

# A REDE SOCIAL DE FUNCIONARIOS NOKIA

## SINOPSE

- As ideias e estruturas organizacionais diferenciadas da Nokia foram postas à prova entre o fim de 2008 e o início de 2009, quando, em vista de uma das piores recessões que o setor viveu, resolveu-se envolver mais profundamente os funcionários em uma grande transformação da empresa.
- Criou-se o Booster Programme, para que as competências pudessem emergir em cada projeto, em cada programa. Como mudanças de cima para baixo levam muito tempo, optou-se por trabalhar com uma rede social online interna e workshops. Em seis meses, havia resultados para mostrar.



Fotos: iStock



O PROGRAMA QUE FUNDIU COMUNIDADES ONLINE COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA FINLANDESA GUARDA LIÇÕES VALIOSAS SOBRE COMO LEVAR OS COLABORADORES A SE ENVOLVER E INTERAGIR, CONTAM LYNDA GRATTON, DA LONDON BUSINESS SCHOOL, E JOEL CASSE, GESTOR DA NOKIA

**E**m janeiro de 2004, a Nokia anunciou e implementou o que, para a maioria das empresas, representaria uma mudança organizacional fundamental. A fim de focar mais de perto as aspirações dos clientes, que estavam mudando, as nove unidades

novas posições. Para o restante dos funcionários da Nokia, não houve necessidade de mudar de atividade. As equipes modulares das quais eram membros foram, simplesmente, rearranjadas. Disciplina, filosofia e mentalidade de reestruturação por meio de padronização, além de plataformas compartilhadas, asse-

de negócios foram reestruturadas e reduzidas a quatro. Ao mesmo tempo, para assegurar a velocidade da inovação e a produção por todo o globo, todas as operações de marketing e de clientes, de desenvolvimento de produtos, de manufatura, de logística e de apoio foram reorganizadas em três unidades de negócios horizontais.

Essa mudança organizacional enorme foi efetivada em uma semana e envolveu cerca de cem pessoas, que assumiram

guraram que a Nokia fosse capaz de reorganizar seus recursos humanos rápida e habilmente, de modo a fazer frente às necessidades dinâmicas do cliente.

Essa arquitetura reestruturável permite modificações ágeis e também viabiliza que as capacidades organizacionais sejam usadas em toda a empresa. Por exemplo, conforme o negócio de redes se torna mais e mais “comoditizado”, podem-se aproveitar os mesmos sistemas de logística do negócio de telefones, adaptando quase 70% da estrutura de tecnologia da informação e dos processos de trabalho do módulo de logística para os telefones móveis.

Acima de tudo, essa abordagem fez com que as linhas de comunicação na Nokia se tornassem diretas, o que significou que os funcionários poderiam levar as ideias adiante.

Em 2004, o atual chairman Jorma Ollila descreveu-a como “um processo de tomada de decisão consensual e horizontal, mas não o consenso japonês. É preciso uma rede de indivíduos e, desde que as pessoas certas estejam envolvidas (não formalmente definidas), pode-se chegar a uma decisão relâmpago”. O que muitos de nós temos como certo hoje –as mensagens de e-mail e SMS–, a Nokia já os usava como norma operacional em 2004.

Seis anos se passaram e a equipe sênior da Nokia está tão comprome-

---

**Lynda Gratton** é professora de administração de empresas da London Business School e **Joel Casse** é responsável pelo desenvolvimento de liderança e mudança na iniciativa Markets da Nokia e um dos arquitetos do Booster Programme.

tida como nunca com o envolvimento profundo dos funcionários em estratégia e implementação por meio da estrutura modular baseada em projetos. As ideias de envolvimento e constante formulação de estratégias foram postas à prova no início de 2009, quando, em vista de uma das piores recessões que o setor viveu, foi tomada a decisão de ativamente envolver os funcionários em uma grande transformação da empresa.

O foco era a iniciativa Markets, formada para reter clientes e criar soluções para o consumidor. Como no passado, a ênfase foi colocada na construção de uma organização mais flexível e adaptável e no uso de todos os talentos dos funcionários.

### BOOSTER PROGRAMME

Dentro da iniciativa Markets, lançou-se o Booster Programme (programa fomentador), no final de 2008, cuja gênese poderia remontar ao amplo envolvimento do processo de planejamento estratégico e à flexibilidade e à orientação para projetos da estrutura modular.

Começou com uma equipe de projeto, composta por Maximilian Kammerer, Ian Gee e nós dois, criando um processo que alcançaria três objetivos:

1. Impulsionar a consciência elementar de cada funcionário e suas habilidades ao expandir a capacidade das equipes regionais de trabalhar efetivamente por funções.
2. Fomentar a capacidade de adquirir e usar recursos externos para atingir metas de desempenho.
3. Permitir que toda a empresa se transformasse de organização linear em uma na qual as compe-

tências emergissem por meio de um projeto ou de uma estrutura programática.

O programa era ambicioso. Tinha de atingir todos os 5 mil funcionários da unidade de negócios, encorajar o trabalho interfuncional e através da hierarquia e ser desenvolvido em todo o mundo no espaço de três meses – e com um orçamento relativamente baixo.

Estava claro para a equipe de projeto que a maneira tradicional de ini-



ciar as mudanças, de cima para baixo, seria muito lenta e ignoraria a capacidade das tecnologias emergentes de permitir que os funcionários fossem parte da solução. As tecnologias de redes sociais que vinham rapidamente ganhando corpo com as ferramentas da “Empresa 2.0” criaram o ambiente para que o compromisso de longo prazo da Nokia com o envolvimento dos funcionários fosse levado a cabo de maneira mais rápida.

Não obstante, a equipe decidiu-se por uma solução mista, off e online, com duas atividades principais:

- Um workshop de dois dias com líderes de equipe.
- Uma rede social online para promover o envolvimento maior de toda a comunidade.

Os workshops de dois dias se deram em vários pontos do mundo, incluindo Pequim, White Plains [do estado norte-americano de Nova York], Helsinque, Londres e Dubai.

Cerca de cem potenciais líderes de mudança participaram de cada workshop.

Quando todos os workshops haviam terminado, os 700 participantes voltaram a suas equipes para envolvê-las no processo em andamento. Foi nesse ponto que a comunidade online veio à tona. Trabalhando com parceiros especialistas, a equipe de design criou um site na intranet para os participantes dos workshops e todos os funcionários da iniciativa Markets. A comunidade foi criada para abrigar conversas e comunicação com gestores seniores, bem

como para fornecer informações e ideias de experts e membros da comunidade.

Essa combinação de técnicas de comunicação tradicional (workshops presenciais com líderes de equipes) com novas formas de interação (comunidade online) gerou entusiasmo no pessoal. Todos os 5 mil membros da empresa participaram da nova estrutura e dessas práticas de negócios. Ficou

claro que a comunidade impulsivadora online foi além da comunicação corporativa. Criou também diálogo aberto entre membros da comunidade, funcionários da linha de frente e executivos seniores sobre desafios reais, ideias concretas e apoio necessário. Tal comunidade foi capaz de rapidamente alcançar as 5 mil pessoas de maneira consistente e derrubando fronteiras entre funções, unidades de negócios, hierarquias e geografias.

Ficou claro que o programa havia feito diferença real –uma pesquisa com funcionários mostrou que aqueles que tinham participado do processo sabiam bem quais eram seus objetivos, tendiam a trabalhar da nova maneira baseada em projetos, estavam mais satisfeitos com a Nokia como local para trabalhar e se sentiam mais bem realizados pessoalmente [veja quadro ao lado].

#### 4 LIÇÕES VALIOSAS

As redes sociais, tais como a que acabamos de descrever, estão se tornando algo como o furor do momento, talvez simplesmente a próxima moda em gestão. Entretanto, acreditamos que o uso de tecnologia online teve impacto significativo na capacidade dos funcionários da iniciativa Markets da Nokia de compreender como sua organização necessitava mudar e o papel que poderiam assumir. Quando revisamos o processo todo, deparamos com quatro lições que aprendemos, as quais entendemos cruciais para outros que decidam tomar essa rota:

**1. Continue o processo.** Como observado em um estudo de caso de 2004, a Nokia foi uma das primeiras empresas a criar, por meio de seu processo de desenvolvimento de estratégia, um mecanismo de envolvimento amplo. Naquela época, é claro, a tecnologia para reunir facilmente as pessoas não estava disponível. No entanto, o ethos básico do envolvimento em larga

## A ESTRUTURA MODULAR DA NOKIA

Por mais de uma década, os executivos da Nokia se concentraram em incluir os funcionários na construção do destino da empresa, e o fizeram de duas maneiras principais:

1. A estratégia de criação da Nokia evoluiu para um processo no qual, cada seis meses, mais de 400 pessoas da empresa usam seu conhecimento e experiência para formar o que é denominado “mapa estratégico” da companhia.

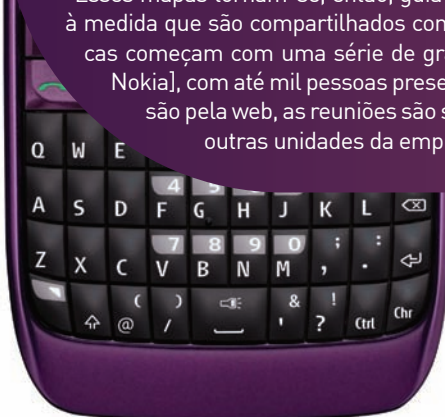
2. A Nokia com frequência reestrutura suas operações usando módulos (grupos e comunidades de funcionários), que são rearranjados conforme necessário para fazer frente às mudanças nas necessidades da empresa.

Ambas as estratégias operacionais resultaram no que os executivos da Nokia chamam de “envolvimento profundo” no desenvolvimento estratégico da empresa. Isso não decorre de uma abordagem de cima para baixo, contudo; a ênfase recai sobre o envolvimento amplamente distribuído. Por exemplo, cada seis meses, a equipe de executivos identifica as questões que, acredita, serão cruciais ao desempenho de curto e longo prazos (tais questões podem variar de tendências de mudanças em tecnologia aos modelos mais apropriados de parceria, alterações na cadeia de valor, comportamento do consumidor final ou tarifas de adoção de telefonia móvel).

Então, um alto executivo é designado como “dono” de um desses tópicos; a qualquer tempo, a Nokia pode estar ativamente trabalhando com 5 a 15 temas por toda a empresa. Cada executivo responsável por um tópico deve selecionar, em seguida, entre 10 e 20 funcionários, com tempo de casa diferente, para trabalhar intensamente nesse assunto. No processo de pesquisa, membros da equipe normalmente entrevistam uma série de experts da Nokia. Eles também conversam com especialistas externos, incluindo os das universidades com as quais a Nokia cultivou relações especiais, bem como com os numerosos parceiros e fornecedores da empresa.

Após dois meses de pesquisas, os membros de cada equipe se reúnem para consolidar suas conclusões e identificar a necessidade de mais informações ou análises. Depois, cada equipe prepara um relatório para a reunião dos altos gestores. Com base nesses relatórios, os grupos de gestão das diferentes unidades de negócios tomam decisões vitais, até mesmo sobre o desenvolvimento de novos produtos –os quais são incorporados aos mapas estratégicos da Nokia.

Esses mapas tornam-se, então, guia para o desenvolvimento de negócios, à medida que são compartilhados com as pessoas de toda a Nokia. As cascas começam com uma série de grandes reuniões “Nokia way” [do jeito Nokia], com até mil pessoas presentes. Usando tecnologia de transmissão pela web, as reuniões são seguidas por diálogos “Nokia way” em outras unidades da empresa no mundo.



## BENEFÍCIOS ONLINE

A Nokia concluiu que construir a comunidade online lhe trouxe pelo menos quatro benefícios evidentes:

**Conseguir escala rápida e mundialmente.** Com um único ponto de acesso, 5 mil funcionários, representando todas as funções, hierarquias, unidades e geografias, puderam conversar entre si sobre questões importantes, compartilhar ideias e conhecimento e fazer perguntas uns para os outros. Todos eles receberam as mesmas informações ao mesmo tempo, não importavam seu nível hierárquico, papel ou localização. A comunidade online efetivamente livrou-se da típica comunicação de cima para baixo –a qual, dado o ritmo atual do mercado, poderia certamente ter sido muito lenta.

**Compartilhar sua agenda.** Com muita frequência, nas formas tradicionais de envolvimento e comunicação, os funcionários são, simplesmente, ouvintes passivos. Descobrimos que, com apoio e manutenção cuidadosos, a comunidade online criou oportunidades reais para os funcionários serem ativos e tornarem a agenda da empresa a sua própria. Percebemos que muitas pessoas escolhiam conduzir discussões na direção que lhes interessava, publicar conteúdo que acreditavam que os demais achariam útil, criar grupos de pessoas com afinidades em torno de assuntos específicos ou levantar questões polêmicas. Ao mesmo tempo, outros reagiram às ideias na comunidade ou mesmo permaneceram como usuários silenciosos, preferindo ler e colher informações. A comunidade online também realizou uma série de ações não esperadas. Por exemplo, uma equipe da Alemanha tomou a iniciativa de convidar cem pessoas para ir até um hangar compartilhar mate-

rial da comunidade Booster e também foi facilitadora de uma sessão de perguntas e respostas.

**Encorajar a cocriação.** A equipe sênior da Nokia sempre se comprometeu com a cooperação como um meio de chegar à riqueza de conhecimento e experiência dos funcionários. É isso, de fato, que define a inovação aberta. O que mudou, nos últimos cinco anos, é o modo como uma comunidade online pode facilitar e acelerar esse processo. A comunidade Booster permitiu aos gestores seniores e aos experts de conteúdo estruturar os comentários iniciais e definir o tom. Foi, então, possível aos funcionários decidir como implementar essas ideias da melhor maneira. Descobrimos que os tópicos de discussão iam de comentários sobre a direção estratégica a ideias mais práticas sobre como fazer mudanças operacionais. Após seis meses, havia mais de 3 mil tópicos de discussão. Muitas conversas se davam na forma de perguntas ou descreviam o contexto sob o qual os funcionários viam as mudanças como possíveis ou difíceis de realizar. Essas discussões reduziram a repetição e faziam a conversação sempre seguir adiante, além das fronteiras.

**Envolver as pessoas em uma jornada, não em um evento.** Não raro, muitos acreditam que a mudança é um evento independente cujos efeitos vão das ondas de choque inicial às marolas e, finalmente, à calma. Descobrimos que, apesar de os eventos de dois dias terem sido importantes, a comunidade online que os seguiu assegurou que a jornada se tornasse mais importante do que o evento. A comunidade Booster viabilizou a jornada, o mapa, o compasso e as ferramentas que permitiram a cada líder de equipe embarcar em sua própria jornada e abri-la a muito mais.

escala já estava instalado havia pelo menos cinco anos. Em certo sentido, tudo o que a equipe de design teve de fazer com o Booster Programme foi trazer tecnologia para um processo já estabelecido. Nossa crença é que tal continuidade tem grande peso sobre o provável sucesso das redes sociais ligadas aos negócios. A tecnologia mais recente em redes sociais pode apenas servir para tornar um processo normal de engajamento mais rápido e mais fácil em si, ela não cria envolvimento se as pessoas não confiam umas nas outras

e se não há histórico de atenção e respeito à voz dos funcionários.

**2. Tenha uma estrutura conceitual clara.** Comumente, os portais de funcionários tornam-se simples bibliotecas em desuso, cheias de informação sem nenhuma estrutura ou nenhum significado subjacente a elas. Acreditamos que o Booster Programme da Nokia funcionou tão bem, em parte, porque foi baseado em uma questão clara e provocativa: como podemos entregar serviço superior aos mercados nos quais operamos? Essa questão servia para

que todos focassem o desafio e para que se criasse energia para solucioná-lo. Tais bases conceituais também funcionou, porque três elementos –mentalidade de cooperação, superação de fronteiras e propósito instigante– estruturaram o programa e ressoaram pelo conteúdo do portal e também pelos valores abraçados pela Nokia. (O livro *Hot spots*, de Lynda Gratton [ed. Berrett-Koehler], explora a importância desses três elementos.)

Sede da Nokia em  
Espoo, Finlândia

### 3. Utilize um processo de gestão sofisticado.

Um dos desafios que vimos nesse tipo de comunidade online é que há pouco ou nenhuma gestão do site. Em nossa experiência, isso resulta em rápida decadência. No Booster Programme, pelos seis meses nos quais esteve em operação, uma equipe de especialistas em conteúdo e em comunidades observou cuidadosamente como as discussões emergiam. Eles acrescentaram conteúdo quando apropriado, recorreram a executivos seniores quando suas visões poderiam somar-se às conversações e fizeram perguntas para manter a energia e o impulso. Sem essa gestão ativa e sofisticada, acreditamos que a comunidade teria rapidamente terminado.

**4. Esteja pronto para fazer experiências.** Uma das lições mais importantes desse programa é que

tivemos de, simplesmente, pular nele, ainda que não tivéssemos entendido alguns de seus componentes. Tínhamos de estar preparados para cometer erros e tolerar falhas –nossas e dos outros. É claro que, no final, o programa foi considerado bem-sucedido. Porém, apesar do sucesso, reconhecemos que, durante o ano, assumimos uma série de riscos e cometemos alguns erros sérios. Por exemplo, o cronograma de design era tão apertado que tivemos de criar e entregar o workshop de dois

comunidade no portal. Conforme o monitorávamos de perto, notamos que, enquanto algumas ideias davam em nada, outras (mesmo algumas sobre as quais tínhamos nossas dúvidas) floresciam.

Ficou claro que, em que pese nossa sabedoria coletiva, era impossível prever todos os resultados. Em retrospecto, vemos que a “fome” da equipe em fazer experimentos, rapidamente gerar feedback e mudar o curso foi crucial ao sucesso.

### ENVOLVIMENTO

Fundada em 1865 e sediada em Espoo, na Finlândia, a Nokia é a maior fabricante de telefones do mundo. Seus mais de 125 mil funcionários geraram cerca de 52 bilhões de euros [US\$ 67,6 bilhões] em 2009, mas foi um ano marcado por prejuízo, o que vem sendo revertido em 2010. Para isso, a Nokia se apega a seu histórico de inovação dos últimos dez anos. [E seu novo CEO, Stephen Elop, vem do ramo de software, a Microsoft.]

Ninguém acompanha a Nokia tão de perto quanto os próprios funcionários. Eles estão muito envolvidos em moldar o futuro dela. É por isso que a Nokia pôde provar que é a empresa mais forte no setor de telecom. Está usando criativas comunidades online e inovação aberta para expandir sua liderança de mercado amanhã. **M**

HOUVE UMA GESTÃO ATIVA E  
SOFISTICADA NO BOOSTER  
PROGRAMME. UMA EQUIPE DE  
EXPERTS EM CONTEÚDOS  
E COMUNIDADES  
OBSERVAVA E  
INTERVINHA



dias na correria. Em consequência, algumas contribuições funcionaram, outras não. Tínhamos de estar preparados para analisar cuidadosamente o feedback e fazer rápidos ajustes. O mesmo aconteceu com a

### HSM Management

© Business Strategy Review  
Reproduzido com autorização.  
Todos os direitos reservados.