



FÓRUM DE ÉTICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

**CON
FE
RÊN
CIA**

**“ÉTICA E
TRABALHO
HÍBRIDO”**

Apresentação do Estudo

Helena Gonçalves
COORDENADORA DO FÓRUM

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 N° 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
Total	4	1

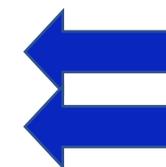
Temas

- **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 Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente)	%
Dimensão Mental / Emocional	37
Dimensão Física	34
Dimensão Financeira	29
Dimensão Social	20

Impacto por dimensão Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente)	Modelo Híbrido	Modelo Presencial	Variação 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 entreajuda 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



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 of the image, there are broad, horizontal washes of light pink and brownish tones, suggesting a ground surface or a shadow. The text is written in a simple, hand-drawn font in the center of the image, overlaid on the tree's trunk and branches.

TENTANDO
CRESCER SEM
SAIR DO
LUGAR

Livro Coletivo

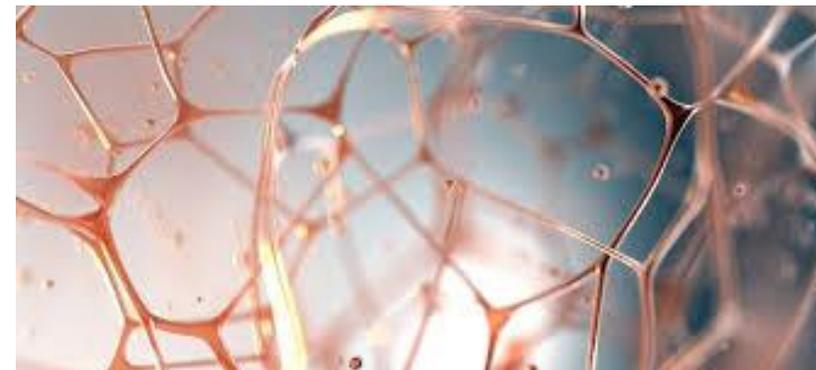
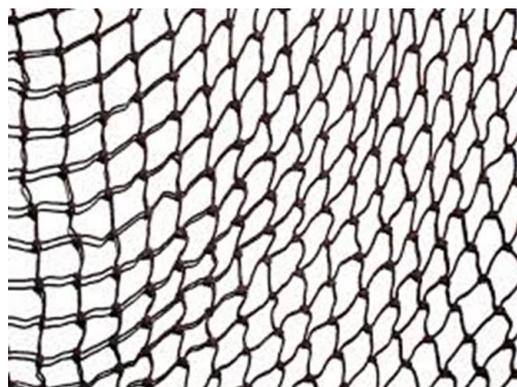
A construção deste livro sobre ética e trabalho híbrido foi pensada como um espaço de escuta, que se vai alargando à medida que é lido e coconstruído.

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.

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.