

REFLEXÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Vivian Costa Alves¹; Gesil Sampaio Amarante Segundo²; Renelson Ribeiro Sampaio¹

¹SENAI CIMATEC, Salvador, BA, Brasil.

²Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC, Ilheus, BA, Brasil. (gsamarante@uesc.br)

Rec.: 19.08.2014. Ace.: 15.11.2015

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir as competências atribuídas aos Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT - por meio da Lei de Inovação (Lei 10.973/2004). Ficou evidenciado que as responsabilidades mínimas atribuídas na legislação são insuficientes, na maior parte das situações, em particular quando não há, no sistema local de inovação, estrutura que opere no suporte ao relacionamento academia-empresas e no planejamento estratégico do próprio sistema. Na prática, os NITs possuem tarefas bem mais complexas a serem executadas para viabilizar as políticas institucionais de inovação do que as previstas pela atual legislação.

Palavras chave: Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT. Sistemas Locais de Inovação. Lei de Inovação.

ABSTRACT

This paper aims at discussing the competencies of the Technology Transfer Offices – TTOs - defined by the Innovation Act (Law 10,973/2004). It has been demonstrated that the minimum responsibilities assigned by the law are insufficient, in most situations, especially when there is no support, in the local innovation system, to the relationship between academia and business and no strategic planning of the system itself. In practice, in order to make viable the institutional innovation policies, the TTOs have tasks way more complex to perform than the ones predicted by the current legislation.

Keywords: Technology Transfer Office. Local Innovation System. Innovation Act.

INTRODUÇÃO

A inovação é o principal fator do processo de desenvolvimento sustentável de um país. Ela é favorecida por avanços científicos e tecnológicos e pela qualificação dos profissionais, bem como pelas atividades de risco, seja na função de pesquisa científica e tecnológica, seja na atividade empresarial decorrente dos novos conhecimentos gerados e oportunidades percebidas. A evolução acelerada da inovação se reflete nos novos modelos de negócios, nos quais o Brasil tem grande potencial de atuação (BECKER et al., 2011).

No que se refere aos avanços científicos e tecnológicos, o fator educação é percebido como alicerce fundamental no processo de inovação para o país. As Instituições de Ensino Superior (IES), em especial, as universidades através das suas missões constitucionais de ensino, pesquisa e extensão, enfrenta hoje desafios cada vez maiores a serem superados, entre eles o do estímulo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; a interação com empresas e com o mercado; a proposição de soluções para os obstáculos encontrados na indústria e em outros setores economicamente ativos; a gestão e a proteção do conhecimento, dentre outros.

A Lei da Inovação (LI) - n.10.973 de 02 de dezembro de 2004 tem como objetivo, em sua essência, dispor sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Sancionada em 2004, ela necessita de modificações para consolidar seus propósitos, já que existem divergências e conflitos com outras legislações. No entanto, instrumentos importantes passaram a ser viabilizados a partir dessa lei, como, por exemplo: a criação de instâncias de gestão das políticas institucionais de inovação, os Núcleos de Inovação Tecnológica – NIT, nas universidades, centros de pesquisa e demais ICTs (Instituições de Ciência e Tecnologia); a participação de pesquisadores públicos nos ganhos oriundos da eventual comercialização das criações protegidas; os estímulos aos inventores independentes e, dentre outros aspectos relevantes, o apoio financeiro do próprio governo às empresas, por meio de subvenção econômica e a possibilidade da incubação de empresas de base tecnológica, podendo ser conferidos nos art. 16º; 13º; 22º; 19º e 3º, respectivamente.

Cabe ressaltar que a LI vem coroar os movimentos históricos, que almejavam a elaboração de uma legislação específica relacionada aos assuntos que envolvem o processo da inovação, de modo a trazer segurança jurídica aos envolvidos. Assim sendo, a Lei traduz os seguintes pressupostos: o reconhecimento da inovação tecnológica como um dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a inserção equilibrada do país no sistema econômico global; a tentativa de recuperação de atraso tecnológico, o estímulo à participação da academia neste processo de atualização competitiva.

Desta maneira, este trabalho tem como objetivo uma reflexão, do que versa a LI sobre as funções desenvolvidas pelos NITs e as ações e temas que de fato envolvem a rotina destas instâncias.

Os NITs no Brasil surgiram como realidade mais disseminada a partir de 2004, por força da LI. Sabe-se, no entanto, que desde a década de 1980, diversas políticas públicas foram implementadas com a finalidade de promover a aproximação entre governo, academia e empresa, com a criação de mecanismos como: 1) a Rede de Núcleos de Informação Tecnológica Industrial -NITI, do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PDAC; 2) os Núcleos de Apoio ao Patenteamento (NAP) /Escritórios de Transferência de Tecnologia - ETT, (campos, 2014).

Conforme previsto na LI, o Núcleo ou outro órgão, deve ser constituído por uma ou mais Instituição Científica e Tecnológica – ICT, que tem a finalidade de gerir sua política de inovação. Apesar de breve, a definição instituída no preâmbulo da Lei, é bem mais abrangente que as responsabilidades impostas aos NITs. Segundo a mesma Lei, em seu artigo 16, os NITs devem possuir como competências mínimas:

- Zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;
- Avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;
- Avaliar a solicitação de inventor independente para adoção de invenção;
- Opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;
- Opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;
- Acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.

Sobre as competências aqui destacadas, vale ressaltar que um dos primeiros desafios que os NITs tiveram – e que alguns ainda vivenciam – é a elaboração das políticas de inovação e de propriedade intelectual da sua ICT. Ora, a lei quando criada lhes deu como diretriz primeira a de “gerir” a política de inovação. Mas qual política, se as instituições não as possuíam? Neste sentido, os NITs tiveram dois trabalhos bastante árduos em instituições que, em sua grande maioria, tem pouca tradição no tema, a saber:

- 1) Elaborar propostas para a política de inovação e de propriedade intelectual;
- 2) Disseminar tais propostas e sensibilizar todo ambiente acadêmico sobre a temática, para que tal política fosse efetivamente adotada pela instituição.

A aprovação de qualquer política nas ICTs depende de conselhos majoritariamente constituídos por docentes com pouca ou nenhuma experiência direta no tema, na maioria das instituições e, em muitos casos, com históricas resistências. É desafiador convencer tais conselhos sobre a importância e a pertinência de aprovarem uma política que pode trazer mudanças radicais para o ambiente acadêmico, especialmente porque a criação dos NITs tem como finalidade introduzir uma nova dinâmica na gestão das relações das ICTs com o setor empresarial, o que se traduz na introdução de práticas até então desconhecidas pelo pesquisador (SANTOS, 2011).

Dentre outras situações, a política institucional de inovação deve prever e disciplinar: ganhos financeiros oriundos de *royalties* para os pesquisadores que desenvolvem criações; diretrizes para recebimento de bolsa de estímulo à inovação; ausência temporária para desenvolver trabalhos em cooperação com empresas e diretrizes para compartilhamento de laboratórios com empresas, todos os temas que não estão, ainda hoje, claros ou pacificados para muitos dos membros da academia no Brasil.

Para compreender melhor o atraso em que alguns NITs se encontram, é importante citar alguns fatores que dificultam a implementação da política de inovação nas ICT, a saber:

- A cultura organizacional das universidades nunca foi orientada para transferir os resultados de suas pesquisas para o setor empresarial;
- A preocupação maior é com a publicação de artigos científicos e não com a proteção do conhecimento. Como consequência, os processos de avaliação da carreira docente são centrados na publicação de artigos científicos e na docência;
- Apesar dos esforços empreendidos por parte dos governos, não existe ainda uma forte interação generalizada entre acadêmicos e empresários;

- As formas de remuneração para pesquisadores em projetos de inovação ou transferência de tecnologia ainda não estão consolidadas. Em alguns casos, como nas instituições estaduais baianas, na prática não funcionam;
- Não há, na grande maioria das instituições públicas, pessoal efetivo, nem ao menos carreiras de técnico-administrativos adequadas para o tipo de trabalho executado nos NITs.

Para Alves et AL (2011), a implantação da política de inovação constitui um processo de aprendizagem sem precedentes, pois a cultura prevalente nas ICTs, cristalizada nas limitações legais, era, e para muitos ainda é, pautada por paradigmas de universidades, centros e institutos de pesquisa atuantes apenas no desenvolvimento da pesquisa dita básica, sem diálogo com o universo empresarial ou industrial e na própria burocracia das universidades. Cabe ressaltar que esta cultura é determinante, mesmo quando a pesquisa é realizada em áreas em que a aplicação tecnológica.

Lotufo (2009) caracteriza os NITs em três dimensões distintas: legal, administrativa e a orientada aos negócios:

A primeira refere-se a sua principal função que é a de regulação e formalização e é fortemente influenciada pelo departamento jurídico da ICT, responsável por dizer se é possível ou não depositar patente, se é possível ou não formalizar um convênio com a empresa mediante cláusulas definidas. Seus profissionais são advogados e especialistas em propriedade intelectual. Já o segundo modelo vê a atuação do NIT como um processo administrativo de aprovações e encaminhamentos para concretizar as assinaturas dos convênios e contratos referentes às interações das ICT com as empresas. Já a terceira cuida do desenvolvimento de negócios a partir de resultados da pesquisa. Seus protagonistas entendem da dinâmica da inovação, conhecem o mercado, sabem dos desafios para a formação e o desenvolvimento de empresas baseado em conhecimento, assim como a natureza acadêmica e empresarial. (LOTUFO, pag. 55, 2009).

As três dimensões abordadas acima, estão presentes nas atividades de rotina dos NITs. Trata-se de abordagens de cunho administrativo e de gestão. Entretanto, requerem conhecimento específico para serem tratadas. Não se trata apenas de conhecimento do fluxo da gestão das ICTs, mas de temas pouco difundidos no ambiente acadêmico (como a Propriedade Intelectual, que é tema central de apenas dois programas de doutoramento em todo o país). Ademais, para melhor eficácia dessas dimensões, é necessário também que as pessoas encarregadas da gestão do NIT possuam habilidades para negociação com as empresas.

O que se verifica, de modo geral, são pesquisadores bem instruídos na sua área de conhecimento, quando muito com alguma experiência prévia no estabelecimento de parcerias com empresas, sendo que uma parcela pequena advém das áreas tipicamente relacionadas a processos normativos ou negócios (direito, administração, economia), a maioria tendo origem em áreas tecnológicas (química, engenharias, física).

Acrescente-se o fato de que o próprio uso das informações trazidas pelos ativos de propriedade intelectual para fins de planejamento estratégico (prospecção), quer seja para guiar as políticas de negociação, estudos econômicos ou mesmo para evitar desperdício de recursos em projetos acadêmicos, é pouco difundido, mesmo em áreas mais aplicadas.

Às patentes, por exemplo, associa-se quase sempre a ideia de “reserva de mercado”, ignorando-se seu papel de difusão e fonte de informação tecnológica. Outros ativos, como o registro de programas de computador ou as indicações geográficas são ignorados ou ao menos pouco conhecidos, mesmo por pesquisadores de áreas bastante associadas aos seus usos.

METODOLOGIA

Para alcance dos objetivos deste trabalho, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a observação direta dos autores, em sua experiência no desenvolvimento de políticas públicas de apoio aos NITs ou na sua execução institucional

No que se constituiu do levantamento bibliográfico, foram pesquisados artigos, dissertações, teses e capítulos de livros que tratam da formação dos sistemas locais de inovação e de gestão da inovação. Além disso, buscou-se informações quanto as atividades realizadas pelos NITs através do relatório do FORMICT (Brasil, 2013), elaborado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Cabe lembrar que é bastante reduzida a bibliografia que trate especificamente sobre os NITs, sendo muitas das publicações, vinculadas a estudo de casos. Entretanto, a análise sobre abordagens de suas finalidades e o papel efetivamente desempenhado ainda é escasso.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As atividades realizadas pelos NITs foram mapeadas, incluindo aquelas reportadas pelos gestores no relatório FORMICT, que vão além das competências mínimas que estão estabelecidas na LI, podendo ser divididas em dois âmbitos. O primeiro diz respeito às atividades internas; o segundo, às externas à ICT. No que diz respeito às atividades internas, podemos citar:

- Disseminação da cultura de propriedade intelectual (eventos, treinamentos);
- Criação e Disseminação da Política de Inovação da instituição;
- Orientação aos pesquisadores (dúvidas, atendimentos e políticas internas)
- Identificação das tecnologias desenvolvidas e em desenvolvimento na instituição;
- Mapeamento dos projetos de pesquisa apresentados junto aos órgãos de fomento;
- Apoio na gestão do Programa de Incubação de Empresas de base tecnológica (apoio ao empreendedorismo);
- Controle dos contratos de Transferência de Tecnologia firmados com o setor produtivo;
- Controle dos contratos e acordos que envolvam a Propriedade Intelectual da instituição;
- Prospecção Tecnológica e estudos estratégicos.

A segunda, que diz respeito às atividades externas, trata da capacidade dos NITs de fazer articulação com o setor empresarial:

- Disseminação da cultura de PI no Sistema Local de Inovação;
- Prospecção de potenciais interessados em adquirir resultados de pesquisa;
- Prospecção de oportunidades para parcerias com empresas;
- Atendimento às demandas do inventor independente e a outros atores;
- Prospecção de oportunidades junto a empresas para demonstrar os resultados de pesquisas, protótipos e produtos disponíveis para absorção de tecnologia, licenciamento e comercialização;

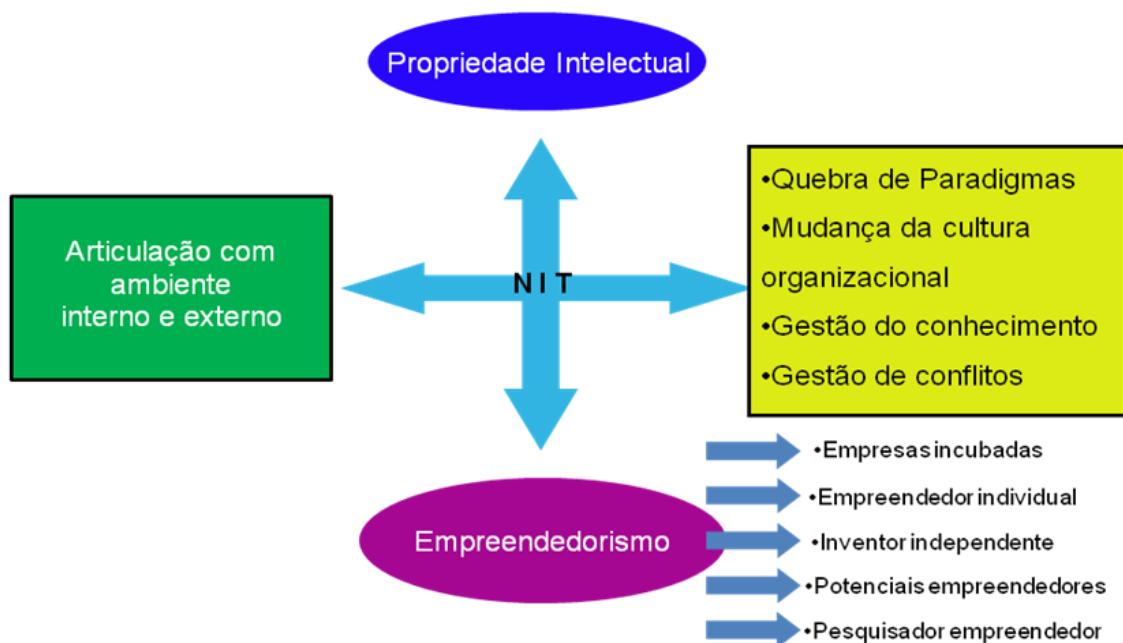
- Articulação com atores que compõe o Sistema de Inovação (Fóruns, FAP, órgãos de fomento, outras ICTs e governo);
- Prospecção de oportunidades mediante monitoração das agências de fomento e articulação de parcerias com outras ICTs públicas e privadas, e empresas (FINEP, FAP, Ministérios);
- Negociação de ativos de PI.

Posto isto, evidencia-se a dimensão da responsabilidade que os NIT possuem no Sistema de Inovação, responsabilidade esta que não está apenas voltada ao ambiente interno das ICTs. Faz-se necessário o alinhamento interno e uma forte articulação com o ambiente externo para cumprir a sua missão principal, a de gerir efetivamente uma política de inovação.

Sob esta perspectiva, nasce naturalmente no ambiente dos NIT uma tendência em adentrar nos assuntos relacionados à temática do empreendedorismo, incubação de empresas, escritórios de projetos e de gestão, incluindo, sem dúvida, a gestão do conhecimento. Para demonstrar esse ambiente, sugere-se a figura abaixo:

Por meio da figura, pode ser observado que, para alcançar plenamente as competências instituídas na LI, outras competências não explícitas devem ser dominadas pela equipe do NIT, em especial, esta deve compreender o *modus operandi* do ambiente empresarial. Mais que isso, mesmo no âmbito interno, o atendimento no ambiente acadêmico requer estar preparado para atendimento pleno de suas competências, como por exemplo: o trabalho multidisciplinar, flexibilidade nas ações, o conhecimento da instituição, velocidade de resposta e diálogo permanente com os atores.

Figura 1 – Caracterização das atribuições dos NITs



Fonte: Autoria própria, 2015.

O esboço da figura apresentada sugere características das atribuições atuais dos NITs. Entretanto, a tendência é que, ao longo do tempo, algumas atribuições relacionadas à quebra de paradigmas e a mudança da cultura organizacional, desapareçam em longo prazo ou tornem-se secundárias,

enquanto outras, como a elaboração de estudos necessários para o planejamento estratégico e a prospecção tecnológica, devem ocupar posição mais central. Por outro lado, cabe uma reflexão quanto à necessidade de uma ICT criar ou instituir um NIT. Ora, se o NIT tem como pressuposto maior gerir a Política Institucional de Inovação (PII) e a Propriedade Intelectual gerada em sua instituição, seja através da proteção do conhecimento ou por meio de acordos para desenvolvimento de soluções em conjunto com as empresas, ambos requerem uma estrutura mínima de pesquisa voltada para área tecnológica. Se não houver essa estrutura mínima, podem não caber os esforços para criação de NIT próprio.

Algumas instituições, ainda, apenas dispõem de cursos nas áreas de humanas ou ciências sociais aplicadas, muitos na modalidade de licenciatura, o que também pode ser impeditivo para a viabilidade de estrutura de proteção de PI. Ainda assim, há que se estudar, para estes casos, a conveniência de se trabalhar com as vertentes de disseminação da cultura da inovação e da Informação Tecnológica para o setor empresarial da região de influência da instituição em questão, o que pode ser feito através de redes institucionais, viabilizando políticas públicas de capilarização.

Este pode também ser o caso de instituições de médio ou menor porte, como muitas instituições estaduais, municipais ou unidades distribuídas, como os *campi* de Institutos Federais. Estas, que incluem competências nas áreas tecnológicas alinhadas às estruturas econômicas locais, podem, apesar de não contarem com maior infraestrutura, viabilizar acesso à informação e serviços tecnológicos aos empreendedores locais, descentralizando as oportunidades de desenvolvimento econômico e social.

Com o propósito de melhor explicitar as relações entre estas vertentes, no substitutivo do Relator, Deputado Sibá Machado, ao Projeto de lei 2.177/2011, conhecido como Código Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação são incluídas novas competências ao listado no artigo 16 da LI. Estas são:

- VII – desenvolver estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva no campo da propriedade intelectual, de forma a orientar as ações de inovação da ICT;
- VIII – desenvolver estudos e estratégias para a transferência das inovações geradas pela ICT;
- IX – promover e acompanhar o relacionamento da ICT com empresas, em especial para as atividades previstas nos artigos 6º, 7º, 8º e 9º desta Lei;
- X – negociar e gerir os acordos de transferência de tecnologias oriundas da ICT (PL 2.177/2011, 2014).

Este projeto encontra-se em processo de discussão no Congresso Nacional e envolve uma série de alterações na Lei de Inovação, entre outras, que interferem no trabalho das ICTs desde a pesquisa dita básica ao suporte à inovação.

Outra questão pertinente diz respeito ao “retorno” esperado dos NITs, entendendo-se retorno como algo quantitativo e valorativo. Neste sentido, é importante deixar evidenciado que, apesar de haver a possibilidade de obtenção de recursos por meio de licenciamento ou outras formas de transferência remunerada de tecnologia, mesmo as instituições com tradição não costumam ser superavitárias com relação à gestão do seu portfólio de PI em si, mas pelas externalidades que geram, tanto do ponto de vista da ancoragem na realidade local quanto nas ações de empreendedorismo que motiva.

O retorno que os NITs podem oferecer às instituições é, acima de tudo, o cumprimento de uma lacuna social, de entregar à sociedade o conhecimento gerado por meio delas, em forma de soluções encontradas para os diversos e complexos problemas existentes ao seu redor, devidamente

protegidas, quando for o caso. Neste sentido, o retorno financeiro deve ser entendido como algo secundário na criação dos NITs, pois ele será a instância na ICT que viabilizará a interação como o ambiente empresarial, viabilizando o completo cumprimento das finalidades da ICT. Como dito por Lita Nelsen, do *MIT Technology Licensing Office*, não é na receita que reside este cumprimento, mas no impacto que tais tecnologias podem gerar na sociedade.

CONCLUSÃO

O estudo abordou as competências atribuídas aos NITs por meio da Lei de Inovação vão muito além do que esta sugere explicitamente. Ao instituir os NITs, as ICTs, inicialmente, entendem que sua destinação é meramente de controle e gestão. Posteriormente, percebe-se que estas ações não são suficientes para manter suas atribuições com qualidade.

Para tanto, será necessário o empenho do poder público quanto à composição e da alta gestão das ICT quanto à formação da equipe responsável pela gestão e execução dos trabalhos do NIT. O corpo técnico deve possuir, como já mencionado, habilidades diferenciadas para atuação e execução das atividades, que não constam das atuais carreiras das ICT públicas e sua coordenação não deve deixar de incluir gestores compromissados com a missão particular desta importante estrutura e com capacidade de articulação com outros setores da instituição.

PERSPECTIVAS

Os NITs caminham a ser cada vez mais fortalecidos. Acredita-se que suas finalidades sejam melhor evidenciadas quando as políticas institucionais forem efetivamente implementadas e compreendidas pela comunidade acadêmica. Desta maneira será possível o cumprimento perene de seu papel e atuação plena, tanto no que se refere as competências que lhes foram atribuídas, quanto ao que de fato ocorre, além destas atribuições legais.

Além disso, espera-se que a legislação passe por uma revisão, deixando melhor elucidadas e posteriormente, disseminadas, as competências dos NIT e também outras questões que interferem na execução de sua finalidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, V.C.; ANTONIO, L.Q; ROCHA NETO, I. Gestão do Conhecimento e os Núcleos de Inovação Tecnológica. In: ROCHA NETO, I. & ALONSO, L. B. N (orgs). Gestão do Conhecimento: o olhar da complexidade. Brasília. Paralelo15, 2001.

BAHIA. Lei 11.174 de 09 de dezembro de 2008. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica em ambiente produtivo no estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em:< http://www.prppg.univasf.edu.br/arquivo/legislacao/L_11.174-09-12-2008.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2012.

BECKER, B.; KRIEGER, E. M.; VIOTTI, E.; RIZZO, F.; FRANÇA, J. G. E.; MOREIRA, I. C.; AUDY, J. N.; FREITAS, L. C.; DAVIDOVICH, L.; GUSMÃO, R. **Livro Azul da Quarta Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**. CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos Brasília, 2011. 99p.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 2.177 de 2011. Institui o Código Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em:

<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=0FC253D46D6A2EA A1F388A16AD41E79E.proposicoesWeb1?codteor=1240923&filename=Tramitacao-PL+2177/2011>. Acesso em: 01 jul. 2014.

BRASIL. Lei n.10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em: 09 mar. 2012.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. Política de propriedade intelectual das instituições científicas e tecnológicas do Brasil: relatório Formict 2012 – Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2013. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0227/227723.pdf> Acesso em: 01 jul. 2013.

CAMPOS, I. F. A. **Estudo comparativo entre os mecanismos de criação dos Núcleos de Informação Tecnológica Industrial, dos Núcleos de Apoio ao Patenteamento/Escritórios de Transferência de Tecnologia e dos Núcleos de Inovação Tecnológica**. 2014. 47f. Dissertação (Mestrado profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, INPI, Rio de Janeiro, RJ, 2014.

LOTUFO, R. A. A Institucionalização de Núcleos de Inovação Tecnológica e a Experiência da Unicamp. In: SANTOS, M. E. R.; TOLEDO, P. T. M.; LOTUFO, R. A. (orgs). Transferência de Tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica. Campinas, SP, Komedi, 2009.

SANTOS, M. E. R. Boas práticas de gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT). In: SANTOS, M. E. R, TOLEDO, P. T. M, LOTUFO, R. A. (orgs). Transferência de Tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica. Campinas, SP. Komedi, 2009.