

ENTREVISTA **GUY VILLAX** Administrador delegado da Hovione

"Quem quer andar para a frente tem de aproveitar as oportunidades"

O CEO DA EMPRESA FARMACÊUTICA garante que os recursos humanos são o activo mais importante da Hovione. Para progredirem na empresa, os colaboradores têm de ser ambiciosos e agarrar as oportunidades

Bárbara Silva

bsilva@economicasgps.com

Guy Villax herdou a gestão da Hovione do seu pai, Ivan Villax, investigador químico, que fundou a empresa farmacêutica em 1959. Desde 1984, quando se juntou à Hovione, Guy Villax já assistiu a várias transformações estruturais na empresa. O administrador delegado explica agora os desafios para o futuro.

Como se define enquanto gestor?

Eu sou o tipo de gestor que for preciso. Adapto-me à situação. As áreas que mais me interessam são a área comercial, a comunicação, os recursos humanos e tentar imaginar configurações para as soluções industriais. Não há reunião mais fascinante do que ter pela frente um grande problema técnico que precisa de ser resolvido. É um desafio que me agrada.

Qual foi a decisão mais difícil que teve de tomar?

Ainda está para vir.

E o principal desafio?

Por volta de 1998, apercebemo-nos da falta de capacidade de gestão na Hovione, principalmente ao nível dos recursos humanos. Analisou-

se a situação, fez-se um diagnóstico e entrou para a Hovione, pela primeira vez, um administrador executivo: Claude Frère, ex-director geral da Solvay Portugal, reformado aos 65 anos, que passou a vir trabalhar connosco dois dias por semana e nos ensinou muito. O que era uma secção de pessoal passou a ser um departamento de recursos humanos com muito mais projecção e eficácia.

Foi uma aposta forte nos recursos humanos?

Sim, definimos processos de avaliação, descrevemos funções, estabelecemos processos de evolução de carreira, fizemos muita coisa. Começámos quase do zero, mas os recursos humanos passaram a ser um vector importante na gestão da empresa. Com o Claude Frère emitimos um documento intitulado Princípios de Gestão de Recursos Humanos, importante para definir novas balizas, novos critérios, como por exemplo passar a recrutar de fora, em vez de promover internamente. Em 2004 publicámos um documento ainda mais profundo: Princípios de Desenvolvimento de Gestão nas Carreiras da Hovione.

Como é feita essa gestão de carreiras?

A Hovione não promete nada. Quem quer andar para a frente tem de aproveitar as oportunidades. Dizemos: o 'roadmap' é este, faça o que quiser. Convidamos as pessoas a fazer formação, mas nunca obrigamos ninguém. É um processo que exige um elevado grau de responsabilidade, em vários eixos: competências culturais, técnicas, de gestão de pessoas e diversidade de conhecimentos.

As pessoas são o activo mais importante da Hovione?

Não há nenhuma empresa que não diga isso. Mas o que realmente interessa é o investimento em formação, o empenho dos responsáveis da empresa em montar um enquadramento que dê motivação aos trabalhadores. Sem diálogo não há motivação. Sem avaliação e sem uma análise clara da evolução de carreira, as pessoas ficam frustradas. Por isso, temos um sistema que permite aos colaboradores terem uma posição no capital da empresa. Cerca de 140 têm acções.

Quanto investem em formação profissional?

Do volume de vendas da Hovione, 0,8% é investido em formação profissional, numa média de 42 horas por ano por pessoa, muito acima das 35 horas obrigatórias por lei.

A Hovione ainda é uma empresa familiar?

A entrada de um administrador executivo na empresa em 1998 foi fundamental, porque nos deu um referencial que não tínhamos. As empresas familiares são por tradição extremamente insulares. Neste momento há uma separação muito clara entre a Comissão Executiva e o Conselho de Administração, que tem administradores não executivos, independentes, de fora da família e de fora da empresa, que garantem uma qualidade de gestão superior.



Victor Machado

47 anos de inovação farmacêutica

Fundada em 1959 pelo investigador químico Ivan Villax, a Hovione é uma empresa portuguesa, com sede em Loures, que investiga e fabrica produtos farmacêuticos de base, ou seja as substâncias activas que constituem os medicamentos. Exporta 100% da sua produção para mercados como os Estados Unidos, o Japão e a União Europeia. A Hovione é o maior investidor em Investigação e Desenvolvimento (8% do seu volume de vendas anual) na indústria farmacêutica portuguesa, detendo 400 patentes no mundo inteiro. A Hovione estabeleceu-se na Suíça, em Hong Kong, em Tóquio, em Macau e nos Estados Unidos. Tem 633 colaboradores de dez nacionalidades diferentes, com idade média de 36 anos.

Mas mantêm o ambiente?

Tentamos ter o melhor dos dois mundos. Funcionamos com objectivos claros, em hierarquia, com orçamentos aprovados pelo 'board' e analisamos os desvios. Mas te-

Sem avaliação e sem uma análise clara da evolução de carreira, as pessoas ficam frustradas.

mos uma visão de muito longo prazo para os resultados, uma capacidade de investir e de tomar riscos que outra empresa não tomaria, temos uma maneira de ser, a que nunca chamamos responsabilidade social, que nos dá bom nome na comunidade.

Porque não chamam a isso responsabilidade social?

A responsabilidade social é uma moda que resulta da falta de humanidade das empresas cotadas. Na Hovione sempre existiu e nunca foi formatado dessa maneira. É algo natural, que a empresa já faz há muitos anos.

Que desafios trouxe a internacionalização da empresa?

A internacionalização é um tema que já está mais do que

dominado. O único problema prende-se com o facto de ser bastante difícil encontrar pessoas jovens que queiram ir trabalhar para Macau ou para os EUA. Os portugueses estão satisfeitos e não têm ambição ou motivação para ir para o estrangeiro. É uma questão cultural, histórica.

Que outros problemas têm?

A ausência de chefias intermédias, muito por culpa da inexistência de bons cursos técnico-profissionais em Portugal. Além disso, temos uma dificuldade em desenvolver pessoas e pô-las a andar para a frente. A consequência é que somos muito menos eficazes do que os outros países. É um problema sério. ■

PERFIL

GUY VILLAX



Filho do engenheiro e investigador químico, Ivan Villax, que fundou a Hovione em 1959, Guy Villax, 46 anos, começou a trabalhar na empresa da família em 1984. Natural de Lisboa, Guy Villax licenciou-se em Contabilidade e Gestão na University College, em Buckingham, em 1981. Começou por trabalhar em Londres, no departamento de auditoria da Price Waterhouse, entre 1981 e 1982, seguindo para a delegação da Hovione em Hong Kong. Depois trabalhou em Macau, na área de gestão de projecto, passando a director de vendas e marketing. Em 1998 ascendeu ao cargo de CEO da Hovione. Guy Villax é casado, tem três filhos e fala inglês, francês, espanhol e italiano.



Sextas-feiras

Todas as Sextas-feiras

D&M _ MERCADOS _ FUNDOS

Semanário económico