

COLETÂNEA
LUSO-BRASILEIRA

XII



**GESTÃO DA INFORMAÇÃO,
CULTURA DIGITAL
E LUSOFONIA**

Armando Malheiro da Silva
Carla Conti de Freitas
Francisco Alberto Severo de Almeida
Mário José Batista Franco
José Carlos Gentili

U. PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

Gestão da informação nas pequenas e médias empresas industriais de Portugal: comportamento, memória e inovação

Sónia Catarina Lopes Estrela
Armando Malheiro da Silva
Ana Lúcia Terra
Ana Catarina Passos
António Castro Henriques

Claudio Paixão de Paula
Claudio Roberto M. Pessoa
Eliane Pawlowski de Araújo
George Leal Jamil
Helena Santos

Luís Borges Gouveia
Maria da Luz Sampaio
Maria José Felício
Milena Carvalho
Susana Martins

FUNDAMENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROJETO

Numa economia global e cada vez mais digital, a Informação é um dos ativos mais relevantes para a competitividade e inovação, sendo essencial para as empresas responderem de forma competente aos desafios que enfrentam. Por outro lado, é incontornável que gerir a informação organizacional e comunicá-la interna e externamente é essencial para a construção de uma memória empresarial, elemento importante no estabelecimento de estratégias de negócio. Esta realidade, influenciada pelo desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que são indissociáveis da Informação ao longo de todo o seu ciclo de vida, ao mesmo tempo que impõe desafios difíceis e muito exigentes, traz também grandes oportunidades de progresso e de prosperidade que as Pequenas e Médias Empresas (PME) precisam aproveitar.

As PME são o pilar da economia dos países. No caso português representavam, em 2019, 99,9% do tecido empresarial, empregavam cerca de 77,4%

das pessoas no ativo e geraram 56,5% do volume de negócios total das empresas a operar no país (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2021). Apesar da sua importância, estas empresas enfrentam muitas dificuldades, sobretudo relativas aos recursos humanos (em número e em qualificações) e financeiros. Bădulescu (2010) refere que estas empresas têm muitas limitações no acesso a informação para a sua gestão, em termos de capital e dificuldade em obter financiamento por razões de assimetria de informação, altos riscos, falta de garantias e ambiente regulatório desfavorável. A assimetria e ausência de informação, assim como a escassez de demonstrações financeiras padronizadas, limitam a disponibilização de informação aos credores e representam um obstáculo no acesso e na diversificação das fontes de financiamento, daí resultando custos mais elevados e maior dependência do financiamento bancário.

Por sua vez, Estrela (2016) evidencia as deficiências destas empresas na gestão da sua informação e os constrangimentos que daí resultam no processo de tomada de decisão dos seus gestores. Apesar de estes reconhecerem a relevância da informação e da sua gestão, a autora constatou, na prática, que a Gestão da Informação (GI) não é vista como estratégica e existe um desconhecimento, quer das vantagens que a adoção de boas práticas, quer das exigências técnicas e científicas requeridas. Globalmente as PME gerem a sua informação de forma parcial, esporádica e pontual, apenas alguma informação considerada “mais importante” (sobretudo a de carácter financeiro) merece mais atenção. Em termos gerais, a GI raramente é formalizada ou tem uma pessoa responsável e, quando esta existe, frequentemente agrega esta função a outras e não possui as qualificações necessárias para o bom desempenho das atividades de GI.

As práticas de GI condicionam, naturalmente, a atuação dos seus gestores. Continuando a seguir os resultados de Estrela (2016), aqueles reconhecem que a forma como a informação é armazenada e guardada frequentemente tende a dificultar o seu uso, o que faz com que tenham que decidir com base em informação incompleta e genérica, o que, por seu turno, tem implicações na qualidade das tomadas de decisão. Reconhecem, ainda, que usam de forma massiva a informação, sobretudo de origem interna, pessoal e impessoal e de natureza económica, e afirmam que, quando têm que tomar decisões, as suas principais dificuldades se prendem com o desconhecimento do ambiente em

que atuam. Para fazer face a estas dificuldades recorrem sobretudo a pesquisas gratuitas na internet.

Uma das outras conclusões de Estrela (2016) é que as PME têm apenas alguns processos organizacionais automatizados, o que é corroborado por Pessoa (2016) que destaca, ainda, o desalinhamento existente entre a GI e as TIC visto que o investimento feito em TIC nem sempre é alinhado à informação necessária ao negócio.

Esta constatação dos autores permanece atual, verificando-se que globalmente as PME estão atrasadas no processo de transformação digital, apesar do surgimento da pandemia provocada pelo SARS-CoV-2 e de o confinamento obrigatório que se seguiu ter acelerado o processo de digitalização em muitas PME. Estudos (INTERNATIONAL TRADE CENTRE, 2020, PHC SOFTWARE, EXPRESSO, 2021) realizados no período de confinamento indicam que as PME mais digitais suportaram melhor o impacto da pandemia, o que não se configurou como uma realidade para as demais PME.

O atraso das PME no processo de digitalização deve-se, segundo Gruber (2019), a quatro fatores: i) os focos específicos destas empresas torna-as menos expostas à necessidade de digitalização rápida; ii) a falta de mão de obra qualificada e de uma visão de gestão para entender os impactos da transformação digital; iii) a tendência em adotarem uma abordagem gradual no seu processo de digitalização quando comparadas com as empresas de grande dimensão); e iv) o investimento em digitalização depende muito do seu desempenho financeiro e, frequentemente, os recursos financeiros de que dispõem são limitados. Por sua vez, Bin *et al.* (2021) reforçam o impacto das dificuldades financeiras e de recursos humanos na digitalização das PME porque a escassez de recursos financeiros dificulta os investimentos necessários e a baixa habilitação (ou inclusão) digital de muitas empresas – quer dos trabalhadores quer dos gestores –, gera uma forte resistência. Azevedo e Almeida (2021) alertam também para a falta de consciência e de conhecimento do potencial das tecnologias digitais nos negócios por parte de alguns gestores, os quais, apesar de reconhecerem a sua importância para a competitividade, não apostam nelas porque não entendem como podem ser incorporadas no negócio.

A transformação digital e a capacidade de adaptação às mudanças contínuas são essenciais à inovação, à sobrevivência e à competitividade das

empresas (ROWLES; BROWN, 2017; WOKURBA *et al.*, 2017). Mas a transformação digital exige uma mudança cultural e uma capacitação efetiva das pessoas mediante o desenvolvimento de competências digitais e a implementação de ferramentas tecnológicas que permitam agilizar os processos de negócio e a gestão das PME. Neste sentido, é oportuno destacar o trabalho de Gouveia (2018) que propõe uma abordagem à transformação digital orientada para a informação, na qual o papel dos recursos humanos (e das suas capacidades) é mais evidenciado. O autor elege as pessoas como os atores maiores (quer na criação de valor, quer no processamento de informação) e, portanto, como os elementos primeiros de uma estratégia de transformação.

Do exposto, a informação, as tecnologias digitais e a capacitação das pessoas nestes domínios são essenciais e desempenham um papel fulcral nas respostas das empresas aos desafios cada vez mais complexos e urgentes de que são exemplos a crescente competitividade e a digitalização, as alterações climáticas ou a superação da pandemia e das suas consequências socioeconómicas.

Estrela (2016) e Pessoa (2016) concluem que as práticas de GI adotadas pelas PME revelam a falta de sensibilidade e o desconhecimento das exigências técnicas e científicas de gerir a informação e das mais-valias que esta pode trazer para o funcionamento das empresas. Para combater este cenário é necessário atuar junto destas empresas, com o envolvimento ativo de associações que representam os seus interesses e lhes prestam serviços e apoio, para promover e capacitar as PME na implantação de boas práticas de GI e de TIC. Esta intervenção deverá materializar-se em iniciativas e projetos que levem especialistas até às PME, prestando-lhes apoio técnico e científico, e deverá incidir, pelo menos, em três vertentes:

- Na sensibilização para as vantagens da implementação de boas práticas de GI, nomeadamente na otimização da tramitação da informação, ao longo de toda a cadeia de valor da informação, e para as exigências técnicas e científicas que esta função encerra. Pretende-se, desta forma, contribuir para uma mudança no modo como a GI é percecionada e promover a sua valorização através da formalização da função, de modo a dar-lhe visibilidade.
- Na capacitação dos trabalhadores e dos gestores mediante ações de formação concebidas, a partir do diagnóstico realizado, por

formadores qualificados que atuem junto das empresas. Profissionais com as competências necessárias e adequadas para agirem em qualquer contexto produtor de fluxo informacional, que apoiem estas empresas na implantação de uma GI integral e sistémica e de TIC adequadas que a suportem e promovam o desenvolvimento de uma cultura digital (CD), que agregue valor à informação em todas as etapas do seu ciclo de vida.

- 3. Na preservação da memória organizacional ativa por meio de uma GI eficiente e eficaz. Neste sentido, torna-se imperativo que o planeamento da GI englobe a preservação sistémica, sistemática e ativa de todo o ciclo de gestão do fluxo infocomunicacional. A GI ajuda a aceder à informação certa no momento certo, assumindo-se como um recurso vital nas organizações, uma vez que apoia os gestores nas suas ações e é valiosa para a afirmação da identidade da empresa e da memória organizacional, mas também para pesquisas retrospectivas que permitam estudar decisões ou ações passadas e modelos de gestão. Neste sentido, assume-se como relevante no âmbito da história empresarial, entendida também como um ativo para a tomada de decisões futuras.

De acordo com Phillips, Achrempf-Stirling e Stutz (2020), os valores de uma determinada empresa são mais bem disseminados quando se baseiam num legado identificável e o arquivo de uma empresa ajuda a resgatar os seus valores empreendedores, os quais muitas vezes permanecem desconhecidos nesse mesmo arquivo. Segundo Henriques (2019), a falta de arquivos representa uma grande falha na história empresarial portuguesa contemporânea, apesar da considerável trajetória de inovação e de empreendedorismo das empresas do país. Neste sentido, o acesso aos arquivos das empresas estimulará os estudos de história empresarial, área de estudo que tem vindo a ganhar destaque crescente.

O PROJETO DE PESQUISA GIPMEI: OBJETIVOS E MÉTODO

Neste capítulo pretendemos, tão só, apresentar um projeto de pesquisa candidato a financiamento por duas vezes à Fundação para a Ciência e Tecnologia, agência governamental portuguesa de apoio à investigação científica,

obtendo agora um apoio concreto no âmbito do Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória» – CITCEM, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, que irá permitir um arranque faseado e a concretização dos objetivos e aplicação do método previsto.

O GIPMEI baseia-se, como se percebe pelo exposto acima, nos estudos exploratórios de Estrela (2016) e Pessoa (2016), que identificaram as principais tendências, áreas, ambientes e contextos relativos à adoção de GI pelas PME. A sua execução inicial irá centrar-se nas PME industriais das regiões Centro e Norte (RCeN), onde se encontravam, segundo dados de 2019, 54% das PME portuguesas. Aqueles estudos demonstram, globalmente, que estas empresas têm dificuldades na forma como gerem a informação, o que pode condicionar a sua atuação e resposta aos desafios da economia global.

A escolha do foco nas PME industriais justifica-se pelo facto da indústria ter uma importância estratégica para o país e ser um setor no qual a competitividade, a inovação em Tecnologias de Informação (TI) e os desafios ambientais são especialmente sentidos. A tecnologia é muito importante porque sendo indissociável da informação, auxilia a gestão de toda a informação organizacional, o que potencia o seu uso, independentemente da sua idade, formato ou suporte, para decisões atuais, apoiando os gestores na sua atuação.

Neste sentido, o projeto GIPMEI tem como questão de investigação principal: Como contribuir para uma GI eficiente e mediada tecnologicamente nas PME portuguesas? Para responder à pergunta, o projeto foi dividido em 2 fases:

- Avaliação das práticas de GI existentes e do digital nas PME das RCeN e desenho de um modelo de gestão de infocomunicação e memória ativa das PME, tendo por base o diagnóstico que será realizado.
- Validação do modelo desenhado e implementação de um piloto de memória empresarial numa PME selecionada, com o objetivo de identificar, classificar e selecionar a informação existente no arquivo da empresa, lançando as bases para a GI.

Na primeira fase, pretende-se avaliar:

1) Como as empresas gerem a informação e seu impacto no processo de tomada de decisão.

2) Quais os principais fatores psicocomportamentais e socioeconómicos que explicam a (não) implementação da GI.

3) O papel desempenhado pela GI na criação da memória empresarial e o papel que esta memória desempenha na definição da estratégia empresarial.

4) Quais os processos automatizados e as ferramentas de TI usadas e como estão alinhadas com a GI existente.

A fim de responder a estas perguntas proceder-se-á à recolha de informação mediante:

a) Administração de um inquérito aos gestores das PME das RCEN sobre as práticas de GI adotadas, que permitirá uma primeira avaliação. Isto envolve encontrar os padrões em termos de adesão à GI e encontrar relações entre estes padrões e as características das empresas, assim como as perceções, representações e expectativas dos gestores em relação à GI e à CD.

b) Condução de entrevistas semiestruturadas a gestores de PME, que complementarás as hipóteses explicativas formuladas a partir da análise e tratamento da informação recolhida através do questionário. As entrevistas têm como objetivo principal aprofundar a avaliação inicial e afinar o desenho da pesquisa subsequente.

Por meio das entrevistas pretende-se recolher, entre outros, os elementos que irão subsidiar a identificação de fatores, nomeadamente os psicocomportamentais, que possam explicar a relação dos gestores com a baixa ou ausente implementação da GI nas empresas. Paula e Miranda (2004) e Araújo (2017) destacaram nas suas pesquisas a potencialidade de analisar o desempenho de futuros empreendedores através de uma estratégia simbólica e identificaram como fatores psicocomportamentais podem influenciar a atuação dos gestores em relação ao uso e à Gestão da Informação dentro das organizações.

A recolha e análise da informação permitirá fazer o diagnóstico das práticas de GI existentes e do digital nas PME e desenhar o modelo de gestão de infocomunicação e memória ativa, conduzindo à fase seguinte, que compreende a realização de oficinas interativas. Estas representam uma transição entre as duas fases do projeto e contarão com a participação de empresários

e membros das associações empresariais (AE's) parceiras, cuja seleção terá em consideração a necessidade de cruzar diferentes posições do espectro de adesão à GI. Será um importante momento de colaboração e interação entre o meio académico e a comunidade empresarial para a recolha de contributos e, a partir daí, validar o modelo que constitui uma proposta teórica e metodológica que visa apoiar o desenvolvimento de um mapa conceitual para a GI e a CD nas PME.

Estas oficinas interativas iniciar-se-ão com a apresentação dos resultados obtidos através do questionário e das entrevistas. Num primeiro momento, o objetivo consistirá em compreender como os participantes percebem e avaliam os resultados, como encaram a informação e a sua gestão, a importância do digital e o grau de valorização do arquivo empresarial. Posteriormente será apresentado o modelo de gestão da infocomunicação e memória ativa e proceder-se-á à recolha de contributos e de estratégias juntos dos empresários para o seu aperfeiçoamento. As informações obtidas e analisadas permitirão compreender os fatores que incentivam ou bloqueiam os empresários e as PME na adoção de práticas de GI e uma melhor CD. Isto conduzirá à segunda fase, a qual contempla 2 momentos específicos:

1) Validação do modelo de resposta aos problemas identificados, que promova a disseminação de boas práticas de GI e de ferramentas tecnológicas adequadas e tendo em consideração os fatores psico-comportamentais e socioeconómicos identificados. O modelo inclui a fase de diagnóstico (para identificar as necessidades das PME) e a explicativa, a qual pressupõe uma intervenção para apresentar soluções, com um plano de otimização de resultados (SILVA, 2010).

2) Condução de um piloto de preservação da memória empresarial, que procurará validar os pressupostos da importância desta informação para o estabelecimento de estratégias empresariais. A memória é também uma questão económica e empresarial, já que é um capital de experiência conquistado, que deve ser otimizado mediante a sua disponibilização ao serviço da gestão, fornecendo informação sobre o posicionamento da marca, dos seus produtos e/ou serviços e ainda do ativo patrimonial e identitário da empresa.

A seleção da(s) empresa(s) para o piloto assentará em critérios relacionados nomeadamente com os antecedentes históricos e relevância do arquivo,

com algum cuidado em relação à forma como gerem a sua informação, a compreensão da dimensão e importância desta iniciativa e a receptividade à mudança. Envolverá a organização e digitalização do arquivo, pretendendo-se preservar e tornar acessível a informação, valorizando-a e promovendo o seu uso quer para fins de gestão ativa da empresa quer para fins de estudo de várias áreas, procurando estimular a preservação e o uso dos arquivos (em grande parte inexplorados) e a tomada de consciência e entendimento por parte das empresas como a GI (independentemente da sua idade) e TIC que a suportem adequadamente podem melhorar a tomada de decisão e a inovação, cada vez mais cruciais num ambiente volátil, dinâmico e competitivo.

OPERACIONALIZAÇÃO

O GIPMEI tem uma duração prevista de dois anos, com início em janeiro de 2022, e envolve um conjunto de entidades parceiras que inclui as Faculdades de Letras e de Economia da Universidade do Porto e a Universidade de Aveiro¹ e associações empresariais de relevo no contexto empresarial português, de que são exemplos a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a Associação Portuguesa da Cortiça (APCOR), a Associação Empresarial de Águeda (AEA) e o Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa (CETS). Espera-se que represente o início de uma cooperação de longo prazo entre académicos e tecido empresarial. A participação das associações empresariais agrega considerável valor para os objetivos do projeto assim como para a sua divulgação, extensão e acompanhamento, dada a sua proximidade e o conhecimento prático do universo a estudar. É, por isso, um elemento essencial para aproximar o projeto, os académicos e a comunidade empresarial. Por outro lado, a equipa de projeto caracteriza-se pela sua multidisciplinaridade (Ciência da Informação, Comunicação, Gestão, Psicologia, Sociologia, História Empresarial, e Sistemas de Informação), procurando dar resposta à multidimensionalidade intrínseca das abordagens características da Ciência da Informação e aos estudos de GI mais especificamente. O projeto assenta

1 A equipa do projeto é constituída por investigadores ligados a Instituições de Ensino Superior portuguesas (Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, Universidade de Coimbra, Universidade Fernando Pessoa e Instituto Politécnico do Porto) e brasileiras (Universidade Federal de Minas Gerais e Escola de Engenharia de Minas Gerais).

numa abordagem prática das questões, o que irá subsidiar o reforço dos contributos teóricos sobre o impacto da implantação da gestão estratégica da informação em PME, que auxiliem na mudança de paradigma na forma como a GI é percebida e gerida e apoiem na capacitação destas empresas nesta área tão crucial para a inovação, estratégia, memória e identidade empresarial.

Dada a relevância do projeto para a comunidade académica e empresarial, mas também para a sociedade civil, serão organizadas sessões, de forma coordenada com as associações empresariais, com relevo para as parceiras do projeto, para apresentar os resultados do projeto e o modelo de gestão da infocomunicação e memória ativa desenhado. Além de outras iniciativas de divulgação e disseminação dos resultados, será criado e divulgado um Guia de Boas Práticas de Gestão da Informação e Preservação da Memória que resultará do trabalho realizado ao longo do projeto. Tal como referido, pretende-se que o projeto GIPMEI constitua o início de uma cooperação de longo prazo entre académicos e as empresas e que seja seguido de outras iniciativas porque, ainda que focado nas PME industriais das Regiões Centro e Norte de Portugal, é escalável, sendo possível alargá-lo a empresas de outros setores e/ou de espaços geográficos. Em suma, iniciativas e parcerias que contribuam para capacitar as PME a tornarem-se mais inovadoras, sustentáveis, digitais e resilientes.

Cumprir destacar que estes propósitos se coadunam com o desafio apresentado pela Organização das Nações Unidas relativo ao desenvolvimento Sustentável previsto na Agenda 2030, de procurar atingir “níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra”. Este desafio, constante do oitavo objetivo referente a trabalho decente e crescimento económico, procurará ser respondido através da proposta de um modelo de gestão da informação eficiente, capaz de elevar o nível de produtividade das empresas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eliane Pawlowski Oliveira. *Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: Dimensão simbólica do uso da informação por líderes e gestores*. Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.

- AZEVEDO, Américo; ALMEIDA, António Henrique. Grasp the Challenge of Digital Transition in SMEs: A Training Course Geared towards Decision-Makers. *Education Sciences*, v. 11, n. 151, 2021. pp. 1–20. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/educsci11040151>.
- BĂDULESCU, Daniel. SMEs financing: The extent of need and the responses of different credit structures. *Theoretical & Applied Economics*, v. 17, n. 7, 2010. pp. 25–36. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/44252442/481.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2021.
- BIN, Mo *et al.* A Systematic Review of Factors Influencing Digital Transformation of SMEs. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, v. 12, n. 11, 2021. pp. 1673–1686. Disponível em: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6102/5083>. Acesso em: 13 set. 2021.
- ESTRELA, Sónia C. L. A gestão da informação na tomada de decisão: Estudo em PME da Região Centro. *Faro, Silabas & Desafios*, 2016.
- GOUVEIA, Luís B. Transformação Digital: Desafios e implicações na perspetiva da informação. In: MOREIRA, F., OLIVEIRA, M., GONÇALVES, R., *et al.* (Org.), *Transformação Digital: Oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente*. Faro, Silabas e Desafios, 2018. pp. 5–28.
- GRUBER, Harald. Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, v. 43, 2019. pp. 116–127. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>.
- HENRIQUES, Francisco. Política Económica e modernização industrial no Estado Novo. *Revista Portuguesa de História*, v. 50, 2019. pp. 241–261.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. *Empresas em Portugal 2019*. [S.l.], INE, 2021.
- INTERNATIONAL TRADE CENTRE. *SME Competitiveness Outlook 2020: Covid-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Geneve, ITC, 2020. Disponível em: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- PAULA, Claudio P. A. de; MIRANDA, Raquel F. Estratégias de abordagem do tema empreendedorismo em um referencial junguiano: Relato de uma experiência. In: CHAVES, T. A. (Org.). *Fonoaudiologia Empreendedora*. Belo Horizonte: FEAD, 2004. pp. 25-41.
- PHC SOFTWARE, EXPRESSO. *Guia para a Transformação Digital das PME*. [S.l.: s.n.], 2021. Disponível em: https://phcsoftware.com/wp-content/uploads/2021/04/Guia_para_a_Transformacao_Digital_das_PME.pdf
- PHILLIPS, Robert; SCHREMPF-STIRLING, Judith; STUTZ, Christian. The Past, History, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 166, 2020. pp. 203–213. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04319-0>.

- PESSOA, Claudio R. M. *Gestão da Informação e do Conhecimento no Alinhamento Estratégico em empresas de engenharia*. Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.
- ROWLES, Daniel; BROWN, Thomas. *Building digital culture: a practical guide to successful digital transformation*. London; New York, Kogan Page, 2017.
- SILVA, Armando M. da. Modelos e modelizações em Ciência da Informação: O modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. *Prisma.com*, v. 13, 2010. pp. 1–56. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/prisma.com/article/viewFile/785/710>.
- WOKURBA, Guido. *et al.* Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In: OSWALD, G., KLEINEMEIER, M. (Org.). *Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation*, [S.l.], Springer, 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-40967-2.