



RESPONSABILIDADE SOCIAL E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE INTERSEÇÃO E INTERAÇÃO DIRECIONADAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL¹

Telma Patricia de Moraes Santos²
 Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira³

Resumo

A evolução do conceito e mesmo da prática da Responsabilidade Social demonstrada através do crescente volume de discussões científicas e populares, inserção de instrumentos e, mais recentemente com a ISO 26000, encontra parceria apropriada na prática e estudo da Governança Organizacional com propostas de interseção de considerações relativas a esta área, auxiliando assim a transposição da filantropia à sustentabilidade, das ações isoladas à interação entre todos os stakeholders. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é descrever a forma com a qual a Governança Organizacional pode auxiliar no direcionamento de melhores práticas de Responsabilidade Social. Para responder o objetivo mencionado, faz-se uso de pesquisa bibliográfica e documental. Como resultados indicam-se as formas mencionadas de Governança Organizacional de maneira a contribuir com os novos rumos da Responsabilidade Social com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável; Governança organizacional; Responsabilidade social.

SOCIAL RESPONSIBILITY AND GOVERNANCE ORGANIZATION OF A PROPOSED INTERSECTION AND INTERACTION DIRECTED TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract

The evolution of the concept and even the practice of Social Responsibility demonstrated by the increasing volume of scientific and popular discussions, insertion of instruments and, most recently with ISO 26000, is suitable partner in the practice and study of the proposals with Organizational Governance intersection of considerations relating to this area, thereby assisting in the implementation of philanthropy to the sustainability of individual stocks to the interaction between all stakeholders. Thus, the objective of this research is to describe the way in which the Organizational Governance can help in directing best practices for Social Responsibility. To meet the objective mentioned above makes use of bibliographic and documentary research. The result indicates the mentioned forms of Organizational Governance so as to contribute to the new directions of social responsibility with a view to sustainable development.

Keywords: Sustainable development; Organizational governance; Social responsibility.

¹ Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2010, São Paulo, SP, Brasil.

² Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté (UNITAU)

³ Doutor em Organização Industrial - ITA – Professor e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté (UNITAU.)



1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são dois temas de presença constante em trabalhos científicos e discussões sobre ações e decisões organizacionais – direcionamento, revisão de práticas, avaliação, planejamento estratégico, os quais compartilham as dimensões econômica, social e ambiental.^(1 2)

A tríplice consideração mostra-se pertinente por tratar holisticamente os componentes do desenvolvimento os quais interagem e são interligados de forma a indicar que o verdadeiro desenvolvimento não se dá sobre a falta de um de seus aspectos ou de sua existência incompleta. Um exemplo do reconhecimento dessa complementariedade está na fundação de institutos, organizações da sociedade civil de interesse público e autarquias destinadas a estudos fomentadores e promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental.⁽³⁻⁶⁾

Esta interação dos temas converge para uma orientação no que se refere à ação das organizações: a Responsabilidade Social conectada à governança organizacional com o propósito de contribuir para o desenvolvimento sustentável.⁽¹⁾

Dada esta relação, que encontra amplo destaque na recente norma ISO 26000,⁽¹⁾ e que já encontrava discussão similar na NBR 16001⁽²⁾ a proposta da presente pesquisa é discutir a governança organizacional como forma de propiciar melhores práticas e resultados para a responsabilidade social e, conseqüentemente, para o desenvolvimento sustentável.

1.1 Responsabilidade Social

Anterior à ISO 26000⁽¹⁾ específica a respeito de responsabilidade social, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) já oferecia orientações a respeito do tema com a proposta de um sistema de gestão da responsabilidade social que envolve política da responsabilidade social, planejamento, implementação e operação, requisitos de documentação, medição, análise e melhoria contínua, mencionando a “obtenção de resultados ótimos para as partes interessadas”.⁽²⁾ Este sistema proposto pela norma tem o intuito de estimular a implementação da busca das melhores práticas, dos melhores e mais adequados instrumentos para o perfeito exercício da responsabilidade social.

É importante salientar que a ênfase na responsabilidade social das organizações não isenta o Estado de ação, de sua responsabilidade para com o bem estar da nação. É a partir do texto da própria Constituição⁽⁷⁾ que confere ao Estado, a interferência em favor dos indivíduos que estão sob sua compreensão, a garantia do desenvolvimento nacional, que se aportam as reflexões a cerca do seu papel e de suas funções, do papel da Administração Pública.

A função da Administração Pública é o atendimento do interesse público, a garantia aos direitos fundamentais do cidadão;⁽⁸⁾ a política pública, pode-se dizer, é cerceada pelo atendimento ao interesse público;⁽⁹⁾ a liberdade, a segurança, o bem-estar, enfim, os direitos que principiam o texto constitucional e caracterizam o propósito do Estado.

A ISO 26000⁽¹⁾ também é clara ao afirmar que “Essa Norma Internacional não pode substituir, alterar ou, de qualquer outra forma, mudar a obrigação do Estado de agir em nome do interesse público” e também reforça que “o funcionamento adequado do Estado é indispensável para o desenvolvimento sustentável”.

O desenvolvimento sustentável, é portanto, perceptivelmente o objetivo final de toda a sociedade, organizações, população e Estado, deixando clara a motivação para os



textos, práticas e leis afins. O Programa de Ação da Conferência de Viena⁽¹⁰⁾ sobre Direitos Humanos traz em sua seção “E – Métodos de implementação e controle”:

94. A Conferência Mundial sobre Direitos Humanos recomenda a rápida finalização e adoção do projeto de declaração sobre o direito e responsabilidade de indivíduos, grupos e instituições de promover e proteger direitos humanos e liberdades fundamentais universalmente reconhecidos.

Entretanto, fazendo diferenciação entre a responsabilidade dos indivíduos de modo geral e principalmente diferenciando de filantropia, a responsabilidade social da empresa “[...] associa-se diretamente às atividades inerentes ao negócio (no jargão dos administradores, o *core business*). Não se está no campo da responsabilidade estritamente “moral”, na convicção íntima de que se deva contribuir para o bem-estar da sociedade”,⁽¹¹⁾ assim sendo, as ações de responsabilidade social seriam a contrapartida de responsabilidade da empresa pelo efeito de suas ações.

Amorin⁽¹²⁾ aborda a positividade da adoção da postura socialmente responsável para as empresas, embora de difícil mensuração, dando a elas a empatia dos clientes. Esta empatia se dá quando a sociedade consegue perceber a empresa solidária às suas mazelas e seus sonhos.

Corroborando com esta idéia de percepção de solidariedade por parte da empresa, Benedicto, Silva Filho e Moreira⁽¹³⁾ trazem que:

A responsabilidade social pode ser definida como um dever da empresa de ajudar a sociedade a atingir seus objetivos. É uma maneira de a empresa mostrar que não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos mas também para contribuir para o desenvolvimento social.

Este ‘dever’ para com a sociedade e a contribuição para o desenvolvimento – assim como outras definições indicam – citado pelo autor é uma boa forma de sintetizar o que a responsabilidade social não é: filantropia. A idéia não é dar o fruto, é contribuir para frutificar; a idéia – não desmerecidamente – não é prestar auxílio à sociedade, é ajudar a promoção do desenvolvimento da mesma. A ISO 26000⁽¹⁾ traz a afirmação que o exercício da filantropia pode encontrar positividade mas não deve servir à organização como prática substitutiva à sua responsabilidade diante da sociedade.

A NBR 16001⁽²⁾ apresenta o conceito de responsabilidade social como “Relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável.”, considerando as três dimensões da sustentabilidade como um de seus fundamentos: econômica, ambiental e social.

Este conceito e considerações, dos referidos autores e da NBR 16001 são bem próximos do tratado na ISO 26000:⁽¹⁾

[...] responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: - contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar da sociedade; - leve em consideração as expectativas das partes interessadas; - esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; - esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

As duas normas em questão ressaltam a relevância da ação da organização, da consideração das partes interessadas e o foco no desenvolvimento sustentável. A



ISO 26000⁽¹⁾ é bem clara ao mencionar que a norma “[...] pretende auxiliar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável” e que “[...] ao abordar e praticar a responsabilidade social, o objetivo mais amplo da organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável”, objetivo este, também mencionado pela NBR 16001.

1.2 Governança Organizacional

O tema ‘governança’ é abordado sob várias perspectivas encontrando-se assim vários significados e atribuições.⁽¹⁴⁾ Nos vários trabalhos que discutem o tema as definições encontradas trazem os termos ‘governança’, ‘governança corporativa’ e ‘governança organizacional’ remetendo à diferenças no que compõem justamente à diferenças de perspectivas na construção do conceito ou ainda, diferenças apenas de terminologia.

As autoras Rodrigues e Malo⁽¹⁴⁾ em seu trabalho verificaram a existência de duas áreas de conceituação de governança nas quais uma é mais relacionada à questão de ‘controle’ e outra é associada a “[...] conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de **bom governo**, tal como orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional”. Estas associações apontadas pelas autoras abrem possibilidade de encontrar similaridades e mesmo parceria com os conceitos de responsabilidade social. É importante ressaltar na percepção das autoras a relação de governança com o desenvolvimento.

No mesmo trabalho, Rodrigues e Malo⁽¹⁴⁾ citam a obra de Cornforth (2003) sobre perspectivas teóricas sobre as quais se constroem conceitos de governança organizacional, dentre elas, duas em especial dão sustentação a duas definições que abrem perspectiva de relacionamento da organização com a sociedade: a perspectiva democrática na qual “governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização e os quais ela se dispõe a atender” e a teoria dos stakeholders onde a “governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesses de múltiplos stakeholders e não de apenas um grupo”. Mais uma vez esses conceitos vêm reforçar a parceria com a prática da responsabilidade social.

Abordando as duas áreas de conceituação de governança identificadas por Rodrigues e Malo,⁽¹⁴⁾ a autora Marques⁽¹⁵⁾ traz a seguinte conceituação de governança corporativa:

A corporate governance (ou governança corporativa) é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Esta definição representa uma abordagem que lança mão de mais itens de consideração, ou seja, uma conceituação mais holística na qual a forma de controle e decisão pela qual a organização opta é considerada juntamente com a atenção aos interesses daqueles com os quais a organização se relaciona.

Vale ressaltar que a boa prática da governança corporativa juntamente à boa administração e a um negócio de qualidade, podem resultar em um melhor desempenho com benefícios aos acionistas e partes interessadas (*stakeholders*).⁽¹⁵⁾



Os conceitos trazidos pelos autores acima e o resultado indicado para a boa prática da governança corporativa permitem analogia com os conceitos tratados na ISO 26000⁽¹⁾ que traz o aspecto de controle e regulador como no conceito indicado na lista de termos e definições: “[...] sistema pelo qual uma organização toma decisões e as implementa na busca de seus objetivos” e também ao apontar em diversos pontos a relevância da governança organizacional conjuntamente à responsabilidade social. A referida norma afirma que a responsabilidade social tem de estar presente nas decisões e na implementação das atividades, bem como responsabilizar-se pelo impacto de seus atos na sociedade, na economia e no meio ambiente, assim sendo, a presença e os impactos mencionados remetem à governança organizacional, uma vez que, muitos dos conceitos expressos compreendem as características mais comuns indicadas como pertencentes à mesma como decisão e controle, responsabilização pelos impactos dos seus atos e o interesse no desenvolvimento sustentável – o qual compreende as três dimensões – econômica, social e ambiental – o que remete à atenção aos interesses de todas as partes interessadas (ou *stakeholders*) e ao desenvolvimento sustentável.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa inicialmente fundamenta-se sobre conceitos e definições de responsabilidade social e governança organizacional para posteriormente favorecer o tratamento conjunto dos dois temas.

Com a finalidade de proporcionar uma melhor descrição a respeito do proposto como objetivo da pesquisa, fez-se uso de uma pesquisa realizada pelo Instituto Akatu e Instituto Ethos, relacionada ao tema, examinando-se os dados apresentados pela mesma que oferecessem relevância e embasamento ao assunto da pesquisa atual.

Justifica-se sua caracterização como pesquisa bibliográfica e documental⁽¹⁶⁾ visto que contará com base teórica elaborada a partir de material publicado (física ou eletronicamente) e que fundamente o objetivo da pesquisa.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A ISO 26000⁽¹⁾ é bem clara ao apontar a consideração de igual valor e mesmo necessidade clara de convergência entre responsabilidade social e governança organizacional. Ao indicar os temas centrais e questões relevantes para a responsabilidade social, a governança organizacional é o primeiro tema indicado, seguido de direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento comunitário e desenvolvimento; segue indicando a avaliação de todos os temas centrais e a avaliação de impacto da organização para as partes interessadas e para o desenvolvimento sustentável, mais uma vez, convergindo para o objetivo fim mencionado em diversos pontos no âmbito da responsabilidade social, da governança organizacional, da organização ou do Estado.

O desenvolvimento sustentável é o objetivo que compete à toda organização – sem desconsiderar-se a responsabilidade que cabe ao Estado diante do mesmo, objetivo este que pode ser extraído das idéias principais a respeito de responsabilidade social e governança organizacional.

A norma justifica a especial atenção dada à governança organizacional ao afirmar que “uma governança organizacional eficaz permite à organização agir sobre outros

temas e questões centrais e implementar os princípios [da responsabilidade social]”, princípios estes que são:

[...] responsabilização com prestação de contas (*accountability*), [...] transparência, [...] comportamento ético, [...] respeito pelos interesses das partes interessadas, [...] respeito pelo Estado de direito, [...] respeito pelas normas internacionais de comportamento, [...] respeito pelos direitos humanos.⁽¹⁾

Os princípios descritos na norma como princípios da responsabilidade social refletem-se também no que se espera de uma organização – e mesmo do Estado: prestação de contas, transparência, ética, interesse e respeito – comportamental e aos direitos humanos.

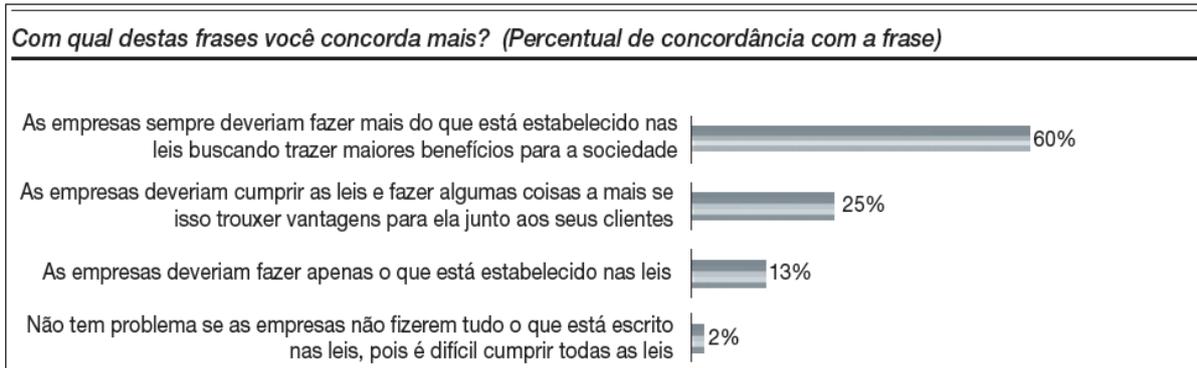
É possível extrair das considerações da ISO 26000⁽¹⁾ a indicação fundamental no que se refere a interseção entre governança organizacional e responsabilidade social: as estruturas e processos de tomada de decisão devem propiciar a reflexão quanto aos temas centrais e princípios da responsabilidade social e que com estes haja comprometimento – de ambiente e cultura a recursos, análise periódica da governança, ajuste de acordo com os resultados e a comunicação dos mesmos.

Uma pesquisa realizada em 2010 pelos Institutos Akatu e Ethos⁽¹⁷⁾ sobre a percepção do consumidor brasileiro quanto à responsabilidade social das empresas, com dados sobre 800 questionários aplicados em 12 capitais/regiões metropolitanas do Brasil e associados a informações de pesquisas anteriores, trouxe alguns resultados importantes para serem avaliados à luz da responsabilidade social e da governança organizacional. Foram abordados nove temas para avaliar o grau de interesse, informação e influência da população, os quais apresentaram os seguintes resultados:

Saúde/doenças 87%, produtos/compras/consumo 59%, cultura 46%, ecologia/meio ambiente 44%, economia 35%, política 27%, empresas e negócios 23%, responsabilidade social empresarial 18%, sustentabilidade 14%.

Embora tematicamente em pesquisa, responsabilidade social e sustentabilidade tenham alcançado os desempenhos mais baixos no que se refere a manifestação de interesse da população, os temas anteriores de maior interesse integram-se dentro dos conceitos dos dois últimos o que conduz à interpretação de que, talvez falte à população uma compreensão correta do significado de responsabilidade social e sustentabilidade uma vez que existe o interesse sobre os temas que lhe são associados. A pesquisa demonstrou ainda que apenas 16% dos entrevistados deu a definição correta para sustentabilidade sendo que o restante dividiu-se entre aqueles que nunca ouviram falar, não sabiam definir ou o fizeram erroneamente.

Outra duas perspectivas da pesquisa trouxeram os seguintes resultados: um questionamento tratou de verificar dentre quatro afirmativas relativas ao papel das empresas trouxe os seguintes resultados:

Quadro 1. Expectativa do consumidor quanto a atuação das empresas.⁽¹⁷⁾


Os entrevistados também foram questionados com relação à credibilidade que o consumidor atribui às informações prestadas pelas empresas quanto à responsabilidade social.

Quadro 2. Credibilidade do consumidor quanto às informações sobre RSE prestadas pelas empresas.⁽¹⁷⁾


A credibilidade faz jus à especial atenção uma vez que influencia tanto os consumidores diretos quanto os potenciais – a sociedade como um todo – e mesmo seus colaboradores que podem passar a empenhar-se por um maior retorno à organização:

O sentimento de obrigação, como norma moral, pressupõe que os funcionários devem ajudar aqueles que os ajudaram. Sob certas circunstâncias, os funcionários retribuem o tratamento positivo que recebem da organização. Na verdade, a obrigação de retorno depende da forma como os funcionários avaliam as ações de responsabilidade social empresarial, os motivos e os recursos da organização [tradução nossa].⁽¹⁸⁾

Relacionando-se os dados desta pesquisa com os conceitos apresentados anteriormente sobre responsabilidade social e governança organizacional e mesmo a relação entre eles destacada na ISO 26000, é possível verificar que o dever da empresa em ajudar a sociedade atingir seus objetivos e atender aos interesses dos envolvidos, vão de encontro às expectativas que o consumidor tem em relação a empresa – que ela vá além daquilo que lhe compete exclusivamente por lei e, ainda nos temas aos quais foram atribuídos maior interesse também são uma forma de expressão da sociedade quanto ao que lhe é de valor – atendimento dos interesses.



O objetivo fim, o desenvolvimento sustentável, uma vez composto pelas dimensões econômico – social – ambiental, mostra-se, ainda que não claramente sob o termo que lhe designa, que tem o interesse da sociedade e sua promoção por parte da organização demonstra também o atendimento aos interesses da mesma e assim, uma vez que estas convicções estejam enraizadas, façam parte dos processos decisórios e implementação de atividades das organizações, é consequente que a organização passe a agir e transparecer seu compromisso com estas questões.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa descreveu a interseção entre responsabilidade social e governança organizacional, sua recente exposição na ISO 26000, e procurou mostrar a forma com a qual a governança organizacional pode auxiliar no direcionamento das melhores práticas de responsabilidade social com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Verificou-se que a governança organizacional é apontada como veículo propício à melhor atuação da organização em responsabilidade social e, portanto, melhor resposta aos interesses da sociedade e ao modo como é percebida por ela.

O desenvolvimento sustentável, por sua vez, mostra-se como objetivo fundamental e de interesse comum a todos stakeholders e encontra, também, sustentação na boa prática da governança organizacional.

A conclusão desta pesquisa não encerra a discussão a respeito desta parceria – responsabilidade social e governança organizacional – mas antes, aponta para demais pesquisas que venham a complementar e colaborar com o tema.

REFERÊNCIAS

- 1 INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 26000**: Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010.
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001**: Responsabilidade social – sistema de gestão – requisitos. Rio de Janeiro, 2004.
- 3 INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. IBDES. Disponível em: <<http://www.ibdes.org.br/>>.
- 4 INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DO BRASIL. IDESB. Disponível em: <<http://www.idesb.org.br/novo/>>.
- 5 INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. IPARDES. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/>>.
- 6 INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO PARÁ. IDESP. Disponível em: <<http://www.idesp.pa.gov.br/>>.
- 7 BRASIL. **Constituição (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.
- 8 BARRETO, W. C D. **Controle da gestão pública e participação cidadã**: a experiência da ouvidoria do Tribunal de Contas de Pernambuco. 2009. 127f. Dissertação (mestrado) – EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2009.
- 10 TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. 2. ed. rev. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2004.
- 11 BRASIL. Ministério Público Federal. **Declaração e programa de ação de Viena (1993)**. Disponível em: <<http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/Declarac255eo%20e%20Plano%20de%20Ac255eo%20-%20Viena.pdf>>.
- 12 BESSA, F. L. B. N. **Responsabilidade social das empresas**: práticas sociais e regulação jurídica. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006. p. 141.



- 13 AMORIM, T. N. G. F. Responsabilidade social corporativa. In:ALBUQUERQUE, J. L. (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.
- 14 BENEDICTO, S.C; SILVA FILHO, C. F.; MOREIRA, C. A. A. Responsabilidade social empresarial: estratégias de sobrevivência... In: SILVA FILHO, C. F.; BENEDICTO, G. C.; CALIL, J. F. (Org) **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas: Editora Alínea, 2008. p.151.
- 15 RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo... **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.
- 16 MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 11, p. 11-26. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_87.pdf>.
- 17 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 18 INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-b7aPesquisa_Ethos_Akatu_2010_RSE_Percepcao_Consumidor.pdf>.
- 19 GOND, J.P. et al. **Corporate Social Responsibility Influence on Employees**. Nottingham University Business School. Reino Unido, 2010. Disponível em: <<http://www.nottingham.ac.uk/nubs/ICCSR/research.php?action=single&id=72>>.