



**ÉTICA E
TRABALHO HÍBRIDO:**
Proximidades
e Distâncias



Ética e Trabalho Híbrido: Proximidades e Distâncias

COORDENAÇÃO

Helena Gonçalves

Helena Gil da Costa

Henrique Manuel Pereira

Susana Magalhães

ILUSTRAÇÕES

Maria Sottomayor

ÍNDICE

- 6 **Agradecimentos**
- 8 **Um livro com história**
Helena Gonçalves
- 16 **O lugar das narrativas: pensar *com* e *sobre* ética**
Susana Magalhães
- 22 **Ao leitor**
- 25 I. Proximidade na distância: *vozes e reflexos*
- 33 II. Proximidade e distância: *olhares*
- 43 III. Geografia da proximidade e da distância:
espaços e tempos
- 55 IV. Proximidades e distâncias: *histórias a contar*
- 63 V. Na proximidade da distância: *diálogo*
- 71 **Trabalho híbrido – trabalho quê?**
Helena Gil da Costa
- 76 **Infinito desejo**
Henrique Manuel Pereira
- 79 **Notas biográficas dos coordenadores**

TRABALHO HÍBRIDO – TRABALHO QUÊ?

Helena Gil da Costa

A pergunta deste título foi feita pelo João, um amigo adolescente, quando, nestas férias, com família e amigos à volta, comecei a alinhar algumas ideias para escrever sobre o tema deste livro. Tornou-se, para mim, a pergunta essencial – porque, para lá da definição mais imediata, de fácil acesso em qualquer pesquisa no Google, não sei a resposta. Está tudo em construção.

Parece-me, aliás, que é o que também emana de narrativas que compõem capítulos anteriores – aquelas em que, de forma corajosa, as pessoas falam de si próprias, das suas experiências, das suas crenças e das suas dúvidas, das suas alegrias e das suas preocupações. São narrativas que refletem inquietações-confluências-ambiguidades-contradições. Entendo, também por isso, que não nos resta mais do que perceber que o que temos pela frente são muitas perguntas, não postas.

Assim (e sentindo na pele um dos grandes desafios do trabalho híbrido – entregar-me à escrita deste texto, ou deixar-me levar pelo cheirinho dos petiscos que se fazem na cozinha), coloco conjuntos de perguntas e algumas parcas reflexões, mais ou menos independentes. Nesta minha fase exploratória, sempre um pouco atrapalhada, são os que revelam os meus desassossegos – os que me surgem quando, a partir do ponto em que me encontro, com os meus referentes, tento perceber o meu pensar-sentir este tema-tempo de incertezas e, talvez por isso, de alguma esperança.

O primeiro conjunto é muito simples, quase evidente. Será o trabalho híbrido um conceito novo, corresponde a uma nova realidade, ou é mais um rótulo para o que sempre existiu, mas pouco se questionou? Não temos, desde há muito, razões e formas diversas de trabalho híbrido? Quando levamos trabalho para fazer em casa porque o tempo é curto e são muitas as pressões. Quando o trabalho implica criação, resolução de problemas sem respostas pré-definidas, os que exigem algum afastamento para serem encarados a partir de outras perspetivas. Quando a pessoa, sabendo que não é dualidade, não dissocia o pessoal do profissional, mas, na busca de coerência e de força internas, se identifica com o seu trabalho-missão... Não temos aqui, desde há muito, trabalho híbrido? Residirá, então, a novidade na maior consciência da sua presença, na constatação de que se está a espalhar e ganhar mais contornos, na necessidade de criar parâmetros que o regulem? As pessoas, os grupos e as sociedades refletem sobre as suas condições de existência – é uma necessidade prática de localização e de controlo. Para nos sentirmos senhores das coisas que nos cercam (as que fazemos e as que nos fazem), para sabermos como nos movimentarmos, como viver, precisamos de nomear-classificar-regulamentar-legislar. É isso que está agora em causa?

Será que o trabalho híbrido é o não-binário do campo laboral? Em vez de trabalho presencial *versus* trabalho remoto, também a possibilidade de trabalho híbrido – vividos sob mil formas, em mil trabalhos e campos diferentes, impossíveis de encaixar em modelos únicos. Estamos a (re)descobrir que as tarefas, as funções, as pessoas se inventam e reinventam, se combinam e recombinaem, que os percursos não são lineares? Estamos a sentir que os tempos de pluralidades, ambiguidades e incertezas que vivemos nos assustam mais do que gostaríamos de admitir? O trabalho, a vida, os mundos são inseparáveis, cada vez mais intrincados, coprodutores uns dos outros. Aprendemos, por fim, que estamos ligados, que todos dependemos de todos, que precisamos de uma compreensão mais ampla e complexa de sucesso e de desenvolvimento

que não se restrinja aos aspetos materiais, mas também contemple o intelectual, o afetivo, o espiritual, o ético (GIL DA COSTA, 2021)?

Vamos aproveitar esta oportunidade para estimular diferentes formas de trabalhar, ou vamos usar um novo modelo para fazermos as mesmas coisas, da mesma maneira, na mesma quantidade, com a mesma pressão, só que em lugares diferentes? Queremos usar o trabalho híbrido para, sob o pretexto de uma maior comodidade, restringir o espaço e o contacto das pessoas a espaços e contactos especializados, ou vamos tratar de desindustrializar e desburocratizar o trabalho e a vida (MORIN, 2015)?

Para que o trabalho híbrido possa acontecer (não como fuga dos espaços comuns e debilitação da solidariedade, mas como criação de outros possíveis), estamos dispostos a rever padrões habituais de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida das nossas organizações? Queremos tomar consciência, assumir a responsabilidade, decidir e concretizar o clima para a criatividade e para a mudança que é urgente acontecer? Mostramo-nos agora muito preocupados com uma comunicação eficaz, com a ligação das pessoas com os objetivos e visão das nossas instituições, com a independência e a autonomia, a confiança e o nível de segurança emocional das relações, a partilha de ideias e de brincadeiras também, a flexibilidade e abertura a opiniões divergentes, o tempo dado e usado a explorar novas opções, a capacidade de assumir riscos. Mas isto são os alicerces-dimensões de organizações saudáveis, em qualquer regime de trabalho. Nada disto é novo, está dito e escrito há muito (ISAKSEN & LAUER, 2002). Se agora, porém, se tornar conhecimento encarnado (TRIGO, 2011), abençoemos as circunstâncias que nos levam a integrar o que, também há muito, já devíamos ter aprendido.

A vida é movimento, expressão de um ritmo fundamental de contração e dilatação, de um movimento centrípeto, de compressão, e de um

movimento centrífugo, de expansão (BLAY, 1988). Também podemos pensar o trabalho presencial como tempo de conexão e o trabalho remoto como tempo de desaceleração e de silêncio. Estamos disponíveis para fomentar no trabalho híbrido (nesse vaivém entre presencial e remoto) os momentos-movimentos (não lineares) de preparação, incubação, iluminação e verificação do processo criativo (WALLAS, 1926)? Se sim, será nessa delicada dança osmótica entre trabalho consciente (proximidade) e inconsciente (distância) que, acredito, conseguiremos encontrar alternativas, descobrir novos modos de fazer e, sobretudo, de viver.

REFERÊNCIAS

- BLAY, A. (1988). *Relajación y energía*. Ediciones Indingo.
- GIL DA COSTA, H. (2021). Entre o chão percorrido e o que fica por encontrar. *E era outra coisa – criatividade e práxis no mestrado em gestão de indústrias criativas*?. Universidade Católica Editora – Porto.
- ISAKSEN, S.; LAUER, K. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and innovation management* 11, 74-86.
- MORIN, E. (2015). *Enseñar a vivir*. Nueva Visión.
- TRIGO AZA, E. (2011). *Ciencia e investigación encarnada*. Instituto Internacional del Saber.
- WALLAS, G. (1926). *The art of thought*. Franklin Watts.



MALABARISMO