an object. Thinker and object of thought are at least theoretically distinct. Thinking with stories is a process in which we as thinkers do not so much work on narrative as take the radical step back, almost a return to childhood experience, of allowing narrative to work on us.¹²

Pensar *sobre* ética é refletir sobre questões éticas, sobre diferentes abordagens de problemas éticos, sobre diversos modos de responder às inquietações com que somos confrontados no contexto pessoal e profissional em relação ao nosso agir. Pensar *com* ética acontece sempre que as reflexões que fazemos em determinado tempo e lugar se perpetuam e nos acompanham, como personagens de filmes/romances que nos revisitam e fazem parte da nossa interioridade. A interrogação relativa à legitimidade do conhecimento exige a reflexão sobre práticas e rotinas, termos e conceitos, que fundamente a modificação ou a consolidação de modos de ser e de agir. *Esta prática reflexiva implica uma dinâmica em espiral que se inicia com a Atenção/Criatividade, passando pela Representação e permitindo a Afiliação/Reconciliação¹³ entre os vários membros das organizações.*

Pensar *sobre* e *com* ética permite integrar erros passados e promover a comunicação intra-e inter-equipas. A atenção às categorias narrativas de textos ficcionais, nomeadamente Tempo, Espaço, Voz, Personagem e Enredo, cria oportunidades de ensaiar modos de integrar e de

interpretar experiências morais e éticas no contexto profissional. Pensar com histórias implica deixar que estas atuem em nós e que sejam fonte de outras narrativas identitárias:

Anthropologist Keith H. Basso, in Wisdom Sits in Places, shows how Apache people in the U.S. southwest live today in a local world richly endowed with narrative meaning, where the reference to specific places (such as Line-of-White-Rocks or Red-Ridge-with-Alder-Trees) instantly evokes tales of what happened there. (...) One Apache male describes how such tales, when retold in the context of moral misconduct, have a way of almost literally getting under your skin: “That story is working on you now. You keep thinking about it. That story is changing you now, making you want to live right. That story is making you want to replace yourself” (59).¹⁴

Falar com ética significa permitir que os testemunhos partilhados por outros façam eco e iluminem as nossas próprias tomadas de decisão e os nossos atos. A construção deste livro coletivo sobre ética e trabalho híbrido foi pensada como uma janela aberta, um espaço de escuta, que se vai alargando à medida que é lido e coconstruído. As narrativas recolhidas, através do convite à reflexão sobre a experiência “ética”, portanto relacional, que cada um viveu, vive ou irá viver em contexto de trabalho híbrido, podem ser laboratório de experiência em pensamento para cada um dos leitores.

É nas histórias que escutamos, testemunhamos e narramos que construímos sentido, que desenhamos o futuro ancorado no tempo passado e presente, procurando encontrar “*formas de criar a proximidade, apesar da distância; aprender a confiar em vez de controlar.*” (Maria da Graça Barbosa)

A linguagem que tece os textos deste livro é mensagem, e não

apenas meio de comunicação. O trabalho híbrido é representado através de imagens e metáforas, que alargam o sentido para lá do contexto linguístico, abraçando a dimensão conceptual e o agir. Ou seja, o modo como dizemos a realidade modela a forma como a pensamos e como agimos nela e sobre ela. As imagens da rede, do encontro e do diálogo coexistem nas narrativas que tecem este livro com a necessidade de desconectar, o medo do desencontro e o peso da desconfiança:

Numa realidade transformada, fragmentada e digitalizada, no terreno da subjetividade não perdemos a essência do encontro dialógico, nem da narrativa biomédica. Ética é fazer o bem, atingindo o maior bem possível sem fazer o mal, e descobri que esta teckne, também é estética, é ética, e quando bem utilizada consegue transformar a natureza do encontro na relação de ajuda.

Abel Abejass

No entanto, há liberdades que não superam o poder da conexão criado à volta de uma chávena de café pela manhã ou de um brainstorming.

Joana Maia

O espaço e o tempo transfigurados pelo mundo digital apresentam-se como desafios ao encontro com o Rosto do Outro: “*é essencial o toque, o cheiro, os olhos do outro, a hesitação, a força, a interrogação que do outro emanam. A energia que somos transmite-se aos que conosco trabalham, e ainda ao próprio espaço de trabalho*” (Mariana Albuquerque Oliveira).

Paradoxalmente, a privacidade irrompe no palco do espaço virtual:

“nas últimas semanas, à medida que a força de trabalho global se mudou para a Internet, a realidade da vida das pessoas passou a estar muito mais exposta: a cama desarrumada ao fundo, os copos sujos no aparador ou a criança que insiste em interromper a reunião.” (Ana Sofia Carvalho).

Quais malabaristas (Sónia Pereira da Silva), as personagens que atuam nestes espaços híbridos calcorreiam caminhos com passos inseguros, entre o foco inebriante na ação e a inquietação pela preservação da sua interioridade, das suas relações presenciais, da sua Pessoa: *“os afetos, esse pilar estruturante na construção e manutenção de uma equipa, também não passam nem pelo ecrã do computador, nem pelo telemóvel (...) it always takes two to Tango”* (José Ricardo Gonçalves).

As histórias que se anunciam nas próximas páginas dão futuro à memória e convidam-nos a todos a assumir o legado desta escrita coletiva, alicerçada em experiências, aprendizagens, ressignificações, num ritmo intercalado entre proximidades e distâncias:

Aconteceu-me descobrir porque caía a maçã e entendi o que é a gravidade dos trabalhadores na cadeira e nos olhos no ecrã do computador.

O trabalho em regime de teletrabalho demonstrou que o investimento em controlar a produtividade com base no cumprimento dos horários dos trabalhadores foi o maior erro que cometi.

José Teixeira

Enquanto líder de uma equipa, com elementos nos três regimes de trabalho, vivi a dor de não conseguir manter a capacidade de monitorização (não como controlo), vivo com a consciência que não era preciso ter sofrido tanto, e vou viver para dar ainda mais autonomia e liberdade, sem sofrer com isso.

Ângela Fernandes

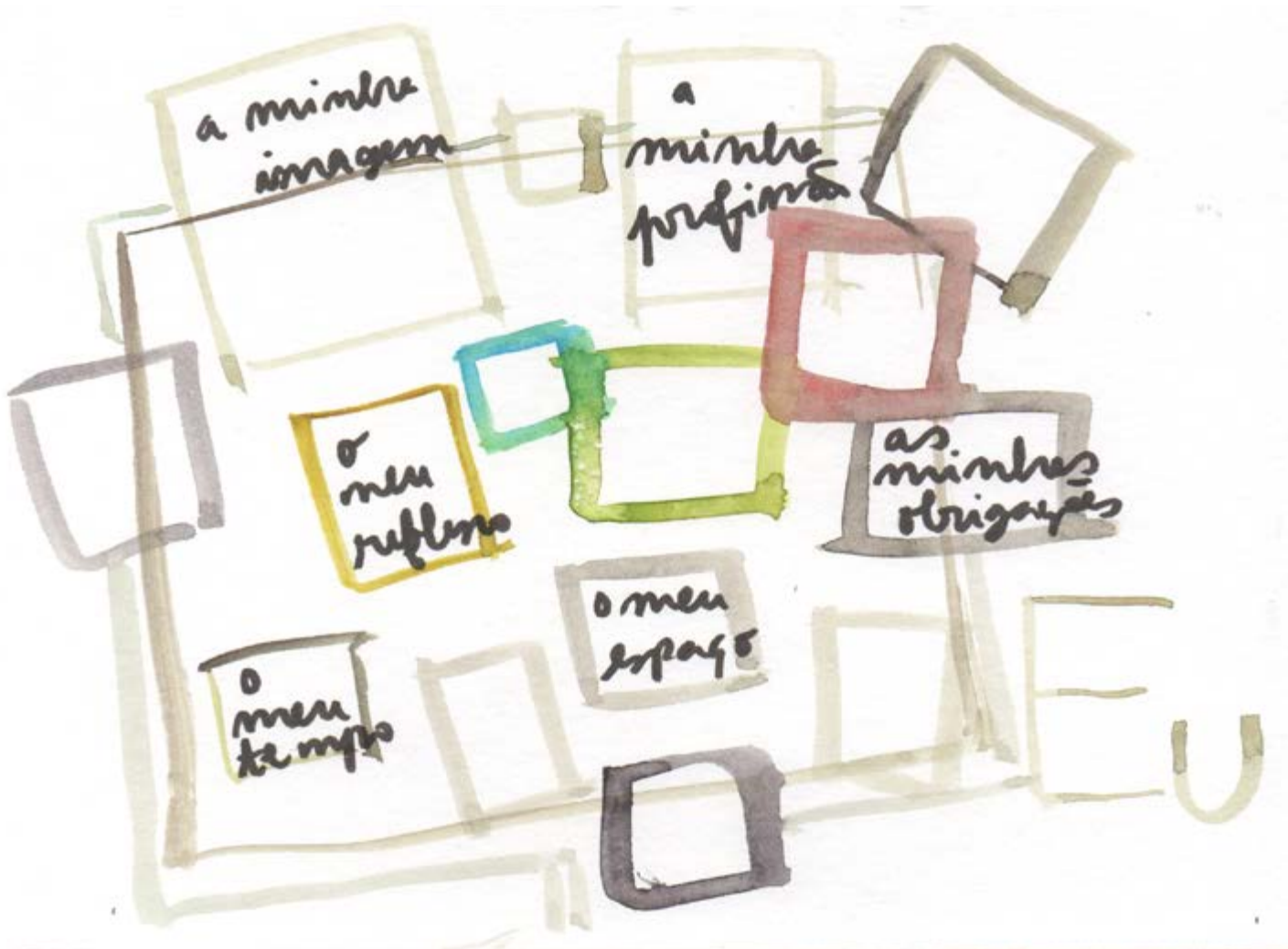
Tudo passa pela árdua tarefa de concatenar ética e confiança.

Rita Magalhães

12. Morris, D. B. 2001. Narrative, Ethics and Pain. NARRATIVE, Vol. 9, No. 1 (January 2001). The Ohio State University Press, p. 55.

13. Rita Charon. 2005. Narrative medicine: attention, representation, affiliation. Narrative 13, no. 3, pp. 261–70.

14. Morris, D. B. 2001, p. 56.



Ao Leitor

Após cada capítulo, há um convite para que registre por escrito as suas próprias reflexões sobre o passado, o presente e o futuro do mundo do trabalho. Pensámos neste livro como um tecido de narrativas aberto a outras vozes que possam em conjunto (re) pensar o que verdadeiramente importa no contexto do trabalho de cada um e de todos nós. Assim, os textos partilhados nesta obra podem ser fonte de outros textos-narrativas-poemas-pensamentos que promovam reflexão/escrita e que sejam impulsionadores da criação de espaços seguros nas organizações para conversar sobre ética.

Se quiser contribuir para uma próxima edição, poderá enviar os seus textos para o seguinte endereço eletrónico (forumetica.cpbs@ucp.pt).



PROXIMIDADE NA DISTÂNCIA

VOZES

VOZES

VOZES

REFLEXOS
REFLEXOS

I.
Proximidade na distância:
Vozes e reflexos

Foi no dia 16/03/2020 que, sentado no sofá da minha sala, recebi a notícia - tens de ficar isolado, estás confinado. O tal temido SARS-CoV2 tinha batido às portas e, apesar de achar que não podia parar, tive de parar “FERMART”. Parar fisicamente, mas também psicossocial e espiritualmente. Foi atingido de dentro para fora, da nossa interioridade à nossa corporeidade. Estava de quarentena.

Muitas vezes pensei em parar, e fazer essa viagem interior, voltar àquela nossa dimensão transcendente e refletir sobre o básico, sobre a importância que este tem para construir o nosso sentido na vida, assim como sobre a nossa missão de cuidar. Tivemos de abandonar o objetivo, o contacto real, e pensar o que seríamos no digital, quando confrontados com as pessoas que, por teleconsultas, precisavam da nossa ajuda. Pessoas que não tinham câmaras, apenas um telefone. As tecnologias não são para todos. Existe uma grande injustiça distributiva. O uso das tecnologias, a intimidade das pessoas, e assim como a sua segurança, era algo que nos preocupava, mas precisavam de nós e com meios mais ou menos precários. As pessoas passavam do analógico ao digital (da antropologia filosófica para a antropologia digital). Mudou a atmosfera do cuidado. Por um lado, as pessoas narravam as suas vivências, o seu desespero e os seus medos e, por outro, nós, na nossa missão devíamos criar uma aliança, uma relação de ajuda, uma relação que, por vezes, nascia sem um rosto. Isto seria ético, ou seria menos ético do que negar a relação de ajuda? Sem um rosto também há pessoas. Aprendemos que a voz, o tom, a respiração, o ritmo, a história, em definitivo o subjetivo também fazem parte do cuidar, na relação. Descobri-se o poder terapêutico das palavras, das narrativas e consegue-se, de uma forma ou outra, conquistar o doente. O científico unido ao humanístico, o objectivo unido ao subjetivo. Numa realidade transformada, fragmentada e digitalizada, no terreno da subjetividade não perdemos a essência

do encontro dialógico, nem da narrativa biomédica. Ética é fazer o bem, atingindo o maior bem possível sem fazer o mal, e descobri que esta teckne também é estética, ética e, quando bem utilizada, consegue transformar a natureza do encontro na relação de ajuda.

| **Abel García Abejas** |

A transformação que a pandemia trouxe em termos da nossa relação com o trabalho foi enorme e rapidíssima. De repente passamos a questionar a forma como fazíamos uma série de coisas e o valor acrescentado de certas deslocações, que hoje em dia nos parecem absurdas, o que vai ter reflexos duradouros.

Pessoalmente, acho fantástico este sistema, pois sinto um empoderamento na nossa gestão do dia a dia, mas acho também que não devo tomar a minha realidade como válida para todos.

Possivelmente é aqui que pode entrar um dos dilemas éticos. Devemos assumir que funciona da mesma forma para todos? Se não, qual a “bitola” que deveremos seguir para sermos justos? Será que conseguimos ser flexíveis o suficiente para acomodar as diferentes realidades em vez de uma resposta única que era o modelo pré-COVID?

Há também a questão da responsabilização pessoal e da organização para que sejam respeitados os tempos de trabalho vs. vida pessoal pois trabalhar remotamente deve continuar a garantir a separação destas duas realidades sempre que necessário.

O princípio da desconfiança de que, se a pessoa não está na sua secretária, é porque não está a trabalhar, está obsoleto, e torna ainda mais importante que a ética pessoal e empresarial sejam o “regulador” destas relações.

| **Daniel Fonseca** |

O trabalho híbrido veio revolucionar o mercado de trabalho como o conhecíamos até hoje.

Muitos eram os visionários best sellers do The New York times, que há décadas perpetuavam o poder libertador do trabalho remoto, sem nunca imaginarem quão rapidamente se traduziria numa realidade largamente massificada.

Abrimos um leque de oportunidades ao eliminar fronteiras espaciais e a incrementar a flexibilidade de ser, estar ou possuir.

No entanto, muitos são os desafios que esta realidade levanta, nomeadamente éticos:

- As barreiras esbatem-se e a flexibilidade pode facilmente transformar-se numa obrigação de vigília constante;
- Assistimos à fratura de equipas e laços por falta de comunicação;
- A vivência da cultura empresarial torna-se menos tangível;
- As relações tornam-se mais ténues e furtivas;
- E os dados, os acessos, circulam sem teto, criando desafios de confidencialidade e sigilo.

Aberta à mudança, encarei o trabalho híbrido com uma oportunidade, em virtude de ter uma realidade empresarial propícia - no dia a dia privilegio a dinâmica presencial mas tiro partido da flexibilidade geográfica quando me é vantajosa, para equilibrar a dimensão pessoal. No entanto, debato-me ainda com a procura pelas melhores estratégias para ter a capacidade de desconectar e para capitalizar os momentos de contacto físico com a equipa, de forma a incrementar a capacidade de compreender o que pensam e sentem.

A Liberdade é a maior conquista do homem e como tal, todas as realidades que nos permitam potenciá-la, são uma evolução para a humanidade.

No entanto, há liberdades que não superam o poder da conexão criado à volta de uma chávena de café pela manhã ou de um brainstorming de equipa.

O Poder de escolha e equilíbrio são os pilares determinantes para o futuro que ambicionamos, e que só de nós, seres livres, individualmente, depende.

| **Joana Maia** |

“Posso fazer tudo, mas nem tudo me convém”. É essencial continuarmos a investir nas relações humanas pessoais, em pessoa, personalizadas, pessoalizadas. É essencial o toque, o cheiro, os olhos do outro, a hesitação, a força, a interrogação que do outro emanam. A energia que somos transmite-se aos que conosco trabalham, e ainda ao próprio espaço de trabalho. E é contagiante e determinante. No limite, a aceitação do trabalho híbrido vem-nos salvar do puro trabalho remoto, daquele em que as pessoas não se veem, não interagem, perdem competências de relacionamento interpessoal absolutamente essenciais à construção de uma ética comum. O respeito, a justiça, a igualdade, a responsabilidade, são conceitos que devem ser vivenciados e experimentados, devem ser testemunhados pelo outro. Não se pode construir um mundo de valores sem pessoas. E ser pessoa é estar.

| **Mariana Albuquerque Oliveira** |

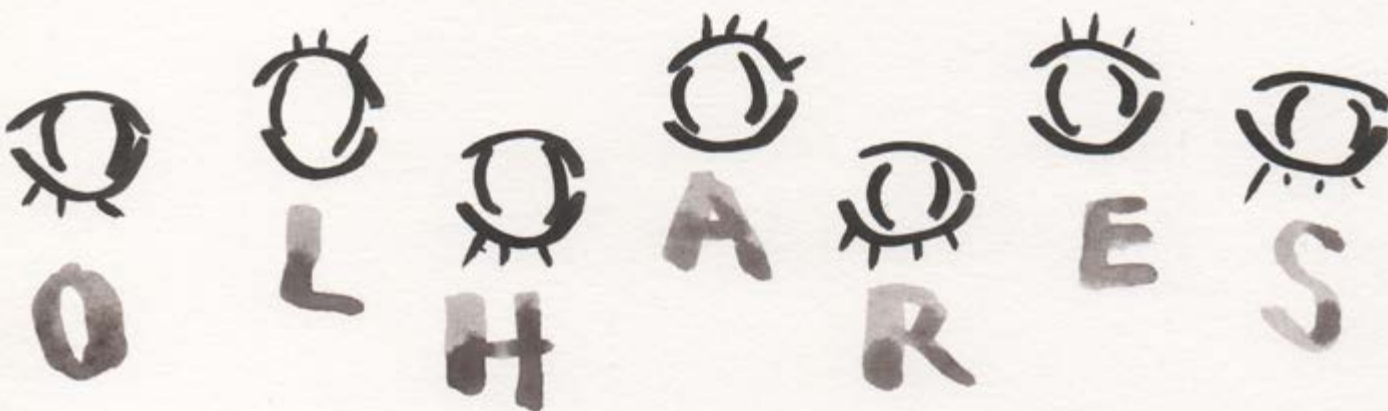


E agora é a sua vez, caro leitor. Convidamo-lo a colaborar na escrita deste livro, registrando as suas próprias reflexões após a leitura deste primeiro capítulo:

Proximidade na distância: Vozes e reflexos.



PROXIMIDADE E DISTÂNCIA



II.
Proximidade e distância:
Olhares

Entre o dia do trabalhador e o dia da mãe, resolvi escrever um artigo sobre as mulheres no trabalho... Hoje, pela situação excepcional que vivemos sou uma mãe muito mais presente, sou uma filha muito mais ausente, arranjei um novo emprego (doméstica), trabalho muito mais horas do que trabalhava uma vez que não tenho as rotinas criadas pelos horários e, faço tudo isto com brancas, sem verniz nas unhas e vestida informalmente, uma vez que a roupa formal representa mais um obstáculo às minhas competências de lavar e de passar a ferro...

Que a pandemia afecta de forma diferente os diferentes sexos é uma realidade incontornável. A mortalidade das mulheres parece ser significativamente menor mas, por outro lado, a violência sobre as mesmas, maior... Os estudos, poucos até à data, parecem indicar que as mulheres serão mais afectadas pelo desemprego que se avizinha, mas, por outro lado, em casa não têm um minuto livre, uma vez que, na maioria das vezes as consequências da declaração de situação de emergência que, resultou no encerramento das escolas e em mudanças significativas nos padrões de trabalho, afectaram de forma desproporcional as mulheres. Mas, de facto, as políticas projetadas para responder aos surtos parecem ser de “gênero” neutro, fazendo, no fundo, tábua rasa de todas estas desigualdades e, partindo do pressuposto errado que os homens e as mulheres serão infectados e afetados de forma igual.

Nas últimas semanas, à medida que a força de trabalho global se mudou para a Internet, a realidade da vida das pessoas passou a estar muito mais exposta: a cama desarrumada ao fundo, os copos sujos no aparador ou a criança que insiste em interromper a reunião. Por outro lado, entre as guerras com o aspirador entre duas reuniões de zoom, o estender a roupa, que tal como o pó tem nestes dias tem o dom da multiplicação ao infinito, entre duas aulas online ou, ainda mais exigente...

acompanhar as crianças com o ensino à distância enquanto mantemos os auscultadores e meio cérebro na reunião de trabalho...quais equilibradas do Cirque du Soleil...À medida que o confinamento se estende de semanas a meses, este equilíbrio impossível torna-se ainda mais desafiante e os possíveis impactos negativos para a saúde mental e física, não serão, por certo, despidiendos.

Assim, esta janela indiscreta para a dualidade das nossas vidas terá, por certo de ter consequências. A primeira, terá de incluir mudanças dentro das estruturas familiares; se é evidente que nos últimos anos, tal como reforçado no Livro Branco Homens e Igualdade de Género em Portugal, assistimos a mudanças profundas; no entanto, tal como sublinhado, o movimento de entrada dos homens no universo da produção doméstica e da parentalidade cuidadora é um factor eminentemente geracional. Ou seja, este movimento terá que ser mais inclusivo; a necessidade de alterar o verbo “eu ajudo” para “eu partilho” é, sem dúvida, uma exigência. Em segundo lugar, esta pandemia ao expor a vida dupla das pessoas deverá ser encarada como uma oportunidade para aumentar o trabalho flexível e, mais importante, criar a consciência que a maioria de nós vive esta dualidade entre trabalho remunerado e não remunerado constante que tem, obrigatoriamente que ser reconhecida pelos governos e pelas entidades empregadoras.

A primeira guerra mundial foi um momento decisivo para a emancipação das mulheres; esperamos que a Covid-19 possa ser outra oportunidade para uma maior igualdade de entre os sexos na distribuição de tarefas em casa e um alerta importante para o desenvolvimento de políticas que permitam, eficazmente, a conciliação entre a família e o trabalho e o reconhecimento da necessidade premente de remunerar trabalho que, normalmente, está confinado entre quatro paredes. Mas,

para que isso seja possível, precisamos de parar de pedir desculpas por termos a casa desarrumada, por não termos o cabelo impecável ou por termos as crianças ou as(os) adolescentes a interromper as reuniões de zoom...

| **Ana Sofia Carvalho** |

Eu – Perspetiva Interna

É necessária uma mudança de mindset, uma preparação mental e física para gerir o trabalho em dois ambientes diferentes: casa e escritório. A envolvente tem influência sobre o trabalho: o tempo e a logística das deslocações (ou falta delas); os intervalos para as refeições; o barulho (ou falta dele); as reuniões e as interações informais; entre outras. Não são apenas as tarefas que necessitam de uma adaptação, mas também o próprio horário de trabalho e sentimentos como confiança, segurança, exemplo, respeito, responsabilidade que são postos à prova e geridos pelo grupo/chefia (no escritório) ou pelo próprio (em casa).

Nós – Perspetiva Externa

O relacionamento com colegas e chefias é fundamental para o desenvolvimento do trabalho, e estas relações constroem-se e nutrem-se ao longo do tempo, permitindo a assimilação dos valores e cultura da empresa. Relações esporádicas ou mais espaçadas enfraquecem os laços entre as pessoas e a ligação com a própria empresa. No caso de novos colaboradores, o grande desafio é a integração, aprendizagem, crescimento, acompanhamento e supervisão para que se atraia um novo ele-

mento e se retenha ao longo do tempo, não só com a transmissão, mas sobretudo, com a vivência dos valores e cultura da empresa.

| **Cristina Carita** |

Os desafios éticos que vivi (em períodos de lockdown) com o trabalho híbrido estão maioritariamente relacionados com gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Atualmente, preocupam-me, particularmente, os desafios que o trabalho remoto (autónimo, é a palavra usada na minha organização) traz ao reconhecimento das diferenças e necessidades individuais de cada trabalhador e a criação de abordagens que permitam acomodar estas diferenças sem sobrecarregar os trabalhadores ou criar benefícios desiguais dentro da organização (o primeiro preocupa mais do que o último ponto).

A inclusão de todos, a integração, bem como o acompanhamento e mentoria dos mais novos obriga à criação de um ambiente e cultura mais acolhedores. Tudo evoluções positivas e bem-vindas, mas, por vezes, lentas e desiguais.

| **Liliana Ferreira** |

O trabalho híbrido é um dos maiores desafios que pessoas e Organizações enfrentam atualmente.

Enquanto algumas pessoas conseguem equilibrar bem o teletrabalho com a sua qualidade de vida, para outras, trabalhar remotamente pode implicar trabalhar mais horas e ter dificuldade em “desconectar”. Para este grupo de pessoas é vital a disciplina, criando regras de trabalho

que previnam os riscos de cansaço extremo e de burnout. É certo que muitas vezes isto é difícil de fazer, pois é uma atitude e forma de estar intrínseca a cada um.

Para as Organizações, o grande desafio é o da liderança. Como vamos manter a comunicação eficaz inter e intra equipas? Como vamos estimular a discussão, o convívio, a partilha de emoções?

Na minha opinião, as empresas não devem ter regras rígidas para o trabalho híbrido – sempre que isso seja praticável. Devem ser adaptadas caso a caso equilibrando a vontade do colaborador com as necessidades da empresa.

| **Sofia Jorge** |

O maior desafio do trabalho híbrido/remoto é a perda da comunicação não verbal, o risco de perda de empatia e o potencial impacto negativo no desenvolvimento de uma cultura comum.

O isolamento dos indivíduos, e consequente degradação das relações de confiança, podem, por um lado, levar a uma diminuição na identificação de situações eticamente reprováveis, e, por outro e consequentemente, ter um impacto negativo na cultura da empresa.

Promover soluções reativas - como plataformas de whistleblowing, e pró-ativas – como a propagação constante, de forma coerente e interessante para o recetor, da cultura da empresa, ajudam a mitigar os efeitos do isolamento, mas não substituem a interação humana, que deve ser promovida.

| **João Cunha Sousa** |

Por constatação, concluo que o trabalho híbrido veio para ficar e que, com esta lógica de organização do trabalho, hábitos relativamente comuns ou formas de viver e conviver relativamente normalizadas, verificaram alterações significativas. O trabalho remoto pode ser visto como um “trade-off” entre benefícios e custos, para ambos, trabalhador e empregador. Se, por um lado, o trabalho remoto permite flexibilidade ao trabalhador enquanto, para o empregador, pode ser um argumento importante na retenção de talentos e na contratação; por outro, pode reduzir concentração e estímulo que advém do trabalho em equipa. Ainda sobre os custos, a própria cultura das organizações pode desvanecer-se lentamente, há medida que novos colaboradores entram e os mais antigos saem. O trabalhar em conjunto e a companhia que os colegas fazem uns aos outros, mesmo que não sejam da mesma equipa, tem um sentido de propósito coletivo, algo que pode desaparecer no trabalhar para uma organização, em casa, sem contacto com outras pessoas da mesma organização, para além de um ecrã de computador. Mas um trabalho híbrido com equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial poderá potenciar os benefícios referidos, enquanto mitiga grande parte dos custos.

| **João Pinto** |

O trabalho híbrido veio para ficar, disso já ninguém duvida, sendo vários os desafios que o mesmo veio impor às organizações, aos seus dirigentes e colaboradores, bem como, genericamente, a todos os profissionais independentemente da forma subordinada ou independente como desempenham a sua atividade. Destaco de entre aqueles desafios o que tem origem na falta de contacto presencial, concretamente visual e verbal com quem nos rodeia na nossa profissão, desde os colegas aos

clientes. Ver o olhar, os gestos, o mexer, como ouvir o que se diz e também o silêncio quando este fala, são percepções que só ao vivo conseguimos apreender e perceber de forma plena e que são de primordial importância em muitas profissões, como é o caso da minha. E os afetos, esse pilar estruturante na construção e manutenção de uma equipa, também não passam nem pelo ecrã do computador, nem pelo telemóvel.

Devemos naturalmente aproveitar as vantagens que existem no trabalho híbrido, mas tendo sempre presente o que acima deixei salientado, lembrando-nos, entre outros, do sábio adágio que “it takes always two to Tango”!

| José Ricardo Gonçalves |

Empresas e pessoas reconfiguraram a organização do trabalho e as suas vidas a uma velocidade inimaginável, na ânsia de sermos mais rápidos a isolar-nos, do que o vírus a chegar a cada um de nós, o que nos afastou e criou barreiras que o mundo virtual não conseguiu derrubar. Conseguimos trabalhar, mas as relações são mais frágeis e menos intensas.

Tive a sorte, porque nas circunstâncias vividas podemos mesmo falar de sorte... de não perder nenhuma das pessoas que trago no coração para este vírus implacável e, ao invés, a pandemia trouxe-me de volta a casa, ou de volta à minha vida, algumas dessas pessoas. Criei laços mais fortes com os que me rodeiam, porque passei a valorizar ainda mais a relação humana, a qual, para mim, no trabalho e na vida em geral, pressupõe presença, contacto direto, pois nada substitui a comunicação olhos nos olhos e o sentimento de um abraço genuíno. E também passei a valorizar mais o poder escolher o local para onde quero ir e onde quero estar, sem questionamentos, com confiança.

Omnipresença laboral

Estar ou não estar?

Eis a questão!

Trabalho, casa, equipa, filhos, viagens, ...

Para onde vou, para onde devo ir, então?

Sim, porque está em causa o meu ganha-pão,

Mas também manter a minha dignidade e a minha razão.

Será que a pergunta não deve ser então:

Onde quero estar, onde me leva o meu coração?

| Adelaide Martins |

É UMA ILHA DESERTA
OU PARADISIACA?



E agora é a sua vez, caro leitor. Convidamo-lo a colaborar na escrita deste livro, registrando as suas próprias reflexões após a leitura deste segundo capítulo:
Proximidade e distância: Olhares.





III .
**Geografia da proximidade
e da distância:**
Espaços e Tempos

Relativamente aos desafios éticos que vivi com o trabalho remoto e, agora, com o trabalho híbrido, diria que os devo separar em duas dimensões distintas.

Por um lado, a forma como encarei o trabalho das pessoas que lidero. No meu caso em particular, sempre estiveram presentes valores como confiança, autonomia, independência. Dar às pessoas a liberdade de gerirem o seu dia-a-dia, as suas responsabilidades. Na passagem para o trabalho remoto, na verdade, nada mudou. Os valores mantiveram-se, a preocupação não se elevou. Em momento algum duvidei que a minha equipa não fizesse o melhor que está ao seu alcance, talvez porque tenho a certeza da sorte e a felicidade que tenho em trabalhar com profissionais de excelência.

É claro que tiveram que ocorrer algumas adaptações: o espírito de equipa forte e coeso que sempre existiu no seio da nossa equipa, agora podia ser ameaçado pela perda do contacto físico. O espaço físico havia-se convertido num espaço virtual e, nesse sentido, procuramos alternativas que reinventassem a forma de estabelecer este contacto, que propiciasse a troca de ideias, as reflexões ou simplesmente a partilha do que havia sido o nosso dia anterior, o livro que havíamos terminado de ler ou qualquer outro assunto que nos apoquentasse a mente. Porque o espírito de equipa não se constrói só daquilo que é o nosso trabalho, mas muito mais daquilo que é o nosso intelecto e os nossos sentimentos.

Mas existe outra dimensão que não posso nem devo descurar: o eu enquanto profissional, enquanto trabalhadora. A pandemia “atacou-nos” duas semanas depois de ter descoberto que ia ser mãe. Depois do meu filho nascer e de eu regressar ao trabalho, aí sim nasceu o verdadeiro desafio ético. Como garantir os meus níveis de concentração e produtividade, sabendo que tenho um bebé tão pequeno no quarto ao

lado a necessitar da minha presença? Foi necessário disciplina, divisão de espaço físico e um grande esforço mental para que a vontade de cumprir com aquele que é o meu “dever” se sobrepor a um instinto natural, forte e cru, como é o instinto maternal.

Felizmente fui bem-sucedida nesta minha caminhada mas sem dúvida que o caminho é exigente. Os desafios não se transpõem para todos da mesma forma nem com a mesma intensidade, mas a verdade é que existem para todos os que nos encontramos nesta nova realidade. O trabalho híbrido veio para ficar (ou assim espero), permitindo um maior equilíbrio entre dois mundos: o pessoal e o profissional. A reinvenção do espaço de trabalho aconteceu, mostrando a todos que liberdade e autonomia não são sinónimos de incumprimento. Como “bónus” acho que passamos a aproveitar melhor os momentos no escritório, a valorizar melhor a importância da presença do “outro” e que, muitas vezes, aquilo que nos liga a uma organização não é só o trabalho que exercemos mas os valores que partilhamos.

| Ana Flores |

O que vivi

Trabalhei na banca, mais de 20 anos, até final de dezembro de 2021. A minha vida profissional na sua maioria, foi desenvolvida numa organização empresarial.

Os desafios que vivi durante a pandemia, foram múltiplos e permitiu-me a mim e, creio que aos demais colegas, uma grande mudança e adaptação à nova realidade do trabalho remoto.

Na 1ª fase da pandemia, em 2020, houve desde logo mudança radical de ambiente laboral.

Deixamos de "estar" presencialmente no local de trabalho ao qual estávamos habituados, num espaço partilhado diariamente com diversos colegas, em que cada um tinha a sua secretária, onde se sentava ao computador e realizava diariamente as funções ou tarefas designadas, em que trocávamos ideias e fomentávamos o trabalho de equipa.

No trabalho presencial, fazíamos aquela pausa a meio da manhã ou da tarde para tomar um café, ou até para um almoço em que aproveitávamos, para trocar ideias sobre um projeto, um cliente ou sobre os objetivos mensais a atingir, e em que também podíamos falar sobre o filme que tinha acabado de estreiar no cinema ou a série de televisão que seguíamos, ou outros temas de cariz pessoal, se tal se proporcionasse, sem nunca, no entanto perder o foco, e de realizar as tarefas atribuídas.

De repente com o trabalho remoto "forçado" pela pandemia, deixamos de socializar, de partilhar ideias tão facilmente, ainda que com o "teams" e a utilização do correio eletrónico, a comunicação se tenha mantido. No entanto a empatia gerada pelo contato presencial e as relações interpessoais perderam-se um pouco, sendo peças essenciais para a realização de um ótimo trabalho de equipa.

Pessoalmente a primeira reação ao trabalho remoto, foi a dificuldade em criar um espaço físico na minha casa, para poder colocar o equipamento informático do Banco (computadores fixos e volumosos), uma vez que não tínhamos portáteis, disponibilizados pela empresa.

E também, de como seria trabalhar num espaço partilhado com os demais membros da família, sem perdermos ambos o foco.

Quando trabalhava presencialmente fazia pausas. Com o trabalho remoto, não me apercebia do tempo a passar e efetivamente acabava por

trabalhar mais horas, esquecendo-me muitas vezes inclusive, das pausas para as refeições.

Tudo isto levava a um stress acrescido, a horas mal dormidas a uma alimentação desregrada, o que quase me provocou um "burnout"

Até que tive de me reorganizar mentalmente e estipular pausas ao longo do dia e permitir-me ao final do mesmo, dar uma caminhada fora de casa.

Acresce a tudo isto que, apesar de trabalharmos mais horas, nem sempre tal era reconhecido pelas chefias, porque não estavam a supervisionar pessoalmente o trabalho realizado.

Efetivamente, quem sempre foi responsável, assim se manteve certamente, trabalhando e desempenhando a sua atividade com seriedade e transparência, onde me incluo.

O trabalho remoto, e após um período inicial conturbado, permitiu-me gradualmente a adaptação à nova realidade e trouxe consigo alguns benefícios, tendo-me proporcionado uma melhor organização e rentabilização do meu tempo, tendo por conseguinte, contribuído para o aumento de produtividade e consequentemente, o da empresa para a qual laborei.

Teve também como benefícios, menos gastos despendidos diariamente com as deslocações e refeições e menos tempo gasto "in itinere".

Com esta nova realidade, tivemos de adaptar e equilibrar a nossa vida profissional e familiar, sendo que no meu caso, enquadrei-me perfeitamente no trabalho remoto.

Quando tive de regressar presencialmente, ainda em 2020, não fiquei muito entusiasmada. Apenas metade dos colaboradores do departamento regressaram, tendo-se mantido os demais, em trabalho remoto.

Esta situação provocou um certo desconforto nas equipas, em termos de equidade de tratamento.

Com a segunda vaga de confinamento (outubro de 2020), alguns de nós regressaram novamente ao trabalho remoto, onde me incluí, mas outros tiveram de se manter em regime presencial, mantendo as regras de segurança, o que agudizou a questão anteriormente referida.

Entretanto e até à data de saída da empresa (banco), fiquei sempre em trabalho remoto.

O que vivo

Atualmente e na minha nova atividade, como profissional liberal em escritório de advocacia próprio, num espaço partilhado com outros colegas, sigo um modelo de trabalho híbrido, uma vez que apenas me desloco ao escritório para reuniões com clientes, fazendo o restante trabalho a partir de casa, com exceção das diligências em tribunal.

O que vamos viver?

Trata-se de uma realidade bem diferente, a que vivo no presente, em contraste com aquela que anteriormente vivi. Todavia, penso que, em atividade individual, numa empresa familiar, ou de grandes dimensões, deveremos despertar para os desafios que as soluções de trabalho remoto, ou híbrido nos trarão, como tendência laboral no futuro, sempre reavaliando, e se necessário inovando as regras de conduta, e os modelos de ética empresarial.

Entendo que o trabalho híbrido, permite um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoa.

| **Cristiana Rocha** |

Antes da situação pandémica, raramente pensava em trabalhar a partir de casa, parecia uma ideia utópica destinada a alguns profissionais mais liberais.

Durante a pandemia fui forçado a trabalhar a partir de casa, enquanto as minhas crianças também se encontravam em casa (a minha mulher esteve continuamente em regime presencial). Esta situação era reconfortante e ao mesmo tempo desafiante, ... as reuniões com a equipa misturavam-se com o apoio ao estudo, o local de trabalho misturava-se com o espaço de brincadeira, a atenção e a pretensão dividiam-se entre o melhor pai do mundo e o melhor profissional do mundo. Realidades opostas que se recusavam em coexistir no mesmo espaço-tempo, ... mas conseguimos sobreviver.

Com o regresso das crianças ao ambiente escolar, as coisas mudaram, o trabalho remoto ficou e procurámos um novo equilíbrio. Reduzi as deslocações para o trabalho, passei a levar os meus filhos mais tarde para a escola e a ir busca-los mais cedo. Tenho uma maior flexibilidade, o que me permite tratar das tarefas domésticas e de outros assuntos pessoais sem comprometer o lado profissional. Todavia, nem tudo é perfeito! Ainda estou a aprender a “desligar”, mas não faço intenções de voltar ao modelo pré-pandemia e considero o modelo híbrido o mais alinhado com os vários papéis que exerço no dia-a-dia.

| **Helder Delgado** |

Muito mais do que a necessidade de iniciarmos uma nova forma de organizar horários de trabalho, modos de comunicação entre Departamentos, ou a por vezes azáfama fabril com que habitualmente laboramos, o meu desafio foi assumir, tendo em conta a nossa atividade

“Core”, a valorização e o tratamento das 500.000 toneladas de resíduos produzidos anualmente no Grande Porto -- “a LIPOR não pode parar”.

E a LIPOR nunca parou, ligando grupos que estavam sempre no “chão de fábrica” a grupos que se mantinham nos seus domicílios, ligados e interligados com os Colegas e com a Organização.

E o que considereei apropriado ser de imediato, mais uma tarefa para mim?

A Mensagem de Fim de Semana, que ininterruptamente tenho enviado a todos os Colaboradores, usando as Plataformas de que dispomos e cujo título é “Bom fim de semana. Boa semana”, e que sempre termino com um “Abraço do Fernando Leite”. A mensagem é transmitir informação, incentivos, aconselhamento, em suma “falar” com todos.

| **Fernando Leite** |

Os desafios éticos com o trabalho híbrido e remoto que vivi foram um teste compulsório de preparação para os que vivo, e uma visão antecipada do que ainda temos por viver.

A experiência vivida em contexto da pandemia não é necessariamente transponível para o futuro, nem os desafios que se colocam são os mesmos.

Na emergência, houve valores que desconsideramos e outros que ultrapassamos, houve valores em conflito que nem percebemos. Estávamos demasiado perto para ver!

Quebraram-se barreiras, mudaram-se perceções, mas invadiram-se limites de espaço e de tempo.

Flexibilizou-se, mas exigiu-se muita disponibilidade.

Agora mais distantes, no presente, podemos mudar o futuro, que é inconvertível ao passado que conhecemos.

Partiremos para uma realidade de trabalho em que coabitarão, o presencial, o remoto e o híbrido e por isso os desafios são ao cubo. Precisaremos saber viver em cada modelo, mas também conviver em harmonia com os três em simultâneo.

Precisaremos readaptar o “escritório”, porque o seu propósito é agora diferente. Talvez agora, o escritório venha a ser mais relevante, mas temos de ressignificá-lo, no sentido de torná-lo o local de aculturação, mais do que o local de trabalho. De criar momentos de encontro no escritório, que sejam também atividades de conexão e mantenham a cultura da empresa ligada, acesa, ajudando a anular os efeitos do desalinhamento que a distância pode provocar.

Desta forma trabalharemos para o enraizamento da cultura da organização, para um sentido de comunidade mais abraçado, que fará com que executemos os valores de forma mais ética.

Este parece-me ser, dos desafios, o mais estruturante e determinante para estreitar as faixas de risco de desvios éticos.

Então, enquanto líder de uma equipa, com elementos nos três regimes de trabalho, vivi a dor de não conseguir manter a capacidade de monitorização (não como controlo), vivo com a consciência que não era preciso ter sofrido tanto, e vou viver para dar ainda mais autonomia e liberdade, sem sofrer com isso.

| **Ângela Fernandes** |



E agora é a sua vez, caro leitor. Convidamo-lo a colaborar na escrita deste livro, registrando as suas próprias reflexões após a leitura deste terceiro capítulo: Geografia da proximidade e da distância: Espaços e Tempos.



PROXIMIDADES e DISTÂNCIAS



IV.
Proximidades
e distâncias:
Histórias a contar

A minha experiência em relação ao trabalho remoto e/ou híbrido tem sido, globalmente, muito positiva, sem grandes desafios em termos éticos, porque existe uma relação de confiança.

O teletrabalho tem permitido conciliar a vida profissional e pessoal de uma forma favorável, que inicialmente não tinha antecipado. O facto de me poder conectar a partir de qualquer lugar, aportou uma enorme vantagem.

O teletrabalho, ao comportar o esbatimento da fronteiras entre o trabalho e a vida privada, espera-se que os/as trabalhadores/as se encontrem constantemente disponíveis. O direito à desconexão é um dos desafios que antecipo como dos mais críticos, mas na verdade não é novo - já se vinha a assistir, por exemplo, ao acesso ao email da empresa através do telemóvel. Tenho resistido a esse “movimento”, mas por vezes sinto pressão quando elementos da equipa comentam um assunto que foi enviado por mail no fim de semana ou após o horário de trabalho.

| **Maria João Simões** |

Dividiria os desafios éticos que “vivi/vivo/vou viver” como trabalho híbrido em duas vertentes, uma primeira centrada em questões de bem-estar pessoal, saúde mental, inclusão e garantia de oportunidades; e por outro lado os desafios éticos subjacentes à rápida e inevitável digitalização e desmaterialização da forma de trabalhar.

Quando centramos estes desafios nas pessoas é imperativo que as organizações consigam garantir o seu bem-estar, físico e mental, independentemente do local onde exercem as suas atividades. É ético que as organizações, através de todos os seus colaboradores, nomeadamente

aqueles com responsabilidade de liderar equipas, estejam atentas ao estado emocional de cada um, tentando perceber eventuais alterações indicativas de problemas da mais variada ordem. Se esta responsabilidade já existia num cenário de trabalho puramente presencial, mais importante passou a ser num cenário em que as pessoas não contactam pessoalmente numa base diária.

Este contacto também deve passar a ser assegurado de forma consistente num cenário em que haverá equipas que podem passar dias/semanas/meses sem estarem presencialmente juntos.

Neste potencial distanciamento, a inclusão e uma justa garantia de oportunidades, passa a ter maior relevo, tendo os líderes a responsabilidade de não deixar ninguém para trás, estando atentos a cada uma das suas pessoas, não deixando ninguém sem atribuição de tarefas, envolvendo toda a equipa nos projetos, nem que seja para terem conhecimento dos mesmos, e avaliando o desempenho de cada um de forma justa e ponderada, independentemente do maior ou menor “presencialismo”, mas sim tendo por base a qualidade da entrega e resposta às tarefas que sejam pedidas.

Por outro lado, a acelerada digitalização e desmaterialização da forma de trabalhar, é um desafio ética. Acarreta a responsabilidade de garantir que, independentemente da formação, idade, função, entre outros, todos tenham a literacia digital para estar à altura desta “onda” que “varre” inevitavelmente as empresas. Também aqui o grande desafio é o de não deixar ninguém para trás.

O trabalho híbrido implica naturalmente, pelo simples facto de apenas ser possível se houver acesso aos meios e sistemas, que rapidamente cada trabalhador os saiba usar, até para não colocar em risco as organizações fazendo adequado e seguro uso da informação que tem ao

seu dispor. É crucial ser garantida a cibersegurança das organizações, e por cada colaborador que não esteja nas redes internas das empresas, o risco de acesso indevido a informação reservada e/ou confidencial é exponencial.

| **Paulo Martins Ferreira** |

A imagem que me ocorre é a de um malabarista. Obviamente muito influenciada pela minha experiência do teletrabalho, em que houve ocasiões que estava simultaneamente a receber emails, mensagens no chat do MS Teams e no WhatsApp, enquanto estava reunida com alguém em videoconferência ou telefonicamente, enquanto ouvia a máquina-de-lavar roupa a trabalhar e tinha o almoço a cozinhar.

Os desafios éticos que vivi/vivo/ vamos viver com o trabalho híbrido são múltiplos, preocupam-me e não tenho resposta para eles. Durante os períodos da Pandemia de COVID-19 em que foi decretado confinamento obrigatório, trabalhei permanentemente em regime de teletrabalho, coordenando uma equipa que se encontrava na mesma situação. Nos restantes períodos, e desde janeiro, encontro-me integralmente em trabalho presencial. A minha equipa encontra-se em regime de trabalho híbrido, com dois dias por semana de teletrabalho, à sua escolha. Isto acontece porque na minha organização foi definido que haveria funções teletrabalháveis e outras não (o que é compreensível considerando ser uma organização com muitos serviços de contacto direto na prestação de cuidados de saúde e ação social), e que as funções das pessoas em lugares de chefia não eram teletrabalháveis. Apesar de eu estar sempre em trabalho presencial, a minha experiência é de que estou simultaneamente em trabalho virtual, porquanto nunca tenho toda

a equipa reunida presencialmente comigo, o que me obriga a ter de estar constantemente a alternar modos de comunicação presenciais com virtuais, de ter um sobre esforço para garantir que a comunicação flui e abrange todos e há o mínimo de mal-entendidos, de ter de organizar determinadas tarefas dependendo dos dias e de quem está no dia no local ou em casa.

Assim, um desafio ético de partida que me preocupa é o da desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar. Outro, o de que os valores e princípios da empresa comecem a ficar diluídos pela ausência das pessoas dos locais que a representam e onde se devem viver esses valores e princípios, e que se perca o espírito de unidade, coesão e entreajuda entre colegas e com isso possam aumentar inconformidades éticas (cada pessoa está mais entregue a si). E destacaria outros dois que dizem especial respeito: o de que as novas formas de trabalho remoto ou híbrido, muitas vezes dados como bons exemplos para melhor se conciliar a vida pessoal, familiar e profissional, prejudiquem as mulheres. Por um lado, desequilibrando o tempo que o trabalho tem nas suas vidas, e o que vai ocupar no seu espaço doméstico, sobrecarregando-a de tarefas acrescidas, e por outro lado retirando-as das salas de reunião e dos escritórios onde são tomadas as decisões, fazendo com que percam «voz» e oportunidades de progressão na carreira.

| **Sónia Pereira da Silva** |

Os maiores desafios éticos que vivi e vivo com o trabalho híbrido são: buscar formas de criar a proximidade, apesar da distância; aprender a confiar em vez de controlar; conseguir perceber as necessidades de todas as pessoas num contexto de trabalho remoto. Acrescentaria: assegurar a igualdade de tratamento na diversidade de contextos, funções, condições particulares.

| **Maria da Graça Barbosa** |



*E agora é a sua vez, caro leitor. Convidamo-lo a colaborar na escrita deste livro, registrando as suas próprias reflexões após a leitura deste quarto capítulo:
Proximidades e distâncias: Histórias a contar.*





V.
Na proximidade
da distância:
Diálogo

Os desafios éticos que vamos viver com o trabalho híbrido prendem-se com emergentes dúvidas sobre boas condutas, as quais, no regime de trabalho presencial, são difíceis de surgir.

Há, de facto, zonas de desvios éticos no teletrabalho/trabalho híbrido que se torna necessário colmatar através do fomento de boas práticas.

Um dos pilares éticos destas boas práticas é, desde logo, a dignidade humana associada ao direito à desconexão. A verdade é que, no teletrabalho, o distanciamento da empresa pode favorecer a hiperconexão. Ora, é uma conduta ética evitar que a Organização seja potenciadora de hiperconexão, prevenindo-se também, desta forma, o assédio moral no contexto do acompanhamento do desempenho no trabalho remoto.

Intimamente relacionado com este tema estão também os métodos de controlo excessivos que colocam em causa o respeito e o bem-estar do teletrabalhador. Assim, o caminho passa por capacitar as chefias para uma gestão remota das suas equipas guiada pelas melhores práticas, o que também configura um comportamento ético por parte da Organização.

Constata-se que a realidade vivida é um antónimo daquilo que o teletrabalho pode efetivamente potenciar, nomeadamente comportamentos mais éticos. De facto, as chefias tendem a presumir que os seus colaboradores, que começam e/ou terminam o trabalho no final do dia, são menos competentes do que aqueles que cumprem o horário de trabalho fixado. No entanto, está cientificamente comprovado que forçar os colaboradores a trabalhar em horários do dia inadequados face ao seu ciclo circadiano, promove o risco de comportamentos antiéticos.

Assim, o teletrabalho deve rumar a um trabalho mais flexível, sob pena de cairmos na metáfora utilizada por Nicholas Bloom, professor da Universidade Stanford, a propósito das empresas que controlam rigida-

mente os seus funcionários “É como contratar um jogador de futebol e dizer “Não importa quantos golos marcas, só importas quantas horas treinas””. Assim, segundo este professor de Economia, que centra os seus trabalhos de investigação no trabalho que pode ser prestado remotamente, mais importante do que controlar se o colaborador está online ou os dias a que vai à empresa, no caso do trabalho híbrido, é a efetiva produtividade daquele.

No entanto, afigura-se necessário encontrar um equilíbrio nesta temática, e não se podendo ter “o melhor de dois mundos”, as chefias não podem exigir que o colaborador trabalhe 24 horas por dia e não tenha fins de semana, mas o colaborador deve ter a responsabilidade ética de cumprir as suas tarefas e estar disponível, respondendo aos pedidos dos clientes, fornecedores e colegas.

Destarte, a ética nos negócios é uma vantagem da colocação em prática de horários de trabalho flexíveis, otimizando-se deste forma os ciclos de energia dos colaboradores para o benefício de todos.

Deste modo, podemos concluir, que tudo passa pela árdua tarefa de concatenar ética e confiança.

| **Rita Magalhães** |

Os problemas éticos do trabalho híbrido seriam a última questão ética de que me lembraria. Mas como o desafio deve ser respondido, o meu pensamento sobre o trabalho híbrido foi do tipo, finalmente, ver o que não vi e apenas olhei durante toda a vida de empresário, consumindo a minha atenção, que bem poderia ter sido investida em melhor energia para melhorar o desempenho no trabalho e fugir do czarismo tecnológico de registo de presenças.

Aconteceu-me descobrir porque caía a maçã e entendi o que é a gravidade dos trabalhadores na cadeira e os olhos no ecrã do computador.

O trabalho em regime de teletrabalho demonstrou que o investimento em controlar a produtividade com base no cumprimento dos horários dos trabalhadores foi o maior erro que cometi. Em lugar de me preocupar com que os trabalhadores faziam com o tempo que tinham para fazer o que lhe era pedido fazer, em lugar de lhes dar e monitorizar objetivos preocupei-me em verificar, preocupou-se, toda a empresa, em chamar a atenção dos trabalhadores e da quantidade enorme de segundos que entraram atrasados. Nunca pensei no stress que induzi na correria de vida que os trabalhadores fazem todas as manhãs para chegarem no horário contratado. Hoje 25% das cadeiras no grupo estão sempre em teletrabalho e garanto que não ligamos para os trabalhadores para confirmar se estão a trabalhar. Agora confiamos. Antes da pandemia não sei, não pensava e agora não consigo pensar numa razão lógica para justificar, racional e logicamente, o que fazíamos – agora controlamos objetivos e não tempo de chegada ou de saída.

O que tem a ver a ética para o caso?

A ética prática utilitarista poderia defender a maximização do bem-estar e, por isso, a solução em que o trabalhador está bem e o acionista também, me parece acertada – o sistema híbrido cumpre.

A ética libertária poderia dizer que cada um tem a liberdade de fazer o que quiser desde que o trabalho seja entregue a tempo e horas com a qualidade máxima. Também sim.

A ética do sermão da montanha, da vida boa e da virtude diria

que se com a solução escolhida todos ficassem felizes e fizessem os outros felizes, pois então se continue a confiar nos trabalhadores, e quem quiser opte pelo trabalho híbrido, e quem não quiser opte pelo presencial. E, ainda, quem assim entenda viver a vida de monge no trabalho, pois trabalhe a full em teletrabalho.

| José Teixeira |



*E agora é a sua vez, caro leitor. Convidamo-lo a colaborar na escrita deste livro, registrando as suas próprias reflexões após a leitura deste quinto capítulo:
Na proximidade da distância: Diálogo.*

QUÃO ULTRAPASSÁVEL É A MONTANHITA
QUE NOS SEPARA?



Infinito Desejo

Henrique Manuel Pereira

“Se quiseres construir um navio, não comeces por dizer aos operários para juntar madeira ou preparar as ferramentas; não comeces por distribuir tarefas ou por organizar a atividade. Em vez disso, detém-te a acordar neles o desejo do mar distante e sem fim. Quando estiver viva esta sede meter-se-ão ao trabalho para contruir o navio.”

Antoine de Saint-Exupéry

Mais do que crítica sisuda ou certezas doutrinárias é procura, sugestão e poesia o que ressuma dos textos deste livro coletivo. Porque somos sedentos de ser; porque trazemos em nós a nostalgia da unidade; porque procuramos essa reconciliação ou suprema harmonia entre a luz e a sombra, o ponto e o contraponto, a presença e a ausência, a plenitude e a carência, a proximidade e a distância.

Sempre, do *homo sapiens* ao *homo digitalis*, assim procuramos fazer. Tão longa é a crónica da história humana. Tão distante e tão próxima. Tão alheia e tão nossa.

Somos reincidentes na teimosia. Nunca, no fio do tempo, aceitámos o peso de destinos. Nunca a realidade nos bastou.

Começámos em cavernas, acorados à volta de fogueiras, rodeados de ameaças desconhecidas – ventanias, rugidos de feras, relâmpagos e trovões. Em dado momento, começámos a inventar histórias e a contá-las. Há um antes e um depois desse momento. A partilha de narrativas

converteu-se em força, em ato libertador, em desígnio revolucionário. Juntos, aprendemos a fazer medo ao medo. Deixámos de estar atados ao círculo da sobrevivência. Aprendemos o desejo, o sabor da fantasia, o bem comum, o sonho, a arte!

Deixámos de lançar mensagens no fumo e encontrámo-nos na escrita; vencemos ruidosas e incertas sintonias. Estamos a um dedo de esquecer o ondular das cartas como transatlânticos lentos.

Certo dia, como quem destapa um prodígio, descobrimos o que ainda não acaba de espantar-nos: o hiperespaço e o ciberespaço, o hipertexto e o hipermédia, os IPs, a rede, um mundo novo, enfim. Com esse prodígio, vencemos o tempo suspenso, aprendemos outras formas de mobilidades e de imobilidades, velocidades, hibridismos, realidades espectrais, utopias e distopias. Navegamos infinitos oceanos. Já quase sabemos que é o esquecimento e não a morte o que nos faz ficar fora da vida.

“Complexidade multiforme sempre a tereis convosco”, poderia ele ter dito, acrescentando *“e os mil rostos do desafio e da vertigem”*. Também por isso não se nomeia o futuro com facilidade.

Quando sós, a voz retorce-nos como minhoca em anzol.

Importa alargar o *Fórum*, convocar diálogos, abrir o espaço público, dar visibilidade à interrogação, desafiar o convencional e o estabelecido, acreditar, redesenhar e reinventar mapas para, juntos, habitarmos essa grande, imensa casa do futuro.

Um dia, seremos aves de migrações trocadas. Estaremos apenas. E estando, seremos, não sabendo se estamos longe ou lado a lado.

Teremos talvez saudades, diremos talvez mentiras, mas não mentiremos sobre a verdade da nossa substancial humanidade.



MALABARISMO

Agradecimentos

A cada um dos que partilharam as suas reflexões, sem as quais esta obra não poderia ter acontecido.

Abel García Abejas, *médico*

Adelaide Martins, *Ascendi*

Ana Flores, *dstgroup*

Ana Sofia Carvalho

Ângela Fernandes, *dstgroup*

Cristiana Quelhas Rocha

Cristina Carita, *Fórum Estudante*

Daniel Fonseca, *Sonae*

Fernando Leite, *Administrador-Delegado da LIPOR*

Helder Delgado, *Stravillia*

Joana Maia, *Sonae*

João Cunha Sousa, *CIO, Critical Software Critical*

João Pinto, *docente da Católica Porto Business School*

José Ricardo Goncalves, *advogado*

José Teixeira, *Presidente do conselho de administração do dstgroup*

Liliana Ferreira

Maria da Graça Barbosa, *INESC TEC*

Maria João Simões, *Sonae*

Mariana Albuquerque Oliveira

Paulo Martins Ferreira, *EDP*

Rita Magalhães, *Lipor*

Sofia Jorge, *Administradora da Alti*

Sónia Pereira da Silva

Aos Membros do Fórum de Ética, pelas reflexões sobre Ética e Trabalho Híbrido e pelas narrativas que potenciaram outras.

Aos Patrocinadores do Fórum - AGEAS Portugal, BIAL, CRITICAL Software, LIPOR, SUPER BOCK Group – que permitiram a realização desta obra, para além de todas as outras atividades do Fórum



Patrocinadores do Fórum de Ética

