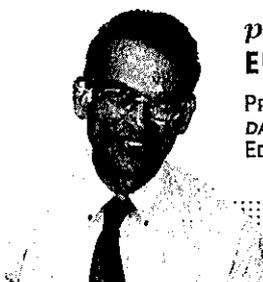


REFORMA ACTIVA: MAIS SAÚDE, SERVINDO¹

Imagine-se nesta situação: solicitou e foi-lhe concedida a reforma, encontrando-se há 4 semanas a gozar dela. Muito provavelmente terá passado por alguns destes estados de espírito. A primeira semana foi toda de novidades e de sensações: já posso descansar, fazer coisas que gosto como passear, ler, ouvir música, ir ao teatro ou ver filmes de cowboys, coisas que há muito não podia fazer... Que bom!



por
EUGENIO VIASSA MONTEIRO

PROFESSOR DA AESE-BUSINESS SCHOOL. AUTOR DO LIVRO *O DESPERTAR DA ÍNDIA* (ALETHÊIA EDITORES); *EL DESPERTAR DE LA ÍNDIA* (ALMUZARA EDITORES); *THE RISE OF INDIA* (ED. GOA-1556).

A 2ª semana foi menos entusiasmante. Não havendo que cumprir horários de despachar com este e aquele, nem atender em entrevista solicitada, nem dar ordens para fazer isto ou aquilo... aflorava como uma certa nostalgia dos tempos em que estava ocupado, com um horário certo para ir ao escritório, ter as rotinas diárias, receber pessoas, no fundo... para sentir a sua importância.

A 3ª semana foi um pouco mais preocupante: afinal, o que pensava que me daria um grande gozo, de não ser escravo das horas, nem me submeter a encontros marcados, está a tornar-me a vida monótona. Pergunto-me: estou a fazer algo de útil? Não será que estou a perder o tempo? Se calhar era melhor como fazia dantes... E começa a surgir a dúvida: estarei melhor agora ou sobra-me tempo, sem saber o que fazer com ele, levando-me ao tédio? Nem os meus colegas e amigos, com quem gostava de me encontrar, me telefonam; parece que se esqueceram de mim. 'Isto', em vez de divertido, está a tornar-se uma 'estopada'...

O que ainda dá alguma animação é que me telefonam do antigo trabalho para saber onde estão os papéis de um certo assunto; ou quais os antecedentes da negociação de uma determinada proposta, ou se o assunto X foi terminado e onde

estão as actas...etc., porque não preparei o pessoal com toda a informação e muito repousou sobre os meus ombros. A reforma, começa a provocar ela própria um *stress* de não fazer nada, de ver o tempo passar com rapidez.

Acumulam-se então mais dúvidas: porque não pensei antes no modo de me reformar, continuando algures com menos trabalho, num tipo de actividades menos *estressantes*, sem cair no 'fosso' actual? Que poderei fazer para ter uma vida que me dê satisfação, um sentido de estar a ser útil, sem que o tempo livre me deixe esgotado?

Quantos estudaram a trajectória de pessoas reformadas, são unânimes em afirmar que só em raras ocasiões encontram preocupação séria de preparar esta fase da vida, de modo pró-activo. A reforma quando vista como um tempo para fazer o que apetece, de se pôr à janela, ou fazer 'uns biscates' com o que vão pedindo... só leva ao tédio. Pode-se definir o que se quer fazer e esforçar-se depois para que tudo vá acontecendo como desejado. Importa conseguir um bom equilíbrio entre todos os aspectos integradores da vida: actividade física, intelectual -incluindo a profissional e a lúdica-, sem esquecer a importante e profunda dimensão espiritual que tem de continuar a dar sentido às ocupações e à vida.

É de todo necessário preparar esta nova fase da vida que se vai avizinhando: libertando-se das tarefas, por via de uma cuidada *delegação* que vá preparando quem o possa substituir sem falhas de transição, em cada uma das responsabilidades. Além disso, deve-se fazer planos para depois da retirada, tentando encontrar os tipos de trabalhos e ocupações de entre as possíveis oportunidades que se abrem à volta. Alguma vez mesmo encarando a hipótese de uma nova aventura empresarial em colaboração com familiares ou amigos.

Um profissional activo até à idade legal da reforma não fica descartável ou obsoleto logo no dia seguinte. Há, claro está, necessidade de definir uma idade de retirada para evitar que se fique agarrado ao cargo com o intuito de não se perder a influência e o poder que detém, e se decida continuar mesmo quando as capacidades escasseiam. As suas aptidões, a experiência e, sobretudo, o seu sentido de prudência, podem

ser úteis em novas responsabilidades menos absorventes, mas eventualmente de maior alcance.

Cito a seguir alguns exemplos que acompanhei de perto, onde esse saber feito de experiência pôde acrescentar muito valor. Entre eles, quisera enfatizar uma iniciativa começada por um médico que, ao reformar-se do serviço público num Hospital, criou a sua clínica, para continuar a trabalhar e é hoje um complexo de cinco grandes Hospitais, no Sul da Índia, com mais 4 cedidos ao grupo, em regime de 'managed

care', onde se realizam mais de 400.000 operações às cataratas, dando mais de 2 milhões de consultas por ano, e onde apenas 35% dos pacientes paga a sua conta, sendo os restantes 65% atendidos e operados de forma totalmente gratuita, por se tratar de pessoas muito pobres (Cfr. n. 2, mais adiante).

Por ser uma iniciativa altamente inspiradora, da qual se aprende a pensar como começar pequeno, com prudência, criar equipa, delegar e, sobretudo, como aproveitar cada dificuldade como um trampolim para inovar, dar saltos de qualidade e reduzir custos, para se chegar ainda mais longe, decidi descrevê-la com algum pormenor. Cada passo que o médico dá é uma lição real, muito útil para quem quer empreender, não desistindo nem esmorecendo perante os naturais obstáculos que sempre aparecem, sobretudo quando a iniciativa a realizar é grandiosa no seu alcance e resultados.

Referirei também outras situações que, apesar de menos espectaculares, são bons exemplos para que profissionais com uma valiosa prestação na sua vida activa, deles possam colher ideias e continuar a ser úteis à Sociedade. Poderão apoiar quer o lançamento, quer o desenvolvimento de novas instituições, pondo os seus conhecimentos especializados ao dispor. Nem sempre se tratará de empreendedores propriamente ditos, mas de profissionais de empresa que podem trazer um valioso contributo.

Business Angels

Tem vindo a desenvolver-se e a expandir o conceito de *Business Angel*. Trata-se de pessoas com longa experiência empresarial, actualmente retirados ou com uma actividade menos absorvente. Procuram inte-

ressar-se por novas ideias empresariais que vão tomando forma e associam-se com frequência aos seus autores, comprometendo o seu capital e emprestando o seu nome e reputação, para quando for necessário buscar mais capital às instituições financeiras, para ampliar a ideia inicial e fazê-la crescer.

A experiência do BA vai ajudar o jovem empreendedor com o conselho da sua maturidade, chamando atenção para o que lhe pareça dissonante. Na medida em que compromete o seu capital, dá credibilidade ao projecto. 'Habitualmente este processo não é demasiado estruturado, vivendo, antes, da 'carolice' de umas quantas pessoas, com uma ampla rede de relações, imbuídas de um certo altruísmo e desejo de facilitar o surgimento de novos projectos. Por isso, elas procuram um contacto regular com meios jovens, desejosos de inovar, e em busca de sócios sénior que queiram arriscar com eles.

'Com alguma regularidade promovem reuniões de trabalho em que uma meia dúzia de jovens apresenta as suas ideias, cada um sintetizando-a num período curto de tempo para os seniores interessados. Quando estes encontram um projecto que lhes mereceu particular atenção, combinam com o jovem empreendedor posteriores encontros para estudar melhor todos os aspectos da viabilidade e do modo de realização. E se o interesse se mantém, propõem-se associar, debatendo as condições e a valorização do projecto, para ficar com uma parte no capital da empresa a constituir.'²

Aqui em Portugal têm vindo a aumentar os *Business Angels*, embora ainda reduzidos em número, havendo dois grupos associativos tratando de pôr em contacto os jovens empreendedores com ideias, com os BA com interesse em participar activamente. Há a FNA-BA - Federação Nacional de Associações de Business Angels, com presença por quase todo o território Nacional e com ligações internacionais, e a APBA- Associação Portuguesa de Business Angels. De acordo com o *Center for Venture Research*, havia cerca de 260.000 Investidores Angels nos EUA, em 2007³. As associações de BA surgiram para poderem reforçar as redes de contactos e ampliar o número de possíveis investidores por cada tipo de actividades e



fazer fluir experiências. Nos Estados Unidos a Silicon Valley teve e continua a ter grande importância como destino dos investimentos dos *Business Angels*, recebendo cerca de 39% do total dos \$7.500 milhões investidos no 2º trimestre de 2011.

Mentor de jovens executivos

As próprias empresas poderiam contratar os seus dirigentes na proximidade da reforma, para mais tarde darem uma colaboração na orientação dos mais jovens quadros, para explicar e inculcar valores e traços da sua cultura. Essa seria a forma de aproveitar o conhecimento da entidade e dar uma mensagem de apreço ao seu tempo de trabalho e dedicação à empresa.

Fora da empresa, outra entidade qualquer pode contratar pessoas de valor e com sensatez provada. Nem sempre é tema fácil. Parece à primeira vista que a juventude vem com 'ares de sabedoria' e pouco disposta a aprender dos outros, sobretudo dos mais entrados na idade. 'Os tempos mudam, tudo muda, procedimentos e formas de pensar antigas não funcionam hoje', pensa-se. Mas, a par disso, há uma juventude mais consciente das suas limitações e de que muito tem a aprender, disposta a escutar e ponderar conselhos de pessoas com saber. É pelo menos a experiência recolhida de vários grupos de jovens profissionais que fazem Programas dirigidos a pessoas com elevado potencial na AESE. As pessoas jubiladas têm de encontrar um cuidado enquadramento, com um ambiente propício à apreciação da sua ajuda, à aprendizagem, e uma boa organização pensada para se poder aproveitar das suas capacidades.

Iniciativas Sociais

Aravind Eye Care System⁴

Em Portugal tornou-se célebre quando lhe foi atribuído o primeiro prémio instituído pela Fundação Champalimaud, na importância de 1 milhão de euros, destinado à Instituição que tivesse ajudado a minorar as consequências da cegueira. Tem muita celebridade na Índia e em muitos outros países relacionados com a Índia, pelo impacte social devido à introdução de uma nova forma de pensar saúde, que está a ser de grande

inspiração para muitos empreendedores sociais.

No Sul da Índia, em Madurai, o Dr. Venkataswami (Dr. V), cirurgião oftalmologista, quando se reformava aos 58 anos, como é habitual na Índia, de médico-cirurgião de um hospital público, decide instalar uma pequena clínica de 11 camas, numa casa alugada. Fá-lo por haver muita falta de oftalmologistas na Índia. Isso tinha lugar em 1978.

Logo a seguir instala outra clínica de 30 camas, para pessoas muito pobres, que não podem pagar nada. No conjunto das duas clínicas, consegue um bom equilíbrio económico e um pouco mais tarde pede um grande empréstimo a um banco, construindo o primeiro Hospital de raiz. Neste, estabelece uma zona onde as pessoas pagam os serviços, como noutra clínica qualquer, instalando-se em quartos à escolha; e a outra zona onde as pessoas recebem tudo gratuitamente. Os médicos circulam de uns blocos de operações para outros, com um alto nível de qualidade dos cuidados médicos, igual para todos. Apenas variam os serviços de 'hotelaria'.

A proporção entre os que pagam e os que não pagam é de 35% contra 65%. Mesmo sendo poucos a pagar consegue ter superavit, dada a extraordinária eficiência do todo o trabalho de consultas ou cirurgias. O superavit acumulado dá para ter as melhores tecnologias aplicáveis e mais tarde para construir o 2º Hospital em Coimbatore; depois o 3º em Theni; mais tarde o 4º em Tirunelveli; e o 5º hospital, com uma aparência imponente, é inaugurado em Pondichery, no dia 21 de Fevereiro de 2003. Nesses hospitais mais de 1,8 milhões de pessoas são atendidas em consultas e mais de 300.000 operações às cataratas se fazem anualmente.

Há alguns anos o Aravind recebeu solicitações para tomar conta de outros 4 grandes hospitais oftalmológicos, localizados em diferentes Estados da Índia. Elas foram aceites, esperando-se que em 2015 se possa chegar, no seu conjunto, a realizar perto de um milhão de cirurgias às cataratas.

Tudo nasceu da ideia do Dr. V de querer utilizar o seu saber médico para continuar a dar um serviço tão necessário aos seus concidadãos. Na realização foi encontrando variadas dificuldades, que superou de modo inteligente

e criativo, sempre envolvendo os seus colaboradores, como sejam:

a) Verifica que apesar de ser um serviço gratuito, muita população rural tem problemas de se deslocar ao Hospital que se situa na Cidade. Decide criar então os *Eye-Camps*, na província, custeados por empresários locais, em escolas, publicitados nas igrejas, templos e por cartazes nos transportes públicos. Fazem-se actualmente mais de 1.500 *eye-camps* por ano, que rastreiam cuidadosamente a situação de cada pessoa que acode. Leva-se para o Hospital os que carecem de cirurgia; os que necessitam de óculos têm-nos no próprio campo, feitos com as lentes graduadas e as armações à escolha dentro de um certo tipo disponível delas; tudo isto é feito gratuitamente.

b) As lentes intra-oculares importadas dos EUA eram caras, custando cerca \$200/unidade; enquanto a parte mais delicada, a acção médico-cirúrgica não lhe custava mais de \$20. Para não limitar o alcance, o Dr. V decidiu fabricar lentes intra-oculares no próprio Aravind, com a tecnologia mais moderna adquirida aos EUA, através de um 'social entrepreneur'. Hoje fabricam-se mais de um milhão de lentes; o Aravind utiliza as que necessita e as restantes são vendidas por \$5 às 'charities', ONGs, etc., que lutam com a falta de recursos para este tipo de actividades.

c) Carência de pessoal paramédico e de enfermagem. Perante isso, começou programas de formação para todos os que trabalham nos seus hospitais, desde médicos-cirurgiões, aos técnicos de Informática e imagiologia, aos dirigentes hospitalares, aos optometristas, às enfermeiras e também às empregadas de limpeza.

Como o Dr. V quer eliminar a cegueira em todo o mundo, propõe-se dar consultadoria aos departamentos oftalmológicos de quaisquer hospitais que queiram seguir os seus métodos de microcirurgia e de organização do trabalho. Assim, mais de 250 departamentos de Oftalmologia de outros tantos Hospitais, foram reorganizados e os seus médicos treinados no Aravind. Contava o Dr. V uma situação de um Departamento em que se faziam 496 cirurgias às cataratas por ano; porém, depois de os médicos receberem treino no Aravind

e reorganizado o seu departamento, já faziam 490 operações por mês, com o mesmo número de médicos, mas muitas mais enfermeiras.

Milhares de médicos, dos diversos Continentes, seguiram os seus Seminários de treino para aprendizagem das suas técnicas e organização, para os levarem à prática nos seus países.

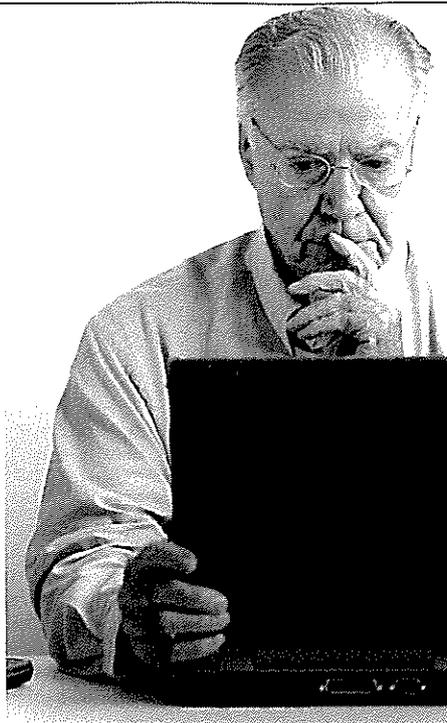
Todos os hospitais, a fábrica de lentes, o Departamento de Investigação, etc., são propriedade a 100% do trust detido pela família do Dr. V, para evitar que haja a tentação de fugir das ideias iniciais de fazer o bem, erradicando a cegueira curável.

Hand in Hand

Há variados exemplos de pessoas empreendedoras que, chegada a hora da sua retirada, desenvolvem novas iniciativas nas quais utilizar a sua intensa e rica experiência e conhecimentos. O antigo presidente da ABB-Asea Brown Boveri, Percy Barnevik, por exemplo, depois de se retirar da presidência, lançou em 2004 uma iniciativa de micro-créditos no sul da Índia, próximo de Chennai, contando com os seus próprios recursos, com um programa de treino das pessoas que irão receber os micro-créditos para se fazerem empreendedoras. A instituição chama-se *Hand in Hand*, com mais de 550.000 beneficiários, integradas em mais 49.000 Self-Help-Groups (grupos de auto-ajuda). Foram treinados em IT cerca de 6.000 pessoas e criaram-se 2.360 empresas de IT. No total 850.000 postos de trabalho se criaram até Outubro de 2011, havendo projectos em realização noutros países asiáticos -como o Sri-Lanka, o Afeganistão- e africanos- África do Sul, Quênia, etc.

Actividade Política

Não se trata de actividade política de primeira linha, a não ser que se queira tomar essa opção, mas a actividade partidária ao nível dos gabinetes, para levar a capacidade analítica, de gerar ideias e de lhes dar uma base quantitativa séria, de fazer estudos, etc., na linha da sua ocupação anterior, e ao ritmo que cada qual queira imprimir. A maioria dos partidos tem os seus gabinetes com pessoas que só tiveram experiência de política partidária e



QUANTOS ESTUDARAM
A TRAJECTÓRIA DE
PESSOAS REFORMADAS,
SÃO UNÂNIMES EM
AFIRMAR QUE SÓ
EM RARAS OCASIÕES
ENCONTRAM
PREOCUPAÇÃO SÉRIA DE
PREPARAR ESTA FASE DA
VIDA, DE MODO PRÓ-
ACTIVO. A REFORMA
QUANDO VISTA COMO
UM TEMPO PARA FAZER
O QUE APETECE, DE SE
PÔR À JANELA, OU FAZER
'UNS BISCATES' COM O
QUE VÃO PEDINDO...
SÓ LEVA AO TÉDIO.



carreira dentro do partido, pouco ou nada compreendendo do sentido de responsabilidade e da criação de valor. Aprenderam a 'falar bem', mas sem conteúdo, nem peso específico. Um profissional experiente pode dar um toque de profissionalismo e levar também os seus parâmetros de eficácia e de

ética para influir no modo de actuação dos políticos.

Dirigente não Executivo

Em muitas situações esta posição traz a voz da sensatez da idade para o Comité de Direcção ou um órgão de *staff* numa função não executiva, ajudando a amadurecer ideias, levantando questões com que se debateu na sua vida activa e levando a que se tomem decisões ponderadas. O saber da experiência e da reflexão é demasiado importante para se deixar perder. Há, contudo, que cuidar muito as atitudes: entrar com suavidade, 'conquistando' os colegas, ganhando autoridade, impondo-se pela sua maturidade, de modo que os Directores Executivos o acolham como alguém que é de verdadeira utilidade e acrescenta valor à organização.

Como não há propriamente um mercado de Administradores ou directores de empresas, habitualmente são as suas próprias relações e conhecimentos forjados durante a sua actividade que prevalecem e levam os Administradores no activo a procurar pessoas competentes e com experiência para o preenchimento das vagas de Directores não executivos independentes.

Neste sentido, convém não descurar os contactos com colegas e amigos do *métier* que podem ser úteis para o momento da retirada. Há uma boa tradição de dirigir uma carta a todos os conhecidos em empresas com quem se manteve um contacto profissional, para dar notícia de que se está livre e, eventualmente disponível para novos tipos de desafios menos absorventes, mas onde a experiência tem peso diferenciador, dando mais credibilidade à empresa que o integra. Contudo, apenas uma carta de despedida pode significar muito pouco. É necessário prever e gerir com antecedência a situação futura de retirado, em particular reactivando contactos, aparecendo mais nas reuniões empresariais, fazendo-se ver.

Os directores que se orientam por valores podem fazer um bom trabalho, ajudando a que a organização também os tenha e viva, a começar pelos dirigentes de topo. Todas as Instituições feitas para durar têm a marca da coesão e 'unidade', forjada na vivência dos valores que a organização assumiu.

Voluntário em instituições que aprecia

Há no país uma variedade de instituições onde a capacidade de trabalho, os conhecimentos técnicos e organizativos, bem como o conjunto da rede de relações profissionais e sociais, podem ser de grande utilidade, beneficiando muitas pessoas que se acolhem a essas instituições. Só para citar alguns exemplos, há centenas de Misericórdias em Portugal; centenas de IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social, há a Cáritas Diocesana, há os Visitadores dos Hospitais, os que cuidam dos sem-abrigo distribuindo uma refeição quente, roupas e mantas, etc.

É um trabalho de duplo efeito: ganha o próprio - pois ao ter uma vida activa, de apoio aos outros em necessidade, dá sentido ao seu tempo que passa a ser de utilidade para terceiros e criar rotinas para a sua vida que levam a gozar de muito melhor saúde, fazendo pensar menos nas suas maleitas e achaques e mais nas necessidades dos outros. Também ganha a instituição apoiada, ao contar com o trabalho e ideias de alguém com uma boa experiência anterior.

Muitas vezes o 'amadorismo' de algumas instituições pode fazer que os seus dirigentes se retraíam e vejam com alguma desconfiança a aceitação de voluntários, pois podem fazer perguntas incómodas, pondo em causa muito do que 'sempre se fez', quer em objectivos a alcançar, quer em processos ou modos de fazer.

Outras vezes, o acomodamento da Direcção é confrontado com a vontade de fazer mais e melhor da parte do voluntário activo, o que pode não ser bem visto nem aceite pelos que queriam continuar na sua paz e tranquilidade. A entrada do voluntário deve ter a gradualidade para ir conquistando a Direcção para o seu campo, sugerindo, sem criticar, para que as ideias sejam 'vendidas', assumidas e consideradas pela Direcção como suas e não tenham a rejeição de algo 'imposto' pelo voluntário.

A Direcção deve esforçar-se por integrar o voluntário, moderar o seu activismo e a sua vontade de fazer, para evitar sobressaltos e revoluções no mundo pacífico em que a Instituição vivia. Mas



UM PROFISSIONAL ACTIVO ATÉ À IDADE LEGAL DA REFORMA NÃO FICA DESCARTÁVEL OU OBSOLETO LOGO NO DIA SEGUINTE. HÁ, CLARO ESTÁ, NECESSIDADE DE DEFINIR UMA IDADE DE RETIRADA PARA EVITAR QUE SE FIQUE AGARRADO AO CARGO COM O INTUITO DE NÃO SE PERDER A INFLUÊNCIA E O PODER QUE DETÉM, E SE DECIDA CONTINUAR MESMO QUANDO AS CAPACIDADES ESCASSEIAM.

dando-lhe também campo para não se sentir inútil, nem desaproveitado; nessa circunstância, perder-se-ia um bom colaborador.

Uma das instituições que tem vindo a fazer um trabalho relevante, tanto do ponto de vista da sua organização interna como da logística de recolha de produtos onde eles sobram ou são considerados desperdícios para os levar a quem deles precisa, é o Banco Alimentar contra a fome¹. Além dos 'desperdícios' recolhidos ao longo do ano, depois verificados, armazenados e distribuídos às instituições que ajudam pessoas carenciadas, os Bancos Alimentares organizam duas campanhas de recolha de produtos por ano, junto do grande

público que vai aos supermercados, às grandes superfícies, fazer as suas compras. O trabalho voluntário é aí bem organizado: os voluntários 'pontuais' para as campanhas têm uma formação para o efeito e são integrados em equipas; os voluntários mais permanentes recebem treino e um posterior acompanhamento de um sénior, para saber fazer exactamente o que é esperado dele, num horário que ele se compromete cumprir.

A percepção do público para as necessidades, além do conhecimento do bem-fazer do BA, fizeram que na última campanha de recolha do fim-de-semana de 26 e 27 de Novembro de 2011, os Bancos Alimentares contra a

Fome recolhessem mais de 2.950 toneladas de alimentos em 1.615 superfícies comerciais do país. Mais de 36.000 voluntários disponibilizaram o seu tempo durante o fim-de-semana para participar na campanha: tarefas como a recolha nos estabelecimentos comerciais, o transporte, pesagem e separação dos produtos, foram integralmente asseguradas por voluntários. Os géneros alimentares recolhidos serão distribuídos a partir da semana seguinte a mais de 2.047 Instituições de Solidariedade Social que os entregarão a cerca de 329 mil pessoas com carências alimentares comprovadas, sob a forma de cabazes ou de refeições confeccionadas.

Consultor para países em desenvolvimento ou no próprio país

Embora não tenha muitos exemplos próximos de duração suficientemente longa, há organizações de especialistas retirados da vida activa, que juntam um leque variado de vivências e capacitações, que criaram associações para poderem aconselhar, por temporadas, em diversos tipos de empreendimentos: agrícolas, industriais, de infraestruturas, de serviços, etc., em países em desenvolvimento.

Nestes, o saber da experiência é muito relevante, pois há falta de todo o tipo de conhecimentos: os seus 'cérebros' emigraram ou desapareceram da cena, os técnicos são inexistentes, a logística é só de proximidade, a falta de organização é total. É importante ajudá-los a definir prioridades e modos de acção; identificar projectos a partir de ideias a realizar; equacionar bem os problemas; formular cadernos de encargos, etc. E saber em que países se fazem, com qualidade, os empreendimentos ou equipamentos necessários, bem como as empresas concretas, com boas práticas e isentas de corrupção, que possam ser de interesse para a cuidada realização de cada projecto.

Habitualmente, tais *pools* de voluntários prestam os seus serviços e aconselhamento a título gratuito, pagando a entidade beneficiada as viagens e despesas de estadia no país em causa. Um problema importante para o *pool* é de ter à frente da organização de talentos

um profissional dinâmico, bem relacionado e muito viajado, que dê a conhecer a sua associação aos países e entidades que dela possam necessitar; isso implica uma certa disponibilidade de recursos para viajar e ter um secretariado actuante que estabeleça contactos e promova a Associação.

Estes *pools* de voluntários podem também trabalhar no próprio país. É o caso da *Entrajuda*, nascida à sombra do Banco Alimentar de Lisboa, com a pretensão de aglutinar umas *skills* que facilitem a vida a muitas das IPSS centradas em dar serviços a quem deles necessita e que não podem ter nem pessoal, nem competências, para serviços de tipo burocrático como seja o preenchimento de impressos, elaboração de previsões, organização da contabilidade, etc., habitualmente exigidos pelos organismos competentes com quem têm de se relacionar.

Havendo instituições de consultores, em regime gratuito ou com compensação, que realizem aqueles trabalhos, libertam a entidade apoiada de tarefas que são uma 'dor-de-cabeça', agora feitas por pessoas com saber e prática e, sobretudo, usando a linguagem 'estereotipada' que os burocratas, que vão avaliar o trabalho, entendem. Assim, a instituição fica mais liberta para executar os trabalhos para os quais está vocacionada.

Apoio familiar às novas gerações

Hoje em dia um dos melhores serviços a prestar aos familiares mais jovens é ajudá-los nas rotinas diárias respeitantes aos filhos pequenos. Para além da situação de crise actual, com a correspondente redução dos ordenados, os casais jovens sentem-se perdidos quando não encontram uma mão familiar que os alivie de alguma carga de trabalho como levar e trazer os filhos à escola, cuidar dos mais pequenos para que o casal possa alguma vez à semana ir a um concerto, etc. Haverá outras formas de se ajudar, dependendo tudo das circunstâncias concretas.

Também se poderá ter parte na formação, na ajuda no desenvolvimento da imaginação, que vêm do tempo que se dedica aos mais pequenos a contar-lhes histórias, a responder às suas perguntas, a fazer pensar, a ajudar a ter um ra-

ciocínio lógico-matemático correcto, a ter uma expressão verbal clara, ajustada à idade, sinal de que há um pensamento fluido detrás, etc.

Estudo. Terminar o Curso Universitário ou Mestrado ou Doutoramento

Há muitos casos de pessoas que têm uma grande inquietação intelectual e agora encontram a oportunidade de terminar um curso que foi interrompido, ou fazer algum que teriam gostado de fazer. Ou de estudar o mestrado, elaborando a sua tese, com investigação; ou mesmo de um Doutoramento. Pode parecer estranho que se queira fazer mais estudos já no fim da sua actividade. Para além de que o 'saber não ocupa espaço', também não há uma hora ou momento para se satisfazer os desejos de saber mais. A actividade intelectual ajuda a manter uma grande vivacidade neuronal juntamente com um forte interesse pela vida.

Pessoas com alta qualificação poderão ajudar nalgum trabalho de orientar teses de Mestrado ou Doutoramento, desde que se sigam as condutas normais Universitárias, não criando conflitos com os Professores das disciplinas em questão. Podem mesmo ser uma boa ajuda aos Professores catedráticos, nessas suas atribuições de orientar teses.

Escrever artigos, folhetos, livros. Especializar-se e dar conferências

Concomitante ou não com aqueles estudos referidos no número anterior, quem gosta de investigar e aprofundar temas tem a sua grande oportunidade de publicar artigos, folhetos e estudos sobre assuntos da sua preferência. Muitas vezes a matéria pode ser a sua terra de origem, onde passou a infância e que tanto o marcou: os monumentos, os pintores ou outros artistas, a beleza e a história local, etc. Isto pode significar não só dar à localidade documentos úteis, que põem de relevo a sua importância, mas também para atrair turistas. Pode ser um bom serviço que se presta à



É DE REALÇAR QUE QUANTO ANTES SE PENSOU E SE PLANEOU O TEMPO DA REFORMA, MAIS FÁCIL SERÁ ABSORVER QUALQUER IMPREVISTO E CORRIGIR O RUMO DOS ACONTECIMENTOS;

sua 'terrinha natal'.

As pessoas bem sucedidas na sua profissão ou que se notabilizaram por alguma especialização, podem aproveitar para se irem actualizando e darem Conferências e Colóquios, começando sem altas ambições mas depois acrescentando mais e mais elementos da sua pesquisa. As duas coisas podem ir em paralelo e mutuamente ajudarem-se a criar notoriedade: os escritos e as conferências.

Lazer e Cultura. Exercitar-se numa arte apreciada, em particular na pintura

Porque não há-de também dedicar algum do seu tempo ao Lazer e à Cultura? Ir a concertos, passar algumas temporadas breves em diversos países com história, que se desejou conhecer, mas nunca se teve tempo para tal. Isto

pode-se fazer de modo complementar a algumas das ocupações citadas anteriormente, tentando fazer da vida uma experiência agradável, com um *mix* equilibrado de todas elas. A variedade dá também o seu atractivo, abortando a monotonia, criando dinamismo, não deixando que se entre na modorra.

Não se trata de fazer o que 'todos fazem', senão de escolher aquilo que gosta de fazer. Neste âmbito referiria não só uma atitude passiva de 'divirtam-me', mas outra activa: posso eu dar algum *apport* para que outros se divirtam, sejam levados a melhorar

em algum aspecto? Se gosta de escrever e tem coisas pensadas, vivências interessantes, porque não escrever, publicar, propor ao debate dos leitores, obrigando-os também a pensar? E se se trata de opiniões de tipo social ou político, em resposta aos problemas reais da *polis*, poderá estar a criar-se uma corrente de opinião que facilite a solução dos mesmos problemas.

Artes. Não ficar apenas em aulas de pintura, mas aplicar-se a pintar e produzir quadros. Aqui poderá ser conveniente, caso se descubra vocação e jeito, começar-se muito antes de se entrar na reforma, por exemplo, no período de férias dos anos anteriores, para se ter algum activo sobre o qual construir a nova vocação artística. Tratar-se-á, assim, de se dedicar com mais intensidade, com um horário mais amplo para esta arte.

Para se pôr uma certa exigência no trabalho que se desenvolve, poderá ser interessante propor-se fazer alguma exposição dos seus quadros, numa primeira fase em colaboração com outros pintores e, mais tarde, quando haja trabalho feito, avançar apenas com obras próprias.

Das onze ideias principais aqui desenvolvidas, a melhor solução estará dependente sempre de cada qual. E muitas vezes poderá ser uma combinação de várias delas. É de realçar que quanto antes se pensou e se planeou o tempo da reforma, mais fácil será absorver qualquer imprevisto e corrigir o rumo dos acontecimentos; quando nada está pensado e menos ainda programado é natural que a frustração perante o tempo perdido em vão, apareça mais depressa, parecendo que não há remédio. Mesmo depois se pode tentar que as coisas aconteçam na linha de um certo objectivo. É importante dar-se conta de que a 'sorte persegue os ousados' e que também são mais eficazes 'os que se antecipam a pensar e a organizar-se'. ■

Notas

¹ Apesar de um tema simples pareceu-me ser de grande importância e, por isso, pedi opinião a alguns colegas meus. Recebi vários inputs e estou particularmente agradecido por

eles aos Professores da AESE Vasco Bordado, Adrian Caldart e André Morgado.

² Cfr. Artigo do autor no Expresso, Economia, 10-X-2005

³ Cfr. Center for Venture Research

⁴ Aravind Eye Care System, DG-A-503. Caso da Divisão de Investigação da AESE, 2004

⁵ Bancos Alimentares contra a Fome, DG-A-1019, Caso do Centro de Investigação da AESE, 2011.