



**FÓRUM DE ÉTICA**  
**CATÓLICA PORTO**  
**BUSINESS SCHOOL**

**CON  
FE  
RÊN  
CIA**

**“ÉTICA E  
TRABALHO  
HÍBRIDO”**

Apresentação do Fórum de Ética:

**Helena Gonçalves**  
COORDENADORA DO FÓRUM

# FÓRUM DE ÉTICA

## História

- Criado em 2015 e reformulado em 2020, em contexto do 5º aniversário
- Espaço de reflexão para líderes empresariais responsáveis
- 44 Membros; 34 Empresas
- 5 Patrocinadores;

### Objetivo :

*Promover a ética empresarial, através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento*



# FÓRUM DE ÉTICA

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

Paul Ricoeur



CATOLICA  
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

grupo  
ageas

Bial  
Keeping life  
in mind

Critical  
software

lipor

SUPER  
BOCK  
GROUP

03

# Dinâmica

Apoiar as organizações na gestão da ética

Troca de experiências e reflexão entre os membros

Criação de conhecimento

Partilha com a comunidade

## Atividades regulares anuais

Três sessões regulares (online)

Quatro artigos:

- 3 artigos de reflexão do Fórum
- 1 artigo de investigação

Um estudo

- Ethics at Work, IBE (National Partner)
- Desafio éticos em tempo de pandemia
- Ética e Trabalho

Convite a orador internacional

- Conferência pública
- Jantar debate
- **Site do Fórum**, repositório de recursos (livros, estudos, sites, filmes...)

# Sessões Regulares | Artigos



Equidade e atenção à Pessoa  
[2021.03.30]



A Verdade nas organizações  
[2021.10.19]



Os limites da Pessoa na empresa  
[2021.05.19]



Retaliação: narrativas que fazem a diferença  
[2022.05.25]



# Estudo Anual (2021) | IBE

- Conferência pública | The portuguese employees' voice: ethics at work 2021
- Jantar | Ethics at Work 2021: Food for Thought



16 de novembro 17h00 – 19h15

A Voz dos Portugueses:  
**ETHICS AT WORK 2021**  
Uma iniciativa do Fórum de Ética



EMPOWER YOUR FUTURE



**ETHICS AT WORK SURVEY 2021: A CLOSER LOOK ON LEADERSHIP**

QUEBEC UNIVERSITÉ / HEC DE QUÉBEC  
THE UNIVERSITY OF WESTERN AUSTRALIA / UWA



**Ethics at Work:  
2021 international  
survey of  
employees**



**Portugal**

[Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees | Institute of Business Ethics - IBE](#)

# Global Ethics Day | 2021 e 2022



Manuela Silva  
Provedora de Ética EDP

Maria João Simões  
Provedoria SONAE

Rita Nabeiro  
CEO Adega Mayor

[Global Ethics Day - Testemunhos - YouTube](#)

## OPINIÃO

### *Global Ethics Day: Para celebrar a importância de se falar de ética*

As verdadeiras decisões éticas são complexas e, pior que isso, muitas vezes invisíveis aos nossos olhos. Muitas vezes agimos sem nos darmos conta.



Helena Gonçalves e Ana Roque



## OPINIÃO

### *Pensar com e sobre ética no Dia Global da Ética*

Os desafios éticos recordam-nos a cada passo que o contexto faz toda a diferença e que as regras e/ou leis não são suficientes para encontrar respostas prudentes.



Helena Gonçalves e Susana Magalhães

19 de Outubro de 2022, 16:40

# Fórum de Ética da Católica Porto Business School

FAZER CRESCER A SEMENTE

O FÓRUM



SOBRE NÓS



ETHICS AT WORK



ESTUDOS



BIBLIOÉTICA



CONTACTOS



O Fórum de Ética é um espaço de encontro e reflexão sobre ética organizacional que tem como objetivos: desenvolver e apoiar a reflexão sobre ética empresarial; promover a troca de experiências entre organizações; criar conhecimento no domínio da ética no contexto português; e apoiar a gestão do desempenho ético por parte das empresas.

Constituído por elementos de empresas com elevada senioridade e pessoas com experiência comprovada na área, o Fórum reúne três vezes por ano para reflexão e debate conjunto, partilhando informação com a comunidade através da promoção de artigos e outros recursos sobre o tema. Promove ainda a organização de eventos e a criação de conhecimento através de estudos e publicações científicas.

[Fórum de Ética - Ética e Sustentabilidade | Católica Porto Business School \(ucp.pt\)](https://ucp.pt)



# Equipa

## Helena Gonçalves

- Docente nas áreas de ética e sustentabilidade organizacional, coordenadora do Fórum de Ética

## Susana Magalhães

- 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

## Helena Gil da Costa

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

## Henrique Manuel Pereira

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

# FÓRUM DE ÉTICA

## Estudo Anual





FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

# “ÉTICA E TRABALHO HÍBRIDO” no rescaldo da pandemia

| RESULTADOS DO INQUÉRITO |

# Enquadramento

- 4 em cada 5 pessoas trabalharão a partir de casa numa parte de semana (Deloitte)
- 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 (Microsoft)
- um dos mais fortes preditores da eficácia das equipas, a segurança psicológica, terá que ser repensado (HBR)

Tempo de oportunidades para:

- (re)imaginar o futuro da força de trabalho e das organizações (McKinsey)
- conhecer (melhor) o que pensam os (nossos) trabalhadores e as (nossas) lideranças
- redesenhar espaços de trabalho diversos, equitativos e inclusivos (McKinsey)
- fazer emergir espaços de trabalhos mais humanizados (Deloitte)

A participação de cada um seria uma janela para a vivência ética do trabalho híbrido e para a identificação de questões éticas, à luz do pensamento de Paul Ricoeur sobre ética:

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



# Amostra

- aplicado a membros de organizações
- não pretende ser representativo da população ativa portuguesa
- exclusivamente via web, outubro 2022
- 1226 respostas

## Definição utilizada de cada Modelo de Trabalho

### Trabalho presencial

realizado nas instalações da organização e/ou em contextos que exigem presença física

### Trabalho Remoto

realizado integralmente a partir de casa ou de outro local escolhido para o efeito

### Trabalho híbrido

implica a realização de trabalho presencial combinado com trabalho remoto

*“Desafios éticos que viveram, vivem e vão viver com o trabalho híbrido”*

Tendo em conta que é um estudo exploratório e não se tendo pretendido obter uma amostra representativa da população ativa portuguesa, não se apresenta, por não se considerarem relevantes, a caracterização setorial das organizações para quem trabalham os respondentes.

# Amostra

## Idade %

|                 |    |
|-----------------|----|
| De 18 a 24 anos | 2  |
| De 25 a 39 anos | 30 |
| De 40 a 54 anos | 50 |
| De 55 a 64 anos | 17 |
| 65 anos ou mais | 2  |

## Género %

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Mulher                | 67 |
| Homem                 | 33 |
| Prefiro não responder | 0  |

## Cargo de liderança? %

|     |    |
|-----|----|
| Sim | 34 |
| Não | 66 |

## Agregado Familiar %

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Cônjuge ou companheiro/a             | 65 |
| Crianças (até 6 anos)                | 17 |
| Crianças (dos 7 aos 12 anos)         | 23 |
| Jovens (13 a 18 anos)                | 20 |
| Adultos (filhos, familiares, amigos) | 28 |
| Ninguém (vivo sozinho/a)             | 11 |
| Prefiro não responder                | 1  |

## Condições de trabalho de quem está em trabalho híbrido

|   | Nº respostas | %        |
|---|--------------|----------|
| Sim, um espaço da casa só para mim dedicado ao trabalho (ex: sala-escritório) | 320          | 63       |
| Sim, um espaço da casa só para mim (ex: sala, cozinha)                        | 110          | 22       |
| Sim, o meu quarto   | 27           | 5        |
| Sim, mas fora de casa (ex: co-work, biblioteca)                               | 1            | 0        |
| Não, tenho que partilhar o espaço quando estou a trabalhar                    | 42           | 8        |
| Prefiro não responder / não se aplica   | 4            | 1        |
| <b>Total</b>  | <b>4</b>     | <b>1</b> |

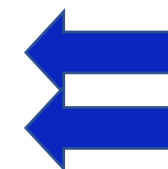
# Temas

- **Preferências** pelo modelo de trabalho
- **Satisfação** com o atual modelo de trabalho
- **Impacto** (e **exemplos**) do atual modelo de trabalho na saúde e bem-estar
- **Benefícios** para a organização com a adoção de um modelo de trabalho híbrido
- **Preocupações** com o trabalho híbrido
- **Experiências** vividas ou testemunhadas
- Reflexões sobre **o futuro do mundo do trabalho**

## Preferências pelo modelo de trabalho

As **diferenças de preferências** entre quem está a trabalhar em modo híbrido face e os que se encontram exclusivamente em modo presencial **são significativas**.

| Fatores preferenciais por modelo de trabalho (%)  | Modelo Híbrido | Modelo Presencial | Variação |
|---|----------------|-------------------|----------|
| Remotamente, porque posso poupar tempo em deslocações   | 77%            | 45%               | 32       |
| Remotamente, porque posso ter mais tempo para mim e/ou para a família                                       | 61%            | 30%               | 31       |
| Remotamente, porque é mais tranquilo e posso concentrar-me melhor   | 58%            | 37%               | 21       |
| Presencialmente, porque gosto de trabalhar com colegas e em equipa  | 35%            | 48%               | -7       |
| Presencialmente, porque permite adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores | 23%            | 37%               | -14      |
| Presencialmente, porque gosto de socializar   | 12%            | 18%               | -6       |





# Preferências pelo modelo de trabalho

“Outros” fatores que determinam a preferência ...

## ... por trabalhar presencialmente

### Exigência de funções (com destaque)

*A área da educação é fundamental ser presencial. É assim que as crianças se desenvolvem. É mesmo fundamental. E só sei trabalhar neste modelo*

### Maior estímulo dos sentidos

*Mentalmente é-me necessário sair, ser estimulado o meu sentido de orientação, a minha audição, o meu andar, os meus olhos. Gosto de ouvir e ver movimento além de que faço parte da caminhada a pé.*

## ...por trabalhar remotamente

### Equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade

*Híbrido permite gerir o tempo presencial fundamental para a partilha com colegas e as funções que me são destinadas, mas com a possibilidade de a combinar com a equipa ficar remotamente para concentração no caso de elaboração de relatório, trabalho burocrático etc*

### Menores custos

*A poupança monetária é significativa, para além do aumento substancial da minha qualidade de vida (tempo para fazer exercício físico, melhor alimentação, ...)*

### Foco / produtividade

*Mais enfoco no trabalho, sem distrações próprias de um ambiente open-space, poupança de tempo nas deslocações (2 horas diárias), poupança nos custos de deslocações e responsabilidade climática no caso das emissões de gases de estufa com o meu automóvel em filas intermináveis (100 km diários ida e volta). Durmo mais horas.*

### Cuidado consigo próprio ou com outros

*Tenho uma melhoria significativa de qualidade de vida. Sou doente crónica e posso me permitir a ter pausas para descansar e simultaneamente trabalhar sem stress*

## Satisfação com o atual modelo de trabalho

### Satisfação por modelo de trabalho (Satisfeito + Muito Satisfeito)

|  | %  |
|--|----|
| Presencial, porque a minha atividade exige presença física | 67 |
| Presencial, por decisão da organização                     | 26 |
| Presencial, por preferência minha                          | 81 |
| Presencial, por acordo entre ambos                         | 77 |
| Híbrido, por decisão da organização                        | 67 |
| Híbrido, por preferência minha                             | 85 |
| Híbrido, por acordo entre ambos                            | 86 |

Verifica-se **maior satisfação com o trabalho híbrido (81%)** e menor nível de satisfação com o modelo de trabalho presencial (50%).

**O trabalho presencial por decisão da empresa**, em atividades que não exigem presença física, **tem níveis de satisfação reduzidos (26%)** o que poderá explicar a atual “perda de talento”, que tem vindo a ser percecionada

**O trabalho híbrido, por acordo entre organização e trabalhador**, tem o maior nível de satisfação (86%) entre as três opções analisadas por modelo de trabalho: por decisão da organização, por preferência do trabalhador, por acordo entre ambos.

# Impacto (e exemplos) do atual modelo de trabalho na saúde e bem-estar

| Impacto do atual modelo de trabalho nas dimensões da saúde e bem-estar<br>Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente) | %  |
|---|----|
| Dimensão Mental / Emocional   | 37 |
| Dimensão Física   | 34 |
| Dimensão Financeira   | 29 |
| Dimensão Social   | 20 |

| Impacto por dimensão<br>Melhoria<br>(Melhorou + Melhorou significativamente) | Modelo<br>Híbrido | Modelo<br>Presencial | Variação<br>H vs P |
|--|-------------------|----------------------|--------------------|
| Dimensão Financeira  | 72                | 18                   | 54                 |
| Dimensão Mental / Emocional  | 70                | 20                   | 50                 |
| Dimensão Física  | 70                | 21                   | 49                 |
| Dimensão Social  | 54                | 38                   | 16                 |

## Benefícios para a organização com a adoção de um modelo de trabalho híbrido

| Quais considera serem os maiores benefícios para a organização relacionados com a (eventual) adoção de um modelo de trabalho híbrido? (máximo 5) | %  |
|--|----|
| Diminuição dos custos  | 75 |
| Melhorar a felicidade dos trabalhadores  | 68 |
| Aumento da produtividade   | 64 |
| Benefícios ambientais  | 62 |
| Melhorar a capacidade de atrair e reter talento  | 32 |
| Aumento da criatividade e da colaboração   | 23 |
| Aumento da resiliência da organização  | 20 |
| Melhorar experiência digital para os trabalhadores e clientes  | 18 |
| Aumento da segurança   | 12 |
| Não há benefícios  | 3  |



## Benefícios para a organização com a adoção de um modelo de trabalho híbrido

### Benefícios para a organização com a adoção de um modelo de trabalho híbrido por modelo de trabalho

|   | Modelo Híbrido (%) | Modelo Presencial (%) | Variação |
|---|--------------------|-----------------------|----------|
| Diminuição dos custos   | 78                 | 73                    | 5        |
| Melhorar a felicidade dos trabalhadores                       | 77                 | 61                    | 16       |
| Aumento da produtividade                                      | 70                 | 59                    | 11       |
| Benefícios ambientais   | 66                 | 60                    | 6        |
| Melhorar a capacidade de atrair e reter talento               | 44                 | 23                    | 21       |
| Aumento da resiliência da organização                         | 19                 | 21                    | -2       |
| Aumento da criatividade e da colaboração                      | 18                 | 27                    | -9       |
| Melhorar experiência digital para os trabalhadores e clientes | 17                 | 19                    | -2       |
| Aumento da segurança  | 9                  | 15                    | -6       |
| Não há benefícios   | 1                  | 5                     | -4       |

# Preocupações com o trabalho híbrido

Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações relativas a (eventuais) preocupações com o trabalho híbrido  
Concordância (Concordo completamente + Concordo)

|  | %  |
|--|----|
| Considero que devemos respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto das nossas organizações  | 65 |
| Aprendi a aproveitar melhor os momentos na empresa, a valorizar mais a presença do “outro”   | 54 |
| Considero que houve/há desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar   | 44 |
| Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades na preservação do espírito de unidade, coesão e entreaajuda entre colegas  | 29 |
| Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres que trabalham a partir de casa e que podem ser sobrecarregadas com tarefas domésticas  | 25 |
| Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades em garantir que a comunicação fluía e que havia o mínimo de mal-entendidos   | 22 |
| Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades em organizar tarefas, tendo em conta a diversidade de modalidades de trabalho (remoto, presencial, híbrido)  | 17 |
| Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres, retirando-as das salas de reunião e dos escritórios, onde são tomadas as decisões, não lhes dando «voz» e oportunidades de progressão na carreira | 17 |
| Considero que houve/há mais situações de assédio moral no contexto do acompanhamento do desempenho no trabalho remoto  | 13 |

# Preocupações com o trabalho híbrido

## Preocupações com a adoção de um modelo de trabalho híbrido por modelo de trabalho (Concordo completamente + Concordo)

|   | Híbrido (%) | Presencial (%) | Variação |
|---|-------------|----------------|----------|
| Considero que devemos respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto das nossas organizações   | 73          | 60             | 13       |
| Aprendi a aproveitar melhor os momentos na empresa, a valorizar mais a presença do "outro"  | 61          | 49             | 12       |
| Considero que houve/há desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar  | 31          | 56             | -25      |
| Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades na preservação do espírito de unidade, coesão e entreajuda entre colegas  | 22          | 36             | -14      |
| Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres que trabalham a partir de casa e que podem ser sobrecarregadas com tarefas domésticas | 20          | 29             | -9       |

## Experiências vividas ou testemunhadas

*Na minha experiência o modelo híbrido funcionou na perfeição. Os dias em que estava remotamente ajudava a organizar melhor o meu trabalho, porque estava mais concentrada e nos dias presenciais realizava diligências que são necessárias presencialmente. Para além do custo com os transportes, que eram menores.*

*Penso que o modelo híbrido acaba por juntar o "melhor dos dois mundos" em termos de realização pessoal e profissional. Permite conciliar melhor vida profissional e familiar, ganhar mais tempo, que se perde com as deslocações diárias para o emprego e eventualmente poupar alguns recursos económicos para o trabalhador e para a empresa, nomeadamente com as deslocações e refeições. Para além disso permite uma melhor gestão dos tempos de trabalho, maior concentração em trabalhos de reflexão sem interrupções*

## Experiências vividas ou testemunhadas

*Aumentou também o número de reuniões no carro. Isso aumenta a mobilidade, mas espero que não traga acidentes.*

*Falando na primeira pessoa o trabalho híbrido permitiu-me mudar de cidade mais para o interior e viver com a minha mulher que estava deslocada a fazer doutoramento. Sem ele não seria possível sequer pensarmos em estabilizar e começar uma família.*

*A empresa controla mais o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Torna-se por vezes persecutória. O trabalho híbrido não me parece um bom modelo. Nem é "carne nem é peixe". Cria muita confusão na gestão do trabalho e no dia a dia. Obriga os trabalhadores a uma permanente mudança entre os dois registos, o que acaba por ser muito confuso e desgastante.*

*Quem já trabalhava pouco passou a trabalhar menos, quem já trabalhava muito assegurou ainda mais. Infelizmente é esta a consequência do meu testemunho sobre o trabalho híbrido e que está a radicalizar com aumento de desemprego e descontentamento geral de quem tem emprego por excesso do mesmo.*

## Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho

Dos 575 testemunhos recolhidos sobre como imaginam o futuro do trabalho, mais de metade referem-se a **trabalho híbrido** (36%) ou **remoto** (20%) mas também **flexível** (16%).

*O mundo do trabalho será, na minha opinião, híbrido. Verifico que, hoje em dia, a maior parte dos jovens querem poder organizar o seu tempo de trabalho de acordo com o seu enquadramento familiar e pessoal. Não sei é se os gestores e patrões portugueses estarão à altura desse desafio.*

*Com mais respeito pelo direito à desconexão do trabalho*

*Com menos horas de trabalho, mais tempo com a família, maior consciência e maior produtividade*



## CONCLUSÕES

O nível de satisfação com o trabalho híbrido e o impacto da adoção deste modelo ao nível da saúde física e mental e da situação financeira são **resultados significativos** que devem ser considerados **no futuro desenho do mundo do trabalho**.

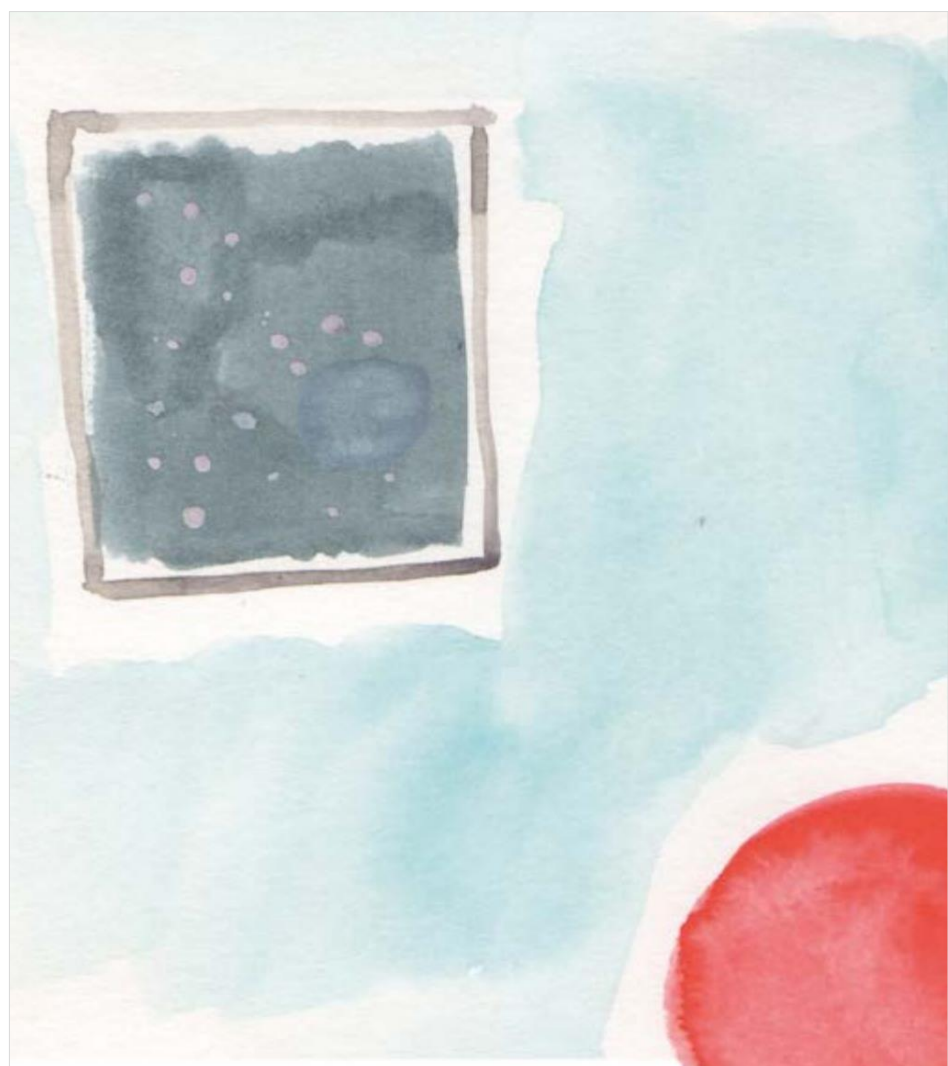
Por outro lado, a perceção e a vivência das dificuldades inerentes à adoção do modelo híbrido, tendo em conta a diversidade de contextos organizacionais e os riscos inerentes à promoção da desigualdade a vários níveis, sublinham a necessidade de desenvolvermos mais estudos de metodologia mista (qualitativa e quantitativa), que permitam **ouvir de facto o que pensam os vários intervenientes**.

Pensamos que o livro *Proximidades e Distâncias: Desafios Éticos do Trabalho Híbrido* responde a este nosso desafio.



# Proximidades e Distâncias

## Desafios Éticos do Trabalho Híbrido



Patrocinadores do Fórum de Ética



Diminuir zoom (Ctrl+1)



# Proximidades e Distâncias

Desafios Éticos  
do Trabalho Híbrido

# Um livro com história (Helena Gonçalves)

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.

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”.


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).

# O lugar das narrativas: pensar *com* e *sobre* ética (Susana Magalhães)

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 watercolor illustration of a tree with a thick, textured trunk and several large, spreading branches. The leaves are rendered in shades of light green and yellow-green. The tree is set against a plain white background. At the bottom, there are soft, horizontal washes of light brown and pinkish tones, suggesting a ground surface or shadow. The text is written in a simple, hand-drawn font in the center of the image, overlaid on the tree's branches.

TENTANDO  
CRESCER SEM  
SAIR DO  
LUGAR



# Livro Coletivo

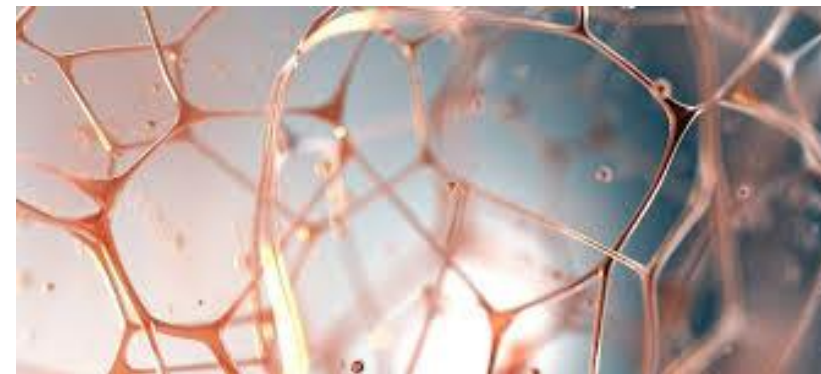
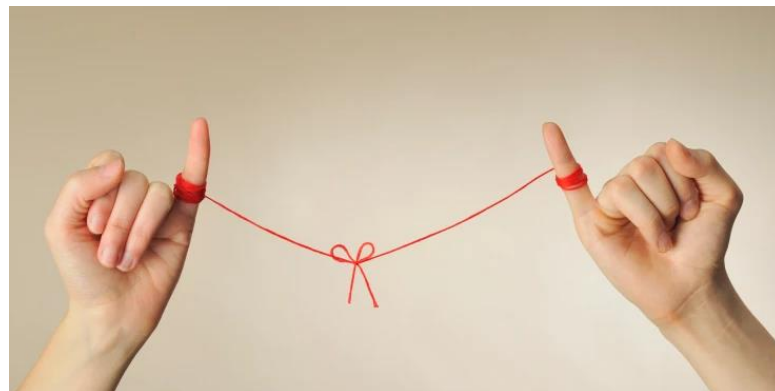
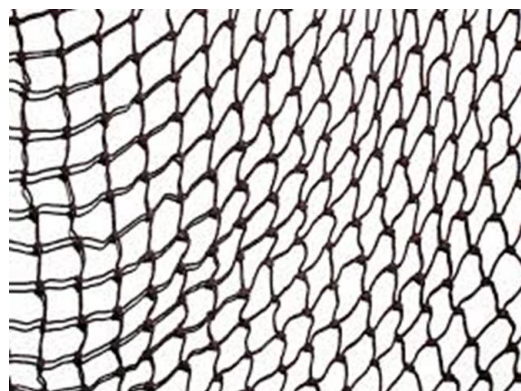
A construção deste livro sobre ética e trabalho híbrido foi pensada como um espaço de escuta, que se vai alargando à medida que é lido e coconstruído.

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.

# Tecido Conjunto

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.



# Dar futuro à memória

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.

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.

# Infinito Desejo (Henrique Manuel Pereira)

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.

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

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.



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

CON  
FE  
RÊN  
CIA

“ÉTICA E  
TRABALHO  
HÍBRIDO”

Mesa-redonda

“Ética e Trabalho  
Híbrido:  
PERSPETIVAS EM DIÁLOGO



FÓRUM DE ÉTICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

# CONFERÊNCIA

## "ÉTICA E TRABALHO HÍBRIDO"

22 NOV.

### MESA-REDONDA

MODERAÇÃO:



Sofia Salgado Pinto  
Docente da CPBS,  
Administradora Independente



Gonçalo Quadros  
Fundador e Chairman da  
Critical Software



José Teixeira  
Presidente do Conselho de  
Administração do dstgroup



Maria Manuel Araújo Jorge  
Investigadora no Instituto de Filosofia  
da Faculdade de Letras da UP



Sofia Reis Jorge  
Administradora da ALTRI



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL  
PORTO

grupo  
ageas

Bial  
Keeping life  
in mind

Critical  
software

lipor

SUPER  
BOCK  
GROUP





**FÓRUM DE ÉTICA**  
**CATÓLICA PORTO**  
**BUSINESS SCHOOL**

**CON  
FE  
RÊN  
CIA**

**“ÉTICA E  
TRABALHO  
HÍBRIDO”**

Encerramento

**Isabel Braga da Cruz**

Presidente da Católica Porto