

**Área Temática: Empreendedorismo**

**Tema: Empreendedorismo Social**

**O Empreendedorismo Social no desenvolvimento de economias locais: participação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte na inserção de Programas de Extensão Universitária**

**AUTORES**

**ERIC MATHEUS BISPO PEREIRA**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
ericmatheus.bispo@hotmail.com

**DANIELE DA ROCHA CARVALHO**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
danielerocha@ufrnet.br

**RESUMO**

O Empreendedorismo Social é aquele que une as características do empreendedor convencional à missão social que produza desenvolvimento sustentável e promova mudanças no cenário socioeconômico de uma determinada região. Surgiu no Brasil na década de 1990 diante dos crescentes problemas sociais, escassos investimentos públicos e da crescente participação das organizações do terceiro setor na economia. É constatado que no país, uma das maiores parceiras na implantação e no desenvolvimento de atividades sociais empreendedoras são as Universidades Públicas através dos seus Projetos de Extensão. Diante desse contexto, o presente trabalho objetiva mostrar as ações que o programa “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” promoveu para introduzir o empreendedorismo social em economias locais, bem como evidenciar as transformações sociais na região. É um estudo descritivo, exploratório e bibliográfico. Também é caracterizado como estudo de casos, utilizando-se de entrevistas e análise documental. Os resultados mostram que das cinco linhas de ações do Programa, três já tiveram atividades executadas e promoveram os conceitos e diretrizes do empreendedorismo social a aproximadamente 260 pessoas do território pesquisado, provocando um crescimento na região e mudança de pensamentos e necessidades da população.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo social; Universidade pública; Transformação social.

**ABSTRACT**

Social entrepreneurship's the one that gathers characteristics from the conventional entrepreneur to the social mission that produces sustainable development and brings changes to the social economic scenario of a certain region. Emerges in Brazil in the 90's with the growing of social problems, little public investments and growing participation of the organizations of the third sector in the economy. One of the biggest partners in the implementation and in the development of entrepreneurial social activities are the public universities through their projects of extension. This project shows the actions of the program “Empowerment of rural area women to the improvement of entrepreneurial initiatives in

family fishing and agriculture in Mato Grande/RN" promoted to introduce social entrepreneurship in local economies, also to demonstrate the social changes in the area. It's a descriptive study exploratory and bibliographic. It's also characterized as a study of cases, using interviews and analysis of documents. Results show that from the five lines of actions of the program, three have already had executed activities and promoted the concept and guidelines of the social entrepreneurship to about 260 people from the researched area, bringing a growth in the area and changes of thoughts and needs of the locals.

**KEY WORDS:** Social Entrepreneurship; public university; social transformation.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com várias pesquisas, os indivíduos que estudam o empreendedorismo ganharão de 20 a 30% a mais se comparados a estudantes de outras áreas, e possuem de 3 a 4 vezes mais chances de iniciar seu próprio negócio. Aplicando essa informação ao cenário mundial do século XXI, com o foco no desenvolvimento sustentável, verifica-se a importância de unir o conhecimento teórico destes indivíduos empreendedores, ao importante papel exigido pela sociedade. Não se trata apenas da geração de empregos e contribuição assistencial aos menos favorecidos, e sim a produção do desenvolvimento sustentável, de tal maneira que seja possível a transformação da realidade social de uma determinada região.

Na visão de Hisrich e Peters (2009) o empreendedorismo assume um “novo” papel no desenvolvimento econômico de uma nação ao iniciar e promover mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, tais mudanças são caracterizadas como inovações. Corroborando com essa idéia, surge um novo modelo de atividades empreendedoras, que no Brasil está em fase de configuração, sendo chamado de Empreendedorismo Social. Empreendedores sociais constituem a contribuição efetiva e inovadora, produzindo desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança no modelo de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas (ROUERE e PÁDUA, 2001).

De acordo com o senso demográfico de 2010 (IBGE, 2010), a incidência de pobreza era maior nos municípios de porte médio – aqueles que possuem de 10 mil a 50 mil habitantes e pelo atual mapa de configuração geopolítico brasileiro, verifica-se que essas cidades estão, em sua maioria, localizadas no interior do país, sendo a economia voltada principalmente ao comércio local. Dentro desse contexto, os empreendedores sociais devem unir suas habilidades empresariais ao trabalho coletivo e integrado, para que as ações geradas possam produzir bens para a comunidade, mantendo como meta a busca de soluções para os problemas sociais e necessidades do meio em que está inserido.

Tomando como base conceitos de empreendedorismo social na visão da Ashoka Empreendedores Sociais e Mackisey e Cia. INC (2001), estabelece-se que uma cultura de empreendedorismo social é aquela na qual a figura do empreendedor é relevante, mas não é a única, têm-se a sociedade na qual todas as pessoas possam realizar seu potencial de agentes de mudanças. Ou seja, o empreendedor social necessita de parceiros ou *stakeholders* para que seus objetivos venham ser alcançados. E quem seriam esses parceiros? A comunidade beneficiada pelas ações, as famílias das equipes dos projetos, a iniciativa privada, o Governo e a própria sociedade, que são os principais envolvidos no processo de mudança social. Entre esses, destaca-se a participação do Governo, especificamente com os investimentos feitos na criação e no desenvolvimento de Programas de Extensão Universitária que atuam em sua essência, como agentes de transformação econômico-social. Como diz Bauman (2001, p.157), é necessário que os pesquisadores tragam “as notícias cientificamente processadas de volta ao domínio onde pela primeira vez as instituíram: para o mundo das questões humanas e da ação humana”. É justamente na ação humana, que professores e alunos devem estar inseridos, transmitindo a sociedade o conhecimento empreendedor adquirido na Academia, como forma de *accountability* do investimento feito na educação.

As formas existentes de inserir os menos favorecidos na lógica empreendedora, através de atividades socialmente responsáveis, são uma característica e responsabilidade das universidades federais, pois agem como promotoras do Governo no desenvolvimento de parcerias e apoio técnico-científico aos empreendedores sociais. Desta forma o presente trabalho é desenvolvido através de estudo de caso do Programa de Extensão “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado

e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, atingindo as expectativas do empreendedorismo social na região do Mato Grande.

## **2. PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO**

Diante do exposto surge o seguinte problema da pesquisa: Quais as contribuições trazidas pelo empreendedorismo social para o desenvolvimento de economias locais, associados a programas extensionistas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Um estudo de caso na região do Mato-Grande/RN. Os objetivos específicos foram: i) diagnóstico da região do Mato Grande; ii) identificar o papel da Universidade na transformação de economias regionais, no caso específico da UFRN; iii) Identificar as ações do Programa de Extensão “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” que atuam no desenvolvimento econômico e social da região do Mato Grande Potiguar, baseado nos conceitos de Empreendimentos Sociais.

## **3. EMPREENDEDORISMO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO: CONCEITOS E APLICAÇÕES NA REALIDADE BRASILEIRA**

### **3.1 Evolução do Empreendedorismo**

O significado do termo empreendedor muda de acordo com o país e a época que está em questão Fillion (1990) apud DOLABELA (2008). Ainda citando o mesmo autor, na idade média o termo empreendedor foi usado para descrever tanto o participante quanto o administrador de grandes projetos de produção. No século XVII houve a primeira ligação entre a palavra empreendedor com o termo “correr riscos”, uma vez que a pessoa que firmava um acordo contratual com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos, assumindo todos os lucros ou perdas resultantes da operação era chamada de empreendedor. Para Schumpeter (1952), nos séculos XIX e XX, estabeleceu-se a noção de empreendedorismo como inovador, tendo como figura o empreendedor que possui como características principais, as de reforma ou revolução do padrão de produção ao explorar uma invenção, produzindo um novo bem ou bem antigo de uma maneira nova, possibilitando o surgimento e comercialização de novos produtos e organizando um novo setor. No mundo contemporâneo, corroborando, Chiavenato (2008) utiliza uma definição que norteará todo esse artigo, pois adapta e aprimora as anteriores, afirmando que o empreendedor não é apenas o criador de novas empresas ou construtor de novos negócios. Ele é a dinâmica de idéias, o que impulsiona os talentos, promovendo recursos que dinamizam a economia, e suas principais características ao assumir riscos e responsabilidades, estão relacionadas ao processo de inovação contínuo, a sensibilidade para os negócios, a capacidade de identificar oportunidades, a criatividade, a paixão pelo que faz, a autoconfiança e necessidade de transformação do meio em que vive.

No Brasil, o empreendedorismo ganhou forças e se popularizou a partir da década de 1990 com a abertura da economia, que propiciou a criação de diversas entidades voltadas para o tema, bem como o envolvimento mais ativo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, o processo de privatização das grandes estatais e a abertura do mercado interno para concorrência externa. Antes disso, o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de novas empresas era limitada em função do ambiente político e econômico, que não era favorável. Atualmente está difundido no país que o empreendedorismo é fundamental para a geração de riquezas, promovendo o crescimento econômico e aprimorando as condições de vida da população, também sendo

um fator importante na geração de empregos e renda. Nessa perspectiva, salienta-se a importância de desenvolver empreendedores que contribuam com o crescimento do país e que gerem possibilidades de trabalho, renda e investimento, visto que nada acontece sem pessoas com perfil empreendedor, com visão e disposição para mudanças sociais, isso pode ser justificado em números através do desenvolvimento e crescimento das chamadas pequenas e médias empresas.

De acordo com dados da *Global Entrepreneurship Monitor, GEM* (2010), o Brasil é o país que possui a maior taxa de empreendedores em estágio inicial entre os 17 países que participaram da pesquisa em 2010. Também foi revelado que nos países que compõem o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil tem a população mais empreendedora, com 17,5% de empreendedores em estágio inicial, a China teve 14,4%, a Rússia 3,9%, enquanto a Índia não participou da pesquisa nos últimos dois anos. Quanto ao perfil, identifica-se que, entre os empreendedores iniciais, 50,7% são homens e 49,3% mulheres, mantendo o equilíbrio entre gêneros no empreendedorismo nacional. Entre os 21,1 milhões de empreendedores brasileiros, 10,7 milhões pertencem ao sexo masculino e 10,4 milhões ao feminino. Apesar das condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo no Brasil, ainda é preciso evoluir significativamente nas condições ligadas às políticas de apoio ao empreendedor.

### **3.2 Empreendedorismo Social: a construção de um conceito**

Nas últimas décadas, um dos termos que ditam a economia mundial é a globalização, que segundo SANTOS (2002) é caracterizada como um fenômeno complexo e paradoxal, que mostra que a sociedade está diante de novas dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo. Diante desse contexto, surge um novo conceito de empreendedorismo, chamado “Empreendedorismo Social”, que no Brasil foi concebido a partir da década de 1990, e nasceu frente à crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e a participação das empresas no investimento e nas ações sociais. O mesmo é derivado das práticas do empreendedorismo empresarial clássico, mas assumem formas e valores diferenciados, é derivado também do surgimento de uma nova lógica de fazer negócios, que segundo Grayson e Hodges (2002) são decorrentes das chamadas forças globais de transformação, como: a revolução tecnológica, a revolução de mercado, revolução na demografia e no desenvolvimento e a revolução de valores.

Mesmo existindo pouco referencial teórico no Brasil sobre o tema, alguns autores brasileiros, conforme é mostrado no quadro 1, aplicam conceitos ao empreendedorismo social. Em conformidade com as idéias descritas e, em especial com a de Rouere e Páuda (2001) Melo Neto e Froes (2002) citam que o empreendedor social é o que segue o caminho do cooperativismo em vez da competitividade, que busca a eficiência do meio em vez de eficiência e realização pessoal, são aqueles que promovem parcerias com organizações sociais, governos e instituições públicas visando à resolução ou amenização de problemas econômico-sociais do meio em que estão inseridos.

**Quadro 1 – Conceitos sobre Empreendedorismo Social – Visão nacional.**

Autor	Conceito
Leite (2002)	“O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita.”
Rao (2002)	“Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.”
Rouere e Pádua (2001)	“Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.”

Fonte: Quadro elaborado pelo autor adaptado de Oliveira (2004), página 4

Segundo os resultados do Censo Demográfico Brasileiro de 2010 (IBGE, 2010) existem 190.732.694 pessoas compondo a população brasileira. Em comparação com o Censo 2000, ocorreu um aumento de 20.933.524 pessoas, demonstrando que o crescimento da população brasileira no período foi de 12,3%. Diante do aumento do número de habitantes, conseqüentemente houve um acréscimo dos índices que apontam os problemas sociais brasileiros. A mesma pesquisa mostra que a desigualdade de renda ainda é bastante acentuada no Brasil, apesar da tendência de redução observada nos últimos anos. Embora a média nacional de rendimento domiciliar per capita fosse de R\$ 668 em 2010, 25% da população recebiam até R\$ 188 e metade dos brasileiros recebia até R\$ 375, menos do que o salário mínimo no referido ano (R\$ 510). É justamente nos pilares de solucionar ou amenizar essa disparidade na distribuição de renda, reduzir os índices de exclusão social, oferecer oportunidades de transformação a setores historicamente excluídos, adaptação da economia a diferentes realidades sociais, combater a pobreza e a degradação ambiental, estabelecimento de ações afirmativas, fortalecimento do espaço público e o surgimento de novos padrões éticos que emergiu o empreendedorismo social como uma atitude de mudança, inovadora, empreendedora e direcionada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, especialmente aquelas que são caracterizadas como de baixa renda. (MELO NETO e FROES, 2002).

Ainda que sutil, existe tênues diferenças no que se refere à responsabilidade social e ao empreendedorismo social. Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 93) afirmam que responsabilidade social “representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”. Em outras palavras é o exercício da cidadania empresarial, regida de acordo com sua missão, que pressupõe uma atuação eficiente da empresa na área de gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa. Enquanto o empreendedorismo social tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade, possuindo como medida de desempenho o impacto na comunidade e a transformação social. (MELO NETO e FROES, 2002).

Como modelo de desenvolvimento na implementação do empreendedorismo social, cita-se “o caso da terceira Itália”. Trata-se de um sistema implantado na região central e nordeste do país que fomentou as novas formas de trabalho ao criar redes industriais de pequenas e médias empresas; parcerias com associações, sindicatos, escolas, englobando ações empresariais e institucionais e parcerias entre empresas. Os benefícios desse modelo são caracterizados pelo surgimento de novos padrões de trabalho e a despadronização dos

produtos, que juntos, proporcionaram resultados sociais favoráveis à população italiana, como o aumento da empregabilidade na região, desenvolvimento do empreendedorismo social e empresarial e contínuo aumento no desenvolvimento local. (COCCO *et al*, 1999).

Retomando o conceito de Rouere e Pádua (2001) de que empreendedores sociais constituem a contribuição efetiva e inovadora, produzindo desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança no modelo de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas, podemos retratar sua realidade no contexto brasileiro. Projetos de empreendimentos sociais no Brasil não precisam abrir mão da teoria, mas precisam ser caracterizados, como afirma Melo Neto e Froes (2001), como “pragmáticos responsáveis”, ou seja, não demandam tempo em grandes e perenes pensamentos teóricos que servem mais para o ego acadêmico do que para serem úteis à sociedade. Nesse aspecto, observamos que se trata de uma ação inovadora voltada para o campo social cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento.

Outro fator importante no desenvolvimento de atividades sócio empreendedoras no país é a questão do capital social, sendo a base para a elaboração e sucesso das ações. Consoante a isso, a Agência de Educação para o Desenvolvimento (2002) define capital social como os níveis de participação e organização que uma sociedade possui. Esses níveis de organização são alcançados através do acúmulo de vivências participativas e institucionais que acontecem em uma comunidade, desde que auxilie e estreite as relações de cooperação, solidariedade e autoconfiança de pessoas ou grupos sociais. Só existe capital social quando fatores como a confiança, cooperação, iniciativa, solidariedade, participação social e organização atuam conjuntamente por meio de um programa ou projeto. Nesse aspecto, a participação social tem papel de destaque, pois a comunidade precisa demonstrar interesse nas atividades empreendedoras, para que através da participação cívica seja possível chamar atenção de governantes, autoridades e empresas privadas que podem atuar como parceiros.

O empreendedorismo social brasileiro é atuante na forma de comunidades sustentáveis, sendo esse o conceito primordial para sua realização. Neira (1997) define sustentabilidade levando em conta o conceito ecológico e político, sendo o primeiro referente à capacidade que um ecossistema tem de atender as necessidades da população que nele vive. Sob o ponto de vista político, representa a capacidade de a sociedade ser organizada por si mesma, através de práticas sociais, políticas e econômicas que trazem benefícios para si própria. Práticas socialmente empreendedoras dependem de comunidades sustentáveis para gerar resultados satisfatórios, que em nosso país, possuem adjetivos como capacidade de gestão e inovação, participação social, iniciativa, produção, mobilização, conscientização, sensibilização e preservação da identidade comunitária. (MELO NETO e FROES, 2002). Através de parcerias e após a maturação da idéia inicial a prática poder tornar-se política pública.

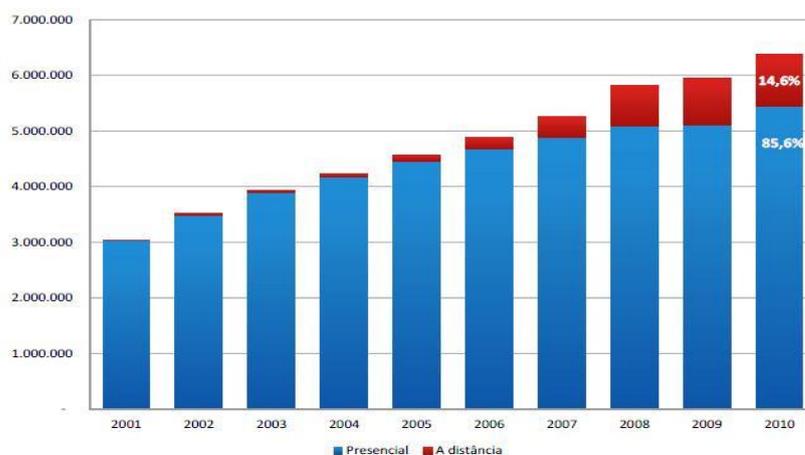
### **3.3 A Universidade como agente de transformação social no contexto de práticas socialmente empreendedoras.**

Até o ano de 1900 havia aproximadamente 24 escolas de ensino superior no país, fato que colocava o Brasil como um dos que possuíam as menores taxas de escolarização superior na época. Frente a essa realidade, foi criado em 1930 o Ministério da Educação e da saúde e no ano seguinte houve o acontecimento que foi o marco na Educação Superior Brasileira: A Reforma Francisco Campos (Decreto N°, 19.851 de 11 de abril de 1931), também conhecida como Reforma Educacional, que estabeleceu o primeiro Estatuto da Universidade Brasileira (MORHY, 2004). O documento regia que:

O ensino universitário tem como finalidade: elevar o nível de cultura geral; estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; concorrer, enfim, pela educação do indivíduo e da coletividade, pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades universitárias para a grandeza da Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade.

Todavia em 1932, os conceitos promulgados pela Reforma Educacional foram ultrapassados pelas idéias relacionadas à criação da Universidade de São Paulo e ao Manifesto dos Pioneiros dirigido ao povo brasileiro e ao Governo. Os períodos subsequentes a esse, foram caracterizados pela criação de novas universidades. Nos últimos anos ocorreu uma considerável expansão do Ensino Superior brasileiro, conforme mostra o gráfico 01, sendo que há aproximadamente 6 milhões de estudantes, desses 85,6% cursam presencialmente e 14,6% a distância, desses 1. 643.298 estão matriculados em instituição de ensino superior pública. (MEC, 2010).

**Gráfico 1 - Evolução do Número de Matrículas em Cursos de Graduação (presencial e a distância) Brasil – 2001-2010.**



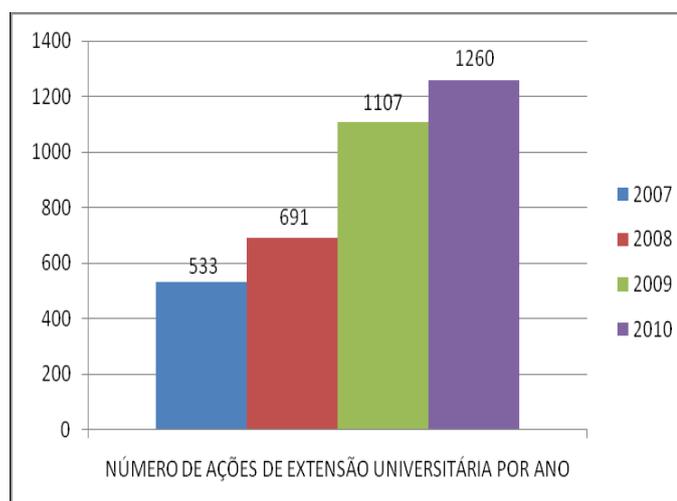
Fonte: MEC/Inep

Baseado no contexto histórico da universidade brasileira e no contínuo aumento no número de estudantes no ensino superior é notório que as relações da Academia com a sociedade têm aumentado e se tornado cada vez mais promissora. Em relação a isso, Cruz (2000) afirma que o conhecimento criado por uma nação só é transformado em riqueza e desenvolvimento social, quando há um impactante relacionamento entre agentes geradores e multiplicadores do conhecimento. As Instituições de Ensino Superior, juntamente com o Governo e empresas privadas são os principais agentes desse processo. A partir dessa perspectiva, a universidade pública brasileira encontra na prática extensionista uma forma de contribuir para a superação das desigualdades, pesquisando soluções para problemas sociais, econômicos e cotidianos, utilizando o conhecimento teórico aplicado à prática em comunidades atendidas pelas ações de extensão. A extensão universitária está entre as tríades das Universidades, que são ensino, pesquisa e extensão, pode ser feita através de um programa, projeto, prestação de serviço, curso ou evento que mantenha diálogo com a comunidade interna ou externa. Garante também que a universidade consiga aplicar o conhecimento acadêmico na prática, que somado a reflexão teórica, proporciona democratização do conhecimento, participação da sociedade na Universidade, integração social e a busca pela qualidade de vida em todos os sentidos (ROCHA, 2008).

Verifica-se que a Universidade (através de suas extensões) atua como parceiro na introdução de práticas socialmente empreendedoras. Continuamente, está sendo institucionalizadas no território brasileiro ações que visam garantir o empreendedorismo social em pequenos e médios municípios para garantir o desenvolvimento dessas economias. Experiências de sucesso, como a que o Unicentro – Centro Universitário Newton Paiva implantou no município de Belém de Maria, interior de Pernambuco em 1999. Nesta cidade, um grupo de pesquisadores, bolsistas e a própria comunidade ficaram inseridas em um contexto de práticas empreendedoras que transformassem a realidade local. Através da mobilização, sensibilização e conscientização foi criada a Associação de Adultos do Projeto de Assentamento do Sítio do Meio, com 59 famílias assentadas. Através de conceitos do associativismo, cooperativismo, práticas sustentáveis, trabalho em equipe e solidariedade, foram consolidadas atividades empreendedoras na área da pintura em vidro reciclado e costura, tendo como resultado o treinamento de 60 pessoas que passaram a trabalhar no empreendedorismo social, na Academia, técnicos de artesanatos, estudantes de Administração e Marketing deram suporte na organização da produção e na comercialização dos produtos. (UNIVERSIDADE SOLIDÁRIA, 2001).

No Rio Grande do Norte, a UFRN possui papel de destaque na implantação de ações de extensão universitária que possibilitam o ensino e a prática do empreendedorismo social em comunidades carentes. Conforme é mostrado no gráfico 2, em 2010 a Universidade possuía 1.260 ações de extensão, destacam-se entre elas, as relacionadas ao apoio ao associativismo e ao cooperativismo, sendo desenvolvida a partir do incentivo a iniciativas de geração de oportunidades de trabalho e renda em vários segmentos, além da prestação de assessoria em atividades já desenvolvidas. Essas ações traduzem o compromisso social da Universidade, que busca intensificar a interação com as organizações sociais, seja no campo ou na cidade, fortalecendo parcerias e aplicando, em muitos casos, conceitos de empreendedorismo social. (RELATÓRIO DE GESTÃO DA UFRN, 2011)

**Gráfico 2 – Número de ações de extensão universitária por ano na UFRN 2007-2010.**



Fonte: Relatório de Gestão da UFRN 2011

#### 4. METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, caracterizou-se a pesquisa, quanto ao objetivo, como descritiva e exploratória. Para Gil (1999), a pesquisa é considerada descritiva na medida em que tem como principal objetivo descrever as características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, utilizando a técnica de coletas de dados. Buscou-se avaliar e descrever o Programa “Capacitação das mulheres rurais para

fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” e suas ações. É considerada exploratória, pois procurou conhecer com maior profundidade o tema, pouco ou ainda não explorado na UFRN, especificamente no programa em questão. Quanto aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica, já que se utilizou de livros, periódicos e artigos para construção do referencial teórico, e estudo de caso, pois diante dos dez territórios rurais do Rio Grande Norte, o estudo foi desenvolvido em uma realidade social na região do Mato Grande, sendo esta onde são realizadas as ações do Programa. Utilizou-se também, de entrevistas não estruturadas com a comunidade a qual foi desenvolvida tais ações, bem como documentos que ainda não tinham recebidos análises mais aprofundadas. E quanto à abordagem a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois divulga o comportamento dos indivíduos diante das ações realizadas e quantitativa, por empregar instrumentos estatísticos na coleta de dados. (LONGARAYEL e BEUREN, 2003).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Diagnóstico da Região do Mato Grande Potiguar

O Território do Mato Grande - RN abrange uma área de 5.758,60 Km<sup>2</sup> e é composto por 15 municípios: Bento Fernandes, Caiçara do Norte, Ceará - Mirim, Jandaíra, João Câmara, Maxaranguape, Pedra Grande, Poço Branco, Pureza, Rio do Fogo, São Bento do Norte, São Miguel do Gostoso, Taipu, Touros e Parazinho (conforme é mostrado na figura 1). A população total do território é de 223.761 habitantes, dos quais 114.246 vivem na área rural, o que corresponde a 51,06% do total. Possui 6.665 agricultores familiares, 5.161 famílias assentadas e 1 comunidade quilombola.

Figura 1 – Localização da Região do Mato Grande no RN



Fonte: Plano de Desenvolvimento do Mato Grande, 2006.

A população do Território do Mato Grande é de 203.507 habitantes, dos quais 98.128 residem na zona urbana e 105.379 residem na área rural. Dos quinze municípios que compõem o território, onze deles tem população menor que 10.000 habitantes e apenas quatro apresentam população inferior a 5.000 habitantes. Caracteriza-se por ser um território tipicamente rural, com densidade demográfica de 35,5 habitantes/km<sup>2</sup>, bem inferior à média do Estado que é de 52,30 habitantes/km<sup>2</sup>.

O Índice de Desenvolvimento Humano mede a qualidade de vida em todos os países ou regiões de um determinado território e leva em conta três fatores: a renda, a educação e a longevidade de cada povo. No Território do Mato Grande esse valor fica na média de 0,625 que é um valor baixo quando comparado com o de Natal cujo valor é de 0,7873 e também abaixo do índice do estado que é de 0,702. Tais indicadores demonstram a estagnação econômica que a região se encontra. Esta situação de pobreza do território trás

como consequência à migração de grande contingente de trabalhadores para a região metropolitana de Natal.

Analisando os dados do quadro 2, verifica-se que a maioria da população apresenta renda de até 1 salário mínimo e um número considerável não apresenta rendimentos. Esta situação se reflete na falta de dinamismo da economia local, pois sem renda as pessoas não podem adquirir bens e serviços na região. Diante das informações citadas acima, verifica-se a necessidade de criação de políticas públicas e ações afirmativas que modifiquem a realidade local, e para isso, o empreendedorismo social surge como alternativa de geração de renda, igualdade social e desenvolvimento do comércio local.

**Quadro 2 – Categorização dos estabelecimentos familiares, conforme a renda obtida**

Municípios	Nº de Estab. Familiares	Destino dos Estabelecimentos Familiares Conforme a Renda							
		Quase Sem Renda		Renda Baixa		Renda Média		Maiores Rendas	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bento Fernandes	264	183	69,32	55	20,83	21	7,95	5	1,89
Caicara do Norte	187	178	95,19	1	0,53	7	3,74	1	0,53
Ceará Mirim	1.710	923	53,98	371	21,70	322	18,83	94	5,50
Jandaira	209	175	83,73	20	9,57	12	5,74	2	0,96
João Câmara	1.837	701	38,16	648	35,27	419	22,81	69	3,76
Maxaranguape	20	16	80,00	1	5,00	1	5,00	1	5,00
Parazinho	245	222	90,61	16	6,53	7	2,86	-	-
Pedra Grande	193	159	82,38	11	5,70	17	8,81	6	3,11
Poço Branco	404	275	68,07	73	18,07	43	10,64	13	3,22
Pureza	236	161	68,22	33	13,98	33	13,98	9	3,81
Rio do Fogo	68	29	42,65	5	7,35	11	16,18	23	33,82
São Bento do Norte	683	605	88,58	38	5,56	33	4,83	7	1,02
São Miguel de Touros	303	226	74,59	28	9,24	25	8,25	24	7,92
Taipu	718	517	72,01	99	13,79	81	11,28	21	2,92
Touros	723	397	54,91	102	14,11	125	17,29	99	13,69
<b>a) Total do Território</b>	<b>7.800</b>	<b>4.767</b>	<b>61,1</b>	<b>1.501</b>	<b>19,2</b>	<b>1.157</b>	<b>14,8</b>	<b>374</b>	<b>4,8</b>
<b>b) Total do Estado</b>	<b>79.852</b>	<b>51.808</b>	<b>64,9</b>	<b>13.004</b>	<b>16,3</b>	<b>11.462</b>	<b>14,4</b>	<b>3.578</b>	<b>4,5</b>
<b>c) % (a/b)</b>	<b>9,8</b>	<b>9,2</b>		<b>11,5</b>		<b>10,1</b>		<b>10,5</b>	

Fonte: Plano de Desenvolvimento do Mato Grande, 2006.

## 5.2 Ações da Universidade Federal do Rio Grande do Norte na transformação de economias regionais, através de práticas socialmente empreendedoras.

Uma das maneiras que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte encontrou para contribuir na transformação de economias locais foi através de programas de extensão universitária que promovem o empreendedorismo social em comunidades do estado. A Política de Extensão da UFRN no seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019 entende a Extensão como um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar relações transformadoras entre a universidade e a sociedade. Dentro desse contexto, a instituição organiza diversas ações que potencializam a relação Academia-Comunidade, entre elas, destaca-se a atuação da INICIES (Incubadora de Iniciativas de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal do Rio Grande do Norte) que propõe, em seu programa, ações para o desenvolvimento da Economia Solidária e do Empreendedorismo Social tanto na Academia como no estado do Rio Grande do Norte, por meio da formação de trabalhadores, estudantes, profissionais e professores para a organização autogestionária, da incubação de Empreendimentos de Economia Solidária - EES, do fomento e apoio à construção de redes e arranjos econômicos, culturais e políticos e participação nos fóruns de Empreendedorismo Social. Como resultado destas atividades se verifica a construção de uma cartilha sobre empreendedorismo e plano de negócios voltados a empreendimentos socialmente responsáveis, incremento da fonte de renda familiar e contribuição com a melhoria da qualidade de vida das famílias. Em paralelo, houve a capacitação e formação

de recursos humanos em diferentes níveis (técnicos, estudantes, professores e a comunidade em geral).

Entre as ações de extensão da UFRN, encontra-se a “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” que tem como objetivo a inserção de práticas socialmente empreendedoras em municípios do interior do estado visando potencializar a economia local. Trata-se de um Programa de Extensão, financiado pelo PROEXT 2011 – MEC/SESU, sendo esse um instrumento que abrange programas e projetos de extensão universitária, que tenham como foco a inclusão social, objetivando a implementação de políticas públicas que venham fortalecer a extensão no âmbito das IES, bem como pautar a educação profissional na cidadania, permitindo o contato dos estudantes com a realidade, e a troca de saberes - acadêmico e popular (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012).

O Programa tem como objeto apoiar a organização produtiva de mulheres rurais articuladas em Redes ou Movimentos Sociais e políticas públicas para a igualdade de gênero no mundo do trabalho, buscando formar lideranças que visem o empreendedorismo social das mulheres e sua sindicalização, apresentando conceitos de empreendedorismo, cooperativismo e associativismo. O Programa visualiza também alternativas de negócios objetivando técnicas de venda e marketing, culminando no Planejamento Estratégico, para que se tenha acesso a linhas de crédito e microcrédito. Há como proposta inerente a preocupação em geração de trabalho e renda para excluídos do mercado formal de trabalho, bem como o fortalecimento de grupos associativistas em prol da autonomia dos trabalhadores. (PROEXT, 2011)

O Programa Flor do Campo, como assim é chamado, tem abrangência estadual e atende a região do Mato Grande, os municípios já citados anteriormente, totalizando aproximadamente 1.335 pessoas envolvidas nas ações, entre discentes e docentes da UFRN, Governo, nas esferas federal, estadual e municipal, organizações de iniciativas privadas, movimentos sociais, organizações não governamentais, organizações sindicais e grupos comunitários. Na comunidade, o alvo das ações são mulheres empreendedoras que se organizam em atividades coletivas, sendo caracterizadas por 330 grupos comunitários (PROEXT, 2011).

Em consonância com Calderón e Sampaio (2001) em um Programa de Extensão, buscaram-se alternativas de desenvolvimento sustentado, onde seja possível viabilizar alternativas de enfrentamento dos problemas socioeconômicos da comunidade a partir de ações que unam conceitos teóricos a prática. Um dos conceitos teóricos aplicados no Programa está o de empreendedorismo social, através de cinco ações principais, conforme mostrado no Quadro 3, que culminam na contribuição na evolução econômica, social e política das trabalhadoras rurais nas áreas de assentamento e comunidades.

**Quadro 3 – Principais ações do Programa “FLOR DO CAMPO”**

<b>Ações</b>	<b>Objetivos</b>
Ação 1	Desenvolvimento de um processo de capacitação, considerando que as mulheres rurais serão multiplicadoras do aprendizado, baseado em princípios de empreendedorismo e cooperativismo.
Ação 2	Consolidação de práticas adequadas no processamento de produtos através de conhecimento de mercado e de empreendimento solidário.
Ação 3	Agregação de valor aos empreendimentos solidários, através de investimentos e captação de recursos.
Ação 4	Contextualização das iniciativas de geração de trabalho e renda com foco na sustentabilidade socioambiental.
Ação 5	Consolidação das iniciativas de geração de trabalho e renda através do empreendedorismo, cooperativismo e associativismo, concentrando-se na tecnologia da informação.

Fonte: Própria adaptada do Edital do Programa

Algumas ações do Programa de Extensão, ainda não tiveram suas atividades implantadas em campo, principalmente por depender de sensibilização da comunidade.

### 5.3 Resultados das ações do Programa “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN.

Em cada uma das cinco ações mencionadas, conforme os quadros abaixo existem atividades que quando colocadas em prática, incentivaram mudanças no cenário socioeconômico da Região do Mato Grande. Entre as cidades que compõem a região, selecionou-se o município de Ceará - Mirim para o desenvolvimento das atividades, por ela dispor de um espaço físico apropriado para a realização, ter uma localização geográfica que facilita o acesso, e por possuir baixos índices de desenvolvimento no estado, caracterizando-a como área de ações sociais que procuram dinamizar a economia do município.

**Quadro 4: Atividades desenvolvidas na ação 1**

Atividade	Descrição da atividade	Objetivos atingidos	Público-alvo
Curso de Empreendedorismo	Tratou-se de um curso presencial, com carga horária de 20 horas e a participação de oito envolvidos do corpo acadêmico da UFRN, entre professores e alunos. Foi realizado no mês de abril de 2012.	As mulheres foram capacitadas para iniciar ações com os subprodutos da própria região do Mato Grande, além de se conscientizarem sobre a importância dos seus subprodutos e o aproveitamento em atividades empreendedoras que gerem emprego e renda, tornando-se material a função social da comunidade empreendedora.	50 mulheres da Região do Mato Grande Potiguar.
Curso de Práticas Gerenciais voltadas para Cooperativas e Associações	Curso presencial, com carga horária de 24 horas e contou com a participação de oito pessoas da UFRN, entre professores e alunos. Foi realizado nos meses de agosto a outubro de 2011.	Com uma linguagem simples, foi repassados conceitos, características, princípios e constituição de sociedades cooperativas e associações e os aspectos tributários, incidências de impostos, isenção e imunidade que as afetam.	10 mulheres da Região do Mato Grande Potiguar.

Fonte: Própria

**Quadro 5: Atividades desenvolvidas na ação 2**

Atividade	Descrição da atividade	Objetivo atingido	Público-alvo
Cartilha de Práticas Contábeis voltadas para Cooperativas e Associações	Em 2011, houve a elaboração de uma cartilha com temas referentes a práticas contábeis que são utilizadas em Cooperativas e Associações. Contou com tiragem de 300 exemplares e participaram da elaboração professores e alunos da UFRN.	Através da cartilha, ficou disponível um material gráfico de qualidade que possibilitasse o repasse de informações referente aos princípios do associativismo, legislação aplicada, formação do capital social, práticas contábeis aos empreendimentos e diferenças entre cooperativas e associações.	Distribuição de 100 cartilhas para o assentamento e as demais entre alunos do curso de Ciências Contábeis da UFRN e áreas afins.

Fonte: Própria

**Quadro 6: Atividades desenvolvidas na ação 3**

<b>Atividade</b>	<b>Descrição da atividade</b>	<b>Objetivos alcançados</b>	<b>Público-alvo</b>
Assistência Contábil no Assentamento de Canudos	Atividade contínua realizada no Assentamento de Canudos em Ceará-Mirim/RN, voltada a prestar assessoria em assuntos contábeis na região. É realizada desde 2011 e conta com sete pessoas, entre professores e alunos da UFRN na sua execução.	Assessoria em aspectos tributários, incidência de impostos, isenção e imunidade das cooperativas e associações, demonstrações de fluxo de caixa, despesas da sociedade cooperativa e a constituição dos fundos da cooperativa.	A assistência contábil foi direcionada a 100 pessoas da comunidade de Canudos.

Fonte: Própria

Diante da execução de todas as atividades citadas, verifica-se que atualmente, os assentados não fazem mais questão ao direito da Bolsa Família e são orgulhosos de não mais pertencer à categoria dos nordestinos marginalizados assistidos pelo Governo Federal, dados colhidos através de entrevistas. Para a presidente da Cooperativa dos Produtores de Canudos, Livânia Frizon, a Bolsa Família é uma medida essencial para melhoria das condições de vida dos mais pobres, mas deve ser percebida como uma ajuda transitória, que permite as famílias de saírem de uma miséria extrema. Fora isso, pode-se provocar um efeito perverso se for percebida pelos beneficiários como uma ajuda perpétua que se fechará numa cadeia assistencialista, ou seja, numa relação de assistência e de dependência não favorável à verdadeira inclusão social que provem de melhores remunerações, originárias do seu próprio trabalho gerando assim desenvolvimento na economia local e inserindo a comunidade no contexto de práticas socialmente empreendedoras.

## 6. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo identificar as ações que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte desenvolve na implantação de técnicas socialmente empreendedoras em municípios carentes do interior do estado, através do Programa de Extensão Universitária “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN”.

Pode-se concluir que a Universidade atua como parceira do Governo e de empresas privadas na disseminação da cultura do empreendedorismo social pelo país. No caso específico da UFRN, os Programas de Extensão desenvolvem papel importante nessa questão, e o Programa “Flor do Campo” atua em uma linha de cinco ações principais que são voltadas à contribuição no desenvolvimento econômico e social das trabalhadoras rurais nas áreas de assentamento e comunidades, através da capacitação e qualificação, gestão e controle das ações empreendedoras e apoio à comercialização, considerando os princípios da economia solidária e do empreendedorismo social.

Em cada uma dessas ações existem atividades que ao serem colocadas em prática possibilitaram avanços positivos na realidade econômica e social da Região do Mato Grande. Visando desenvolver um processo de capacitação, foram ministrados dois cursos, um de empreendedorismo e outro de práticas contábeis voltadas para cooperativas e associações com público de 60 mulheres da região do Mato Grande Potiguar. Para o conhecimento do mercado e do empreendimento solidário que estavam inseridas, elaborou-se uma cartilha de práticas contábeis voltadas para cooperativas e associações com tiragem de 300 exemplares, desses, 100 foram destinadas às mulheres do assentamento.

Objetivando-se à agregação de valor aos empreendimentos solidários, é realizada desde 2011, uma assistência contábil no Assentamento de Canudos na cidade de Ceará - Mirim, com público estimado de 100 pessoas entre alunos, docentes e a comunidade beneficiada.

As principais limitações do trabalho estão relacionadas à mensuração quantitativa das ações implantadas, visto que ainda não foi possível aplicar questionários na comunidade, de forma a obter números mais precisos que mostrem no que as atividades executadas modificaram aspectos da realidade social do Mato Grande.

Na elaboração de estudos futuros, recomenda-se um maior acompanhamento das ações implantadas, bem como a aplicação do estudo nas demais áreas rurais do Rio Grande do Norte para que, posteriormente, seja possível a realização de comparações entre as atividades desenvolvidas em cada região e quais os impactos sociais que elas trouxeram à comunidade. Como o Programa de Extensão “Capacitação das mulheres rurais para fortalecimento de iniciativas empreendedoras na área do pescado e agricultura familiar do território do Mato Grande/RN” está em execução e ainda possui duas ações que serão implementadas, sugere-se a realização de estudos que evidenciem as transformações que as atividades propostas em cada ação proporcionarão à região do Mato Grande.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. **O que fazemos pelo Brasil e o que podemos fazer por você.** Brasília, 2002.

ASHOKA Empreendedores Sociais; MACKISEY E Cia. Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis.** São Paulo: Petrópolis, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Formulário Síntese da Proposta – SIGProj,** Edital PROEXT 2011. Natal, 2011, 25 p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Plano de Desenvolvimento Sustentável do território Mato Grande de 2006.** Disponível em: <[http://sit.mda.gov.br/biblioteca\\_virtual/ptdrs/ptdrs\\_territorio055.pdf](http://sit.mda.gov.br/biblioteca_virtual/ptdrs/ptdrs_territorio055.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Censo da Educação Superior 2010.** Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2010.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Edital PROEXT 2011.** Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=490id=12243option=com\\_contentview=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=490id=12243option=com_contentview=article)>. Acesso em: 06 jul. 2012.

CALDERÓN, Ignácio; SAMPAIO, Helena (Orgs.). **Experiências universitárias, experiências solidárias.** São Paulo: Olho d'Água, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO Patez Alexander. **Empresários e empregos nos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999.

CRUZ, Carlos de Brito. A universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa. **Revista Humanidades,** Brasília, 2000.

Como trabalhar solidariamente. Brasília: Programa Universidade Solidária, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GRECO, Simara *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: Global Entrepreneurship Monitor**. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/teams/11/brazil>>. Acesso em 03 jul. 2012
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados gerais do Censo Demográfico Brasileiro de 2010**. Disponível em: <[http://www.censo2010.ibge.gov.br/resultados\\_do\\_censo2010.php](http://www.censo2010.ibge.gov.br/resultados_do_censo2010.php)>. Acesso em: 05 jul. 2012.
- LEITE, Emanuel. **Incubadora social: a mão visível do fenômeno do empreendedorismo criando riqueza**. In: IV ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO - ENEMPRES. Anais. Santa Catarina: UFSC/ENE, 2002.
- LONGARAYET, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria (orgs.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo : HARBRA, 1998.
- MELO, Neto Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro - da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MORHY, Lauro (org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.
- NEIRA, Alva Eduardo. **Metrópoles (in)sustentáveis**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, 1997.
- OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Franca, 2004. Tese. Universidade Estadual Paulista.
- RAO, Srikumar. Renasce o imperador da paz. **Forbes**, v. 162, n. 5, 7 set. 1998. Disponível em: <[www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br)>. Acesso em: 08 jul. 2012.
- ROCHA, Alberto (org.). **Extensão universitária e cultura**. Minas Gerais: Malta, 2008.
- ROUERE, Mônica de; PÁDUA, Suzana Machado. **Empreendedores sociais em ação**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.
- SCHUMPETER, Joseph. **Can Capitalism Survive?** New York: Harper & Row, 1952.
- SANTOS, Souza Boaventura (org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Gestão 2011**. Disponível em <<http://www.sistemas.ufrn.br/portalufrn/PT/documento/4056332>>. Acesso em 05 jul. 2012.