

**Intercultural communication for business students
in Higher Education in Portugal: a case study**
ou
**Comunicação Intercultural para estudantes de Gestão
no Ensino Superior em Portugal – Um Estudo de Caso**

Beverly Trayner (btrayner@esce.ips.pt)

Pedro Dominginhos (pdominguinhos@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Este *paper* apresenta reflexões de um estudo piloto que tenta responder à questão: Quais são as perspectivas interculturais, conhecimentos e competências que devemos ensinar aos estudantes de gestão do Ensino Superior de forma a promover, com sucesso, a comunicação internacional a nível empresarial? Este estudo exploratório tem seguido o desempenho de estudantes da Escola Superior de Ciências Empresariais que participam em jogos de gestão internacional, cujo objectivo é promover as relações interculturais entre estudantes de diferentes países que trabalham conjuntamente em equipas internacionais para resolver problemas, negociar preços e desenvolver e implementar estratégias de negócio num ambiente de simulação empresarial. Esta simulação realiza-se anualmente envolvendo equipas internacionais, com estudantes oriundos da China, Rússia, EUA, Finlândia, Alemanha e Portugal. O jogo realiza-se, rotativamente, em cada um destes países. Este *paper* apresenta algumas reflexões e pistas para futura investigação acerca do ensino e comunicação intercultural para estudantes de gestão no Ensino Superior em Portugal.

In carrying out our study, and considering its early stages, we thought that rather than disguising the different voices and perceptions of the authors we would experiment in ways of illuminating them. We decided to take this opportunity of a multi-cultural audience in Portugal to write in both English and Portuguese, using both languages to help shape our narrative. Using both languages has resulted in a disjointed narrative that we could say represents honestly the early stages of an inter-linguistic, inter-cultural and inter-disciplinary collaboration. But we hope that over time this document will be a testimony to the ongoing process of inter-cultural collaboration and negotiation of knowledge.

Background

As competências exigidas aos profissionais que as instituições de ensino superior têm a responsabilidade de formar, evoluíram muito rapidamente nos últimos anos. Neste campo, a flexibilidade emergiu como *Santo Graal* exigido pelas organizações empresariais, não apenas ao nível de comportamentos, pessoas mais disponíveis (no espaço e no tempo) mais activas, mais participativas e mais sociáveis, mas também ao nível do saber fazer, onde o domínio de ferramentas informáticas e de línguas estrangeiras constituem os exemplos mais prementes.

A estes dois níveis de flexibilidade, devemos acrescentar a flexibilidade intercultural, motivada pela actuação global de um número cada vez maior de empresas. Por um lado, cada pessoa, dominando este tipo de competências, pode aspirar a carreiras mais estimulantes e com projecção internacional. Mas, é sobretudo do ponto de vista da empresa que o domínio da competência intercultural se revela mais candente. Actualmente, o conhecimento está disperso pelo mundo e torna-se impossível um local oferecer todas as condições necessárias para a construção da vantagem competitiva (Doz, Santos e Williamson, 2001). A aceitar a dispersão global do conhecimento, o desafio que se coloca às empresas é como integrar esse conhecimento e serem capazes de transformá-lo em inovação, caso contrário transforma-se em meras bases de dados de informação. Essa capacidade de integração do conhecimento passa, imperiosamente, por competências interculturais, que deverão estar dispersas pela organização.

Whereas the great majority of international management research in the area of intercultural communication has been cross-cultural (see Hofstede, 1997 and Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) and has taken a quantitative approach (Lenartowicz & Roth, 1999:783) these approaches have been criticized for focusing too much on cross-national comparisons of attitudes and behaviours and too little on *intercultural* interactions (Ferrin, 1999, Usunier, 1999). In Portugal any kind of "*formação intercultural*" in Ensino Superior is "*praticamente inexistente*" (Soares, 1999:40)

The aim of this paper is to present the ongoing results of an exploratory study which set out to analyse the intercultural interactions and perspectives of Portuguese undergraduate business students¹ who participate in an annual

¹ Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

international business game that takes place every year in a different host country. Heeding the words of Van Raaij who states that

“(w)e should encourage researchers in other cultures to study their own reality rather than to replicate American studies” (cited in Usunier, 1999:35)

this study differs from prior work in intercultural communication in that it takes an ethnological approach exploring how Portuguese participants *perceive* individual beliefs and culture norms in the intercultural setting of an international business game, and how those perceptions are manifested in their performance in those games.

The study emerged from the collaboration between a Portuguese lecturer of *Gestão Internacional* and a British lecturer of *Inglês Empresarial* in the preparation of students for their participation in the game in the year 2000 which was taking place in China. This study is intended to be part of ongoing action research that will inform the design of a course in international or intercultural communication for undergraduate business students in Portugal. In this initial reflection on the preliminary observations of the study so far, particularly on the methods used, an important part of the reflection has been on those inter- and cross-cultural research design issues that are raised in the carrying out of a study by two people operating from and within more than two different cultural dynamics. Not only will these issues influence the process and the results of study, but they also potentially provide a synergy for the way in which the course in intercultural communication will be designed and taught in the future.

Structure

The paper is written in three parts. Part one begins with a description of the international business game, the way that it is run and the criteria for selecting Portuguese participants. Contrary to the way in which many business simulations or games are organised, the teams in this game are not national teams, but rather, each team is composed of members from different country backgrounds. From the beginning of the journey to the host country, people are obliged to interact with participants from other countries.

In part two we briefly present the methods used for carrying out the study and some of the initial results based on the participants’ perspectives of the games. This provides the basis for a reflection about the methodology and the implications for carrying this study further. An important aspect of the research design has been

the joint linguistic, cultural and disciplinary perspectives brought by the two authors. Most internationally published research in international business comes from North America, is written in English (Usunier, 1998:5) and is based on the results of purely quantitative methods (Mendenhall et al. 1993:146). We, on the other hand, would like to combine our inter-cultural and inter-disciplinary insights with our access to both languages, Portuguese and English, to carry out, record and publish our results. Our study has been a compromise between our respective cultures, the different research fields that inform us, the audience for our publications, and the parameters within the Institution in which we are working.

Finally, in the third part of the paper we briefly discuss some initial results of our findings and reflect on the future design of our study.

PART ONE: DESCRIÇÃO DAS OBJECTIVOS DE JOGOS

1.1 Objectivo

O objectivo fundamental desta simulação é, para além da aplicação dos conhecimentos e técnicas de gestão, a comunicação intercultural, ou seja, perceber como estudantes de nacionalidades diferentes, logo com programações mentais diversas, para utilizar a definição de cultura proposta por Hofstede (1997), interagem, decidem e comunicam num ambiente de simulação de um jogo de gestão.

1.2 Funcionamento da Simulação Empresarial

Esta simulação empresarial iniciou-se em 1998 com a participação de estudantes provenientes de escolas de ensino superior de diferentes países. A partir de 1999 a Escola Superior de Ciências Empresariais iniciou a sua participação neste evento que actualmente é composto pelas seguintes escolas:

País	Escola
Alemanha	Markische Fachhochschule - Hagen
China	Universidade de Foshan – Escola de Gestão
Estados Unidos da América	New York Institute of Technologie –

	Escola de Gestão
Finlândia	Politécnico Kymenlaasko, Kouvola
Portugal	Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE)
Rússia	Universidade Técnica de Novochoerkassk

O financiamento de cada equipa não é uniforme para cada país. No caso alemão, americano e finlandês cada estudante suporta todas as despesas inerentes à sua participação. No caso português, é a ESCE que suporta as despesas de participação, onde se incluem a estadia e as viagens. Cada estudante é responsável por garantir a sua alimentação em cerca de 5 dias da estadia.

Para alcançar o objectivo fulcral desta simulação, são constituídas 7 equipas multiculturais, compostas por um estudante de cada nacionalidade que, pela origem geográfica diversificada, torna o inglês na língua oficial. Cada membro da equipa é responsável por uma função específica (Marketing e Política de Vendas; Produção/Operações; Matérias-Primas; Licenças e Investigação & Desenvolvimento; Finanças e Impostos; Transporte e Pesquisa de Mercados; Sistemas de Informação Financeiros), existindo um consultor, que é um docente, cuja função é dinamizar a discussão, aconselhar a equipa em determinadas decisões, para além de inteirar os estudantes do funcionamento do programa de computador onde se desenrola a simulação.

Cada equipa é responsável pela gestão de uma empresa transnacional, com sede num paraíso fiscal, e possibilidade de actuação em três mercados: Brasil, Estados Unidos da América e União Europeia. Cada empresa produz dois produtos e os estudantes devem tomar todas as decisões relacionadas com a gestão corrente e que vão desde a localização das fábricas e mercados de actuação, passando pela encomenda de matérias-primas, pela quantidade de cada produto a produzir, fixação do preço do produto, investimento em publicidade, investimento em Investigação & Desenvolvimento, celebração de parcerias, transferência ou não de eventuais lucros, entre muitas outras.

A simulação desenrola-se em 6 rondas, precedidas de uma de teste, que funciona como habituação dos estudantes ao funcionamento da aplicação informática e como fórum de discussão da estratégia a implementar nas seguintes rondas. Para cada uma destas rondas competitivas é indicada uma hora de encerramento, rigidamente cumprida, em que cada equipa deverá entregar uma

disquete com as decisões ao coordenador do jogo. Passada uma hora deste procedimento, são apresentados os resultados de cada ronda, em que cada equipa fica a conhecer a sua situação para a ronda seguinte, possibilitando-lhes ajustamentos. Este facto, torna a simulação num mercado de oligopólio, pois as decisões que cada equipa toma influenciam todas as outras equipas e provocam uma reacção estratégica por parte destas.

Para além desta simulação, em computador, os estudantes são ainda chamados a intervir perante toda a assembleia em duas ocasiões. A primeira ocorre no primeiro dia da simulação em que os estudantes, agrupados pela sua especialidade, apresentam aos restantes participantes os pressupostos e particularidades da sua função e as decisões que se espera que tomem. A segunda, decorre após a conclusão das 6 rondas competitivas. Neste momento, os estudantes agrupados por equipa, devem apresentar à assembleia os factos relevantes ocorridos com a sua empresa e a estratégia a implementar no futuro, normalmente com o recurso a gráficos e outras facilidades, devendo convencer todos os restantes participantes a comprar acções dessa empresa.

Paralelamente a esta simulação empresarial, desenrola-se um torneio de ténis de mesa, onde todos os participantes devem jogar em pares, elemento "perturbador" no funcionamento normal da simulação empresarial, dado que o coordenador do jogo exerce uma pressão constante para que, pelo menos um membro de cada equipa, se ausente da sua empresa. Este facto cria pressão em todas as equipas, pois frequentemente estão carenciadas de um elemento que, supostamente, deverá tomar decisões numa área específica. Simultaneamente, existe uma pressão em termos de tempo, pois o protelar de decisões rouba tempo para a implementação da estratégia e para a análise de cenários alternativos relativamente ao inicialmente previsto. Para além destes dois problemas, é ainda de realçar um terceiro ainda um terceiro, decorrente dos dois anteriores e que se prende com a liderança da equipa. Numa situação de emergência, é frequente alguém tentar assumir a liderança o que, pela diversidade cultural, faz emergir alguns conflitos.

A simulação está construída para que a probabilidade de encontros multiculturais seja elevada. Esta preocupação está patente em três situações. A primeira, e já explorada anteriormente, ocorre na constituição das equipas que disputam a simulação. A segunda verifica-se na formação das equipas de ténis de mesa, obrigatoriamente compostas por elementos de diferentes nacionalidade. A

terceira preocupa-se está patente na distribuição dos diversos participantes por quarto. Em cada quarto, existem sempre elementos de nacionalidades distintas, elemento potenciador de maior exposição ao diferente, em termos culturais, conduzindo a uma maior curiosidade por parte de cada elemento a acerca da outra cultura e, concomitantemente, momento de maior aprendizagem e tolerância cultural. Estes efeitos benéficos ocorrem, como se torna óbvio, desde que os estudantes consigam manter uma conversa em inglês.

Como complemento a esta actividade empresarial competitiva, cada país, e é a única ocasião em que esta junção ocorre, é responsável por um programa de animação, realizado numa noite, para todas as outras equipas. Pretende-se, desta forma, dar a conhecer um pouco de cada país aos restantes participantes.

1.3 Selecção da Equipa Portuguesa

A equipa portuguesa tem sido composta por seis estudantes e um docente que a acompanha. Como se trata de um representação institucional, foram criadas condições de acesso ao jogo. Dado o nível de conhecimentos exigidos, restringe-se a participação aos estudantes que frequentam o 3º e 4º ano de cada curso. Como várias funções exigem conhecimentos muito técnicos, optou-se por restringir o acesso a determinadas funções a estudantes provenientes de cursos específicos, como se pode comprovar no quadro seguinte.

Acesso dos Cursos da ESCE às Funções Específicas da Simulação

Função	Cursos Candidatos
Marketing e Política de Vendas	Marketing
Operações/Produção	Todos os Cursos
Matérias-Primas	Todos os Cursos
Licenças e I&D	Todos os Cursos
Transportes e Pesquisa de Mercados	Gestão da Distribuição e da Logística
Sistemas de Informação Financeiros	Contabilidade e Finanças
Finanças / Impostos	Contabilidade e Finanças

Nas restantes funções, as competências adquiridas pelos estudantes nas disciplinas de gestão existentes em cada curso, habilita-os a desempenharem, com qualidade esse papel, pelo que qualquer curso da ESCE tem acesso.

Em cada ano, os jogos são publicitados, existindo uma fase de inscrição. Como o número de candidatos tem superado largamente os lugares disponíveis, existem critérios definidos que permitem hierarquizar, por cada função, os candidatos. Esses critérios consistem na análise da média de cada aluno, elemento indicativo, e na realização de uma entrevista. Esta entrevista, realizada em inglês e em português, tenta avaliar a fluência de cada estudante na língua inglesa, factor essencial para a simulação decorrer de acordo os objectivos, e o espírito internacional patenteado por cada candidato.

1.4 Preparação da Equipa Portuguesa

A simulação em computador possui um manual de suporte onde se apresentam os pressupostos básicos do jogo, bem como todas as decisões que cada equipa deve tomar durante as várias rondas competitivas. Todos os estudantes seleccionados recebem, anualmente, este manual, constituindo a sua leitura a primeira fase da preparação para esta simulação.

Esta actividade é complementada por reuniões, realizadas em português e em inglês, entre todos os estudantes e o docente. Estas reuniões, cerca de 10 antes da ida, possuem como objectivos a criação de um espírito de grupo, já que a maioria dos estudantes não possui uma relação estrita com os restantes, e a preparação cultural para lidar com os participantes dos restantes países.

Esta preparação cultural é realizada de três formas. A primeira, envolve a construção de um perfil cultural, para cada país, por um estudante. Este perfil é construído a partir de pesquisas na Internet e envolve temas como a gastronomia, música, geografia, religião, língua, entre muitos outros. Cada estudante apresenta aos restantes, na maioria dos casos em inglês, o resultado da sua investigação. A segunda, radica na leitura de vários documentos preparados pelo docente e de obras de referência sobre a temática das diferenças culturais e da comunicação intercultural. Estas leituras são posteriormente discutidas em grupo por todos os participantes. Por fim, e porque existe já uma experiência acumulada, alguns estudantes participantes nas simulações são convidados a dar o seu testemunho sobre a experiência vivida.

PART TWO: METHODOLOGICAL ISSUES

2.1 Methodology

Recorded semi-structured interviews were carried out before and after the games. Field notes were taken during the preparations for the games and while the games took place in China. Participants were asked to keep diaries during the preparations and the games. Some of their performances during the games were recorded on video. All but one of the participants agreed to participate in the study, signing a research protocol in which they would be asked for respondent validation before the publication of any results of the study.

2.2 Limitations to methodology

In this initial study there were some limitations to the methods used. Students keeping diaries proved to be a difficult request. Firstly, the games take place over two weeks during the semester when the students have a lot of project work to carry out. Their participation in the games already requires a time commitment at a time when they are under pressure to keep up with their work. And secondly, participating in the games and the social events left little time for keeping a diary. In the future, the use of small personal tape-recorders by participants to record their diary entries rather than writing them, could be considered.

In this initial study, the researchers field notes do not reflect sufficient thick description for validating the observations and should be considered as initial personal observations that will help inform the ongoing study. As these games, intercultural communication and this type of research are pioneering areas in *Escola Superior de Ciências Empresariais*, the researchers receive little institutional support either for the inter-cultural preparations of the students or for carrying out the research. As with most action research the results may influence the parameters within which we are working:

“almost all educational research (...) has the aim of influencing educational practices through influencing local or systemwide policies about curriculum and pedagogy” (Kemmis,1993:188)

PART THREE: SOME FINDINGS AND DISCUSSION

Here we focus on the narrative of two participants from the Portuguese team – Anabela and Tiago as an introduction to the perspectives of our Portuguese participants. Both Tiago and Anabela were considered “key players” in their team, but for different reasons. We trace in particular their concerns before embarking on the journey and their personal qualities that they thought would contribute to the success of their encounters and performance in the games. At this stage it would be precipitous to make any clear interpretations of the student’s narratives. However, we do presume to flag possible emerging themes for further studies.

Anabela is in her late twenties, a student of Human Resource Management and also a nurse. Her level of English is pre-intermediate, and her German advanced (as she lived in Germany for one year). Her principle concerns, which reflected those of most of the other participants, before going to the games were “understanding Chinese people” and “my language level”. She considered her strengths to be “my creative experience with people” and “good in the area of innovation.”

Tiago is a student of Marketing in his early twenties. Before this trip he had not traveled much around Portugal and his ventures outside the national border were a morning in Spain. In contrast with Anabela’s concerns about communicating with people, Tiago was worried about his performance. Although his English language level was post-intermediate, he was not sure that he would be able to “give a good presentation to so many people.” He considered his strengths lay in being a “perfectionist” and on “putting pressure on myself”.

After the games Anabela described some of her problems she had in interacting with the Chinese participants, in particular with Chow Ling in her team: “they never say no ... so when we confront them with another opinion they have great difficulty to argument and to reinforce their idea”. As on almost all occasions (with all Portuguese participants) she identified her behaviour with the Americans and the Germans “American people ... Portuguese people ... Germans ...they discuss a lot ...” in contrast to the Chinese who “receive more than they give”. Anabela felt she had been tested in her interactive skills and powers of persuasion in resolving a conflict between an American (the team President) and a Chinese participant. With a negotiation coming to a standstill because of the relations between the two, Anabela stepped in to “tell the American, my president, to be more specific and try to say the great advantage of his contract, to explain him *why* we want to do it, not only to do it because we want.”

Anabela considered that her success in resolving conflicts and in interacting in the games was due to the fact that "I try and try and I don't give up when I see that the other don't understand what I mean". She also suggested that "it is very important to be available to learn and to be available to the others ... only to hear or only to see, to be quiet that is very very important because if the others see that we are interested, perhaps he gives more than we expect of him."

As for her worries about her language level, Anabela concluded that "I think when we know what we want and when we are very very pressed I think the language is second." Seen as a successful communicator by the other participants in her team she explained "we have another kinds of communication that should be used. Sometimes I use the paper ... I make some draws... Because I want to explain my ideas I need to ... use my imagination."

Anabela's experience of the interactions in her team was very positive: "Everyone gives everything to the company and this great involvement it was great".

Tiago, in contrast, felt that "in my team I get some bad luck with my colleagues". This was for two reasons. One was because "the Chinese guy and the Russian guy ... are too quiet" and the other was because "the Finnish girl and ... the German girl ... have different ideas of company than I have". In particular the Finnish girl "have a problem with men ... especially since I grabbed the company" (Early on in the game, Tiago had felt compelled to take the lead in his team). Putting forward his notion of a Finnish cultural characteristic he stated that "Finnish girls they don't know how to accept very well the man when the man try to take the lead." As an example of his leadership Tiago explained that "on the third day I tried to see more of the personalities of my partners and I tried to develop some measures to keep the company running better."

Tiago was however, keen to emphasize that "the Portuguese were the best ... the best team workers." He suggested that "several things not just one thing ... combined that make us successful". Not only were they "very well prepared ... and proficient" but he also felt that they were good time managers. "We work when we have to work and we get some more social life than the other teams ... at night". In support of Tiago, Anabela added "we (Portuguese) try to understand what the others are doing and participate a lot ...". During the games, the German organizers of the games were generous in their praise of the "professionalism" and level of active participation of the Portuguese participants.

When asked if this picture of Portuguese efficiency contrasted to a Portuguese stereotype, Tiago suggested that “the other participants had several stereotypes of the Portuguese team and we want to “cut those stereotypes ... that we are from the countryside, we are slow... because we are not like that”.

Tiago’s reflections on his own manipulating of stereotypes did not always extend to the other cultures participating. “The Chinese and the Russians I had some stereotypes but they were not real or very true”. However, this did not apply to the Finnish team “About the Finnish team – yes I expect that. They are as cold as ice.” And the Germans helped him reinforce once more the high level of Portuguese participation. “I expect they are professional and they are a little bit prepared. Not so much as us but ...”

It is worth noting that despite the difficulties that Tiago felt he experienced with his other team members compared to the “great involvement” experienced by Anabela, Tiago’s team were one of the most successful in the games themselves, coming top in terms of their financial results.

3.1 Emerging themes

It is too early to offer any initial findings and at this stage in the study we are only going to make a note for ourselves to consider the following questions in future studies:

a) Implications of gender and inter-cultural interactions

How far were Tiago’s perceptions of inter-cultural misunderstandings and his perception of belonging to a “bad” team influenced by his attitude to gender and to what extent should gender awareness be part of our course in inter-cultural communication?

b) Relationship between inter-cultural communication and creativity

How much of Anabela’s success in resolving inter-cultural conflicts was due to her creativity in communicating across cultures? What place does creative communication play in a course of inter-cultural communication?

c) Savoir v. savoir faire

How important to our students’ inter-cultural interactions was the information about different cultural dimensions such as that presented by Trompenaars? The students did not perceive it as being important on a conscious level, but

If we are aware of cultural differences the process of deconstructing our stereotypes and ourselves is easier.

d) Positioning in relation to stereotypes

but did that information help to influence the way in which they positioned themselves in relation to their Portuguese in order to avoid being stereotyped?

learning how to act v. learning how to listen;

e) attitudes towards task;

f) preparation and involvement.

3.2 Future research design issues

Out of this paper there were several design issues that were raised.

- 1. Language and translation.** Questions about the language we should use both for our own communications, communications with students and in the writing up of results is not always as clear as it may seem. First there are interpretive issues to be considered. If language helps to shape our meanings and experiences, then it makes sense for all participants in the study (including the researchers) to use their first language for speaking about feelings and describing their interpretations of behaviour. However, unless the community for whom we are writing speak both English and Portuguese then we need to communicate and write up the results in both languages, validating the words used and the interpretation of the words at every stage of the study. The time and expense involved in doing this would be enormous.
- 2. Collaborative communication technologies.** In order to truly benefit from inter-cultural, interdisciplinary and inter-linguistic perspectives, the researchers would benefit from being conversant with using new technologies to communicate and write collaboratively. These range from simple tools like Tools/track changes in Word to more sophisticated (but free) tools like Netmeeting (also from Microsoft). The use of collaborative tools such as Mind maps and concept maps would also be an interesting area to explore.
- 3. Weaving of genres and discourses.** Collaborative interdisciplinary writing requires a struggle between genres and discourses. As authors from different academic communities we need to get a sense of, and agree to, which discourse communities we are writing for and which

CONCLUSION

This paper has been presented as a pilot case study. The most important reflections in the study have been the raising of inter-cultural and interdisciplinary research design issues. The language to be used in the study is also one that requires further reflection as does the way of representing the voices of the two authors. Interdisciplinary writing requires a weaving of genres and discourses so it is important to get a sense of which discourse communities . This then leads to a question of which discourse communities would find the research and the genre

REFERENCES

- Adler, P. (1975) The transitional experience: An alternative view of culture shock in *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 13-23
- Ferrin, D. (1999) Do as the Romans? Intercultural Influence Processes in Intercultural Work Relationships. Unpublished doctoral thesis, Department of Strategic Management and Organization, University of Minnesota.
- KEMMIS, S. (1993) Action Research in *Educational Research: current issues*, ed. HAMMERSLEY, M., London The Open University and Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hofstede, G. (1997). Culture and Organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
- Lenartowicz, T. & Roth, K. (1999) A Framework for Culture Assessment in *Journal of International Business Studies*, 30 4: 781-798
- Mendenhall, M. & Beaty, D. & Oddou, G. (1993) Where have all the theories gone? An archival review of the international management literature, *International Journal of Management*, vol. 10, no. 2: 146-53
- Soares, M.E. (1999) A Formação Intercultural in *Recursos Humanos Magazine*, Lisboa, Portugal, Jan/Fev : 40-41
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner (1997) *Riding the Waves of Culture*, London, Nicholas Brealey Publishing
- Userier, J. (1998) *International and Cross-Cultural Management Research*, London, Sage University Press

