ENTRE AVANÇOS E LIMITAÇÕES: INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL NA ATUAÇÃO DA ADEH NA CAUSA TRANS

PATRICK FLORES SOARES[1];
HELENA KUERTEN DE SALLES UGLIONE[2]

[1]*Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Catarina – patricksoaresf@gmail.com 1*
[2]*Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Federal de Santa Catarina – helena.salles@ufsc.br 2*

Resumo
A compreensão sobre Inovação Social (IS) tem consolidado em diferentes campos do conhecimento, reunindo múltiplas abordagens teóricas e conceituais para explicar esse fenômeno. Neste estudo, adota-se a perspectiva democrática de Montgomery (2016) e a definição de Cloutier (2003), que concebe a IS como uma resposta a demandas não atendidas, por ações com efeitos duradouros e voltadas ao bem-estar de todos. O objetivo é analisar os fatores que limitam o avanço das IS voltadas à causa trans, em uma organização de Florianópolis. A abordagem metodologia é qualitativa, com estudo de caso intrínseco centrado na Associação em Defesa dos Direitos Humanos com Enfoque na Sexualidade (ADEH). A coleta de dados inclui fontes secundárias como pesquisa documental e dados primários obtidos por entrevistas semiestruturadas e observação não participante. A análise dos dados seguiu a metodologia de Análise de Conteúdo (Bardin, 2010) e incluiu dimensões analíticas como Atores Envolvidos e Processos (Cloutier, 2003). Os resultados revelam 11 adversidades que limitam o avanço das IS, destacando-se a escassez de recursos financeiros e a dificuldade em articulação de parcerias estratégicas. Essas revelam dificuldades em sensibilizar novos atores e ciclos de término das IS devido à falta de financiamento.

Palavras-chave: Inovação Social. Causa Trans. Barreiras à Inovação Social. Organização da Sociedade Civil. Estudos Organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da inovação social (IS) remonta à década de 1970, quando James B. Taylor a definiu como novas formas de agir e responder às inquietações sociais (Taylor, 1970). Desde então, o tema tem atraído crescente atenção na literatura nacional e internacional, impulsionada pela busca por soluções a problemas sociais persistentes (Domanski e Kaletka, 2020; Agostini et al. 2017). Autores como Moulaert e MacCallum (2019) apontam a diversidade de perspectivas teóricas sobre a IS, refletindo a complexidade do fenômeno. Montgomery (2016), por sua vez, identifica duas principais escolas de pensamento: uma voltada à inovação prática e outra centrada em transformações estruturais. Esta pesquisa se filia à perspectiva democrática, que valoriza a participação comunitária e a colaboração entre atores sociais como elementos centrais para uma IS mais inclusiva e equitativa.

Neste estudo, utiliza-se a definição de Cloutier (2003) como referência teórica, segundo a qual a IS é uma nova resposta a situações sociais não resolvidas e insatisfatórias, caracterizada pela ação com efeitos duradouros e pela participação ativa de todos os

envolvidos, em prol do bem-estar coletivo. Essa concepção ressalta a importância dos sujeitos e dos movimentos sociais na produção de mudanças significativas.

Independentemente da perspectiva adotada, a literatura converge ao reconhecer que as IS emergem de problemas sociais. Nesse sentido, observa-se que diferentes campos de causa apresentam graus variados de estruturação e capacidade de articulação. Em Florianópolis, por exemplo, a causa da infância e adolescência reúne mais de 160 organizações (OBISF, 2024), configurando um campo consolidado. Por outro lado, existem campos que apresentam um menor grau de estruturação, sendo compostos por poucas organizações de IS e uma rede de interações limitada. Um exemplo disso é o campo de gênero, com ênfase na causa trans.

Embora este não se configure como um estudo comparativo, considera-se que examinar um campo de causa com menor nível de estruturação e compreender sua organização pode revelar aspectos que limitam o desenvolvimento da IS. Com isso em mente, optamos por investigar o campo da causa trans, justamente pela fragilidade em termos de articulação, sinalizada por estudos exploratórios. Assim, esta pesquisa busca analisar fatores limitam o avanço das inovações sociais voltadas para a causa trans em Florianópolis.

2. MARCO TEÓRICO

A literatura sobre inovação social (IS) ainda não alcançou um consenso definitivo em relação à definição do conceito, resultando em uma diversidade de interpretações. Segundo Bignetti (2011, pág.5):

> (...) uma análise da literatura confirma não haver um consenso sobre a definição de inovação social e sobre a sua abrangência. Em realidade, é possível afirmar-se que o tema é menos conhecido se comparado com a vasta literatura existente sobre a inovação tomada no seu sentido mais amplo.

No início da década de 1970, pesquisadores como James B. Taylor e Dennis Gabor, figuravam entre os primeiros autores a contextualizar a IS. Taylor (1970) associava a IS como formas de realizar novas ações, processos de fazer coisas e novas respostas às inquietações sociais. Em relação a Gabor em 1970 (apud Cloutier 2003, pág.14, tradução nossa) definiu "as IS como um instrumento para combater a urbanização, a poluição, o crime e a corrupção, as desigualdades econômicas e a violência.", ou seja, a IS como instrumento para criar novos arranjos sociais e resolver problemas sociais.

No contexto do século XXI a IS é marcada por uma divergência de definições uma dessas é compreendida por Cloutier (2003, pág.41, tradução nossa), onde a IS "visa o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades, quer através da resolução/prevenção de problemas sociais, quer respondendo a uma aspiração social". Moulaert et al. (2007, pág. 206, tradução nossa) corroboram com a definição de Cloutier (2003) entretanto acredita que a IS "da capacidade de elaborar discursos e ações alternativas (contra-hegemônicas) em termos de resistência e alternativas criativa para o desenvolvimento local da escala urbana, comunitária e local".

No contexto brasileiro, podemos destacar a definição de Andion (2014) que revela IS como uma solução de efeito, no qual os envolvidos procuram a resposta para uma aspiração de forma coletiva dos interesses públicos. Segundo Andion (2014, pág. 100) a IS tem como objetivo a "modificação das relações sociais, a transformação de um quadro de ação ou a proposta de novas orientações culturais... e emerge então da iniciativa de indivíduos ou grupos que focalizam o interesse público".

Com base nas definições de IS apresentadas, cada definição oferece um ponto de vista distinto sobre o que constitui a IS e como ela pode ser utilizada para enfrentar desafios sociais. Neste artigo adota a definição de Cloutier (2003), por enfatizar a importância da participação ativa de todos os atores envolvidos e da colaboração entre diferentes partes interessadas, em busca do bem-estar dos envolvidos, através de ações contínuas, afim de responder situações sociais consideradas insatisfatórias e não resolvidas.

Deste modo é evidente compreender quem são os indivíduos que fazem parte do ecossistema de inovação social (EIS). Segundo Andion, et. al (2020, pág.184) a discussão acerca do EIS "é recente na literatura especializada e ainda carece de uma teorização mais robusta". Entretanto, alguns estudos já oferecem contribuições para compreender sua estrutura e dinâmica. Teixeira et al. (2017), por exemplo, destaca que o EIS depende de uma rede participativa, onde muitas das vezes os atores apresentam interesses particulares, podendo existir um ambiente competitivo com os demais atores. Complementando essa visão, Andion et. al (2017) o EIS é formado por organizações de inovação social (OIS), essas que são compostas por atores que atuam diretamente com as questões sociais e pelas instituições de suporte, que apoiam tais organizações.

A esse entendimento, soma-se a contribuição de Wijk, et al. (2019) que entendem que o EIS parte da inter-relação de três ciclos de IS: ciclo micro, relacionados aos indivíduos e inovadores sociais; o meso, centrado nas OIS e cocriação e o macro, direcionado aos atores de suporte esse que visam o desenvolvimento institucional. Essa perspectiva multiescalar é complementada pela definição de Andion et. al (2020, pág.195) ao compreender o EIS como uma rede lógica multiescalar e multidimensional, no qual "estão interconectadas e imersas em diferentes escalas institucional/territorial (macro), das inter-relações entre os coletivos (meso) e das experiências vividas pelos próprios atores (micro), formando uma rede que performa a IS na cidade".

Neste mesmo sentido, Pel, et al. (2020) reconhecem o EIS como rede, que busca disseminar novas relações sociais, fortalecendo as OIS. Segundo Pel et. al (2020, pág.312, tradução nossa) essas relações sociais das OIS "mostra como a sua capacidade de fortalecimento se baseia em combinações de (1) integração local, (2) conectividade transnacional e (3) ressonância discursiva". Essas dimensões demonstram como as OIS se consolidam a partir de redes de apoio em diferentes escalas.

Após a identificação dos indivíduos que compõem o EIS, é necessário explorar as dimensões de análise da IS, para compreender o impacto dessas IS. Com isso diversos modelos têm sido propostos na literatura para orientar a análise da IS. Conforme apresentado no estudo de Patias, et al. (2017), embora sejam poucos e com estruturas metodológicas bem definidas, tais modelos desempenham um papel fundamental ao buscar destacar cientificamente o processo de IS. Patias et al. (2017, pág.127) destacam que:

> (...) em referência às formas de análise das inovações sociais, há na literatura pesquisadores que desenvolveram modelos para mapear este processo e as suas respectivas variáveis. Mesmo sendo em pequeno número e com características bastante sedimentadas, estes modelos buscam identificar e evidenciar cientificamente as principais questões dessa temática.

Entres os modelos identificados incluem: as dimensões de análise da IS (Cloutier, 2003; e Tardif e Harrison, 2005); o processo da IS (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010); o diagrama geral da IS (Rollin e Vincent, 2007); as variáveis de análise da IS (Buckland e Murillo, 2013); o framework do processo da IS (Cunha e Benneworth, 2013); a heurística conceitual para explorar a dinâmica da IS transformadora (Avelino, et al. (2014). Também se

destacam estudos empíricos baseados nas capacidades essenciais para o desenvolvimento da IS sem fins lucrativos (Taylor, Torugsa e Arundel, 2020) e na estrutura de dados com três dimensões teóricas, proposta por Burfeind e Schubert (2022).

Dentre esses, essa pesquisa destaca o modelo proposto por Cloutier (2003) que propõe as dimensões de análise da IS, a qual pode ser compreendida em diferentes níveis: A) centrada no indivíduo, B) orientada pelo meio e C) realizada pelas empresas. Segundo Cloutier (2003, pág.37, tradução nossa) a IS pode ser analisada com base em quatro dimensões: "o objeto em si, sua natureza (forma); o alvo das mudanças (atores envolvidos); seu processo de criação e implementação (processos) e os resultados obtidos (objetivos da mudança)".

Dessa forma, a análise teórica revelou que a IS é um fenômeno que opera em múltiplos níveis (micro, meso e macro) e, por isso, deve ser compreendida de forma abrangente. No que se refere ao EIS, a teoria apresenta que é constituído tanto por OIS, formadas por atores engajados com questões sociais, quanto por instituições de suporte que oferecem apoio a essas organizações, conforme descrito por Andion et al. (2017). Em relação aos modelos de análise da IS, enquanto alguns priorizam os processos internos das organizações, outros concentram na interação entre os diferentes atores envolvidos ou na dinâmica de implementação de soluções inovadoras. Dentre esses modelos, destaca-se a contribuição da Cloutier (2003), cuja proposta se insere no campo dos estudos organizacionais ao enfatizar suas dimensões analíticas que permitem compreender a estrutura e funcionamento. Assim entender essa composição é essencial para como a IS é implementada e como ela pode ser relevante nos desafios sociais complexos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, adequada para a compreensão aprofundada de fenômenos sociais (Richardson, 1999; Flick, 2009). A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de caso intrínseco (Stake, 2000), focado na trajetória da Associação em Defesa dos Direitos Humanos com Enfoque na Sexualidade (ADEH), permitindo observar transformações ao longo do tempo (Hochman et al., 2005).

A pesquisa foi organizada em três etapas: identificar uma organização de destaque no campo da causa trans; reconstituir a história dessa organização para identificar inovações sociais (IS) relevantes em sua trajetória; e analisar o processo de organização e articulação dessas IS evidenciando as adversidades enfrentadas.

Inicialmente, a fim de identificar uma organização relevante na causa trans, utilizou-se, como ponto de partida, a cartografia do Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). Essa cartografia foi complementada por busca ativa em redes sociais, blogs e outras mídias; entrevistas não estruturadas com ativistas do campo; e observação não participante em eventos promovidos para o campo trans. Essas estratégias tiveram como objetivo identificar organizações não cadastradas no OBISF, facilitar a obtenção de novos contatos e avaliar a receptividade dentro do campo de atuação. Isso contribuiu não apenas expandir a rede de contatos e aprofundar a compreensão das dinâmicas e desafios enfrentados pelas organizações voltadas para a causa trans, mas sobretudo para localizar um caso expressivo para o estudo na percepção do próprio campo trans: a Associação em Defesa dos Direitos Humanos com Enfoque na Sexualidade (ADEH). Fundada em 1993, essa a organização atravessou diversas fases e contextos ao longo de sua história, adaptando-se às necessidades e demandas de cada período. Desde sua criação, a ADEH é reconhecida como uma instituição relevante, desenvolvendo e implementando uma ampla gama de atividades, ações e intervenções que, ao

longo do tempo, geraram impactos duradouros para a população trans. Esse processo de evolução tem sido marcado pela capacidade de adaptação, fortalecendo sua presença e contribuição à causa trans ao longo das décadas.

Assim, a segunda fase da pesquisa concentrou-se em elaborar uma detalhada e extensa reconstrução da trajetória da ADEH, buscando identificar em seu percurso IS relevantes. Para isso, foram utilizados dados secundários, como documentos institucionais, postagens em mídias digitais e registros audiovisuais, e como dados primários observação não participante em eventos e ações promovidas pela ADEH e entrevistas semiestruturadas com a presidenta da organização. O roteiro das entrevistas concentrou-se em resgatar fatos históricos, e duas dimensões analíticas propostas por Cloutier (2003): Atores, trata dos indivíduos ou grupos que se envolvem na IS - e Processo, envolve a criação e a implementação da IS.

A terceira etapa envolveu o aprofundamento da análise dos processos organizacionais e das estratégias de articulação das IS promovidas pela ADEH, com ênfase nos desafios enfrentados. Essa fase contou com uma nova rodada de entrevistas e ampliação do material documental, o que possibilitou examinar as condições que limitam ou dificultam o avanço dessas iniciativas.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2004, 2010), seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com interpretação crítica. Essa abordagem permitiu organizar e interpretar os dados empíricos de forma sistemática, revelando os principais fatores que limitam o avanço das inovações sociais voltadas à causa trans em Florianópolis, a partir do caso da ADEH.

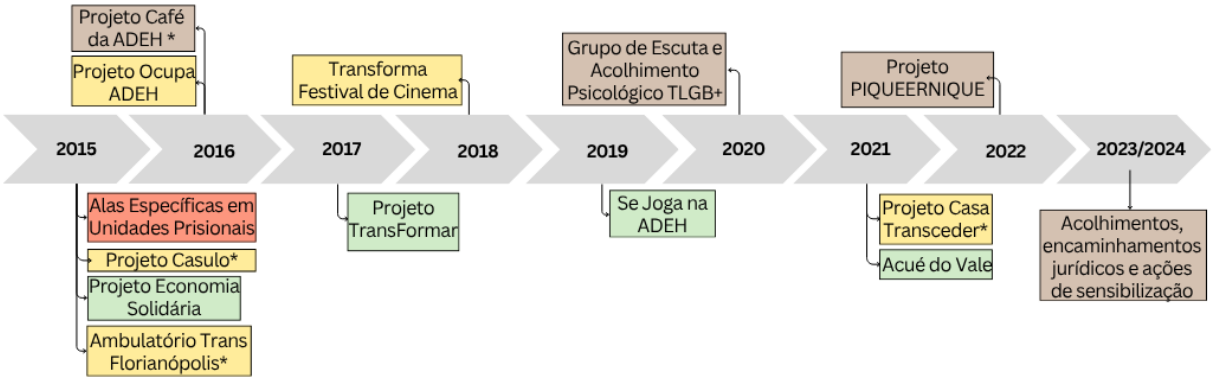
4. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PESQUISA

A Associação em Defesa dos Direitos Humanos com Enfoque na Sexualidade (ADEH) surgiu em 1993, no contexto da epidemia de HIV/AIDS, como resposta à negligência estatal em relação à saúde da população LGBT. Fundada por três ativistas, entre eles a Clô, a organização inicialmente atuava na promoção da saúde e prevenção às ISTs entre pessoas trans e LGB. Após a morte violenta da Clô em 1995, a entidade entrou em um período de suspensão, retomando suas atividades em 1999.

A partir de 2012, com o envolvimento da atual presidenta, a ADEH passou a se fortalecer institucionalmente. Em 2015, sob sua liderança, a organização reformulou suas frentes de atuação, estruturando-as em quatro eixos: **acolhimento** (amarelo), **acompanhamento** (roxo), **combate à violência** (vermelho) e **empoderamento profissional** (verde). A reorganização não apenas ampliou o impacto das ações, mas também respondeu às demandas crescentes da comunidade atendida.

A Figura 1 apresenta uma linha do tempo que destaca as principais IS da ADEH, organizadas de acordo com as quatro áreas de atuação da organização.

Figura 1: Linha do tempo das principais inovações sociais da ADEH de 2015 a 2024



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Entre os exemplos mapeados, no eixo do acolhimento, destacam-se projetos como Ocupa ADEH, Casulo e o Ambulatório Trans de Florianópolis. No acompanhamento, ações como o Projeto Café da ADEH, os grupos de escuta psicológica e o PIQUEERNIQUE evidenciam o cuidado contínuo com a comunidade. No combate à violência, destacam-se as articulações para a criação de alas específicas em unidades prisionais. Já no empoderamento profissional, iniciativas como Economia Solidária, Transformar e Acué do Vale ampliam oportunidades para sujeitos historicamente excluídos do mundo do trabalho.

As inovações sociais (IS) da ADEH não emergem de maneira isolada: respondem a lacunas concretas nas políticas públicas e carregam em sua concepção um forte compromisso com a transformação social. Cada inovação nasce da escuta atenta das demandas da comunidade e se orienta pela melhoria das condições de vida da população trans. A história da ADEH revela um esforço contínuo de resistência e reinvenção. Suas IS representam respostas criativas e necessárias em um contexto de alta vulnerabilidade, ainda que persistam barreiras estruturais que dificultam sua consolidação e expansão.

A análise da trajetória da ADEH, levando em consideração as IS construídas na história, permitiu identificar obstáculos enfrentados que limitam o avanço das IS. Tais obstáculos foram analisados com base em duas dimensões analíticas propostas por Cloutier (2003): atores envolvidos e processos. Dessa forma, foram encontradas 11 (onze) adversidades que interferem na consolidação e no desenvolvimento das práticas de IS da ADEH.

4.1 Adversidades Identificadas na Dimensão Atores Envolvidas

Com base na classificação de Tardif e Harrison (2005), que distingue diferentes tipos de atores: sociais, organizacionais, institucionais e intermediários. A partir dessa categorização, foram identificadas 7 (sete) adversidades: conflitos internos entre membros, isolamento social, fragmentação da causa, desinteresse pelo engajamento na causa, (in)visibilidades governamentais na consolidação de parcerias, preconceito social e falta de ampliação de rede. O quadro 1 apresenta uma síntese das adversidades identificadas, categorizadas de acordo com os tipos de atores e suas implicações para a organização.

Quadro 1: Síntese das Adversidades Identificadas na Dimensão Atores Envolvidos

Tipo de Atores	Adversidades Identificadas	Implicações para a ADEH
Atores Sociais	Conflitos internos entre membros; Isolamento social	Dificuldade de coesão interna e limitações no alcance da rede de apoio
Atores Organizacionais	Fragmentação da causa; Desinteresse pelo engajamento na causa	Obstáculos na construção de parcerias e falta de colaboração dentro do próprio movimento LGBTQIAPN+
Atores Institucionais	(In)visibilidade governamental; Preconceito social	Ausência de políticas públicas eficazes e resistência institucional à causa trans
Atores Intermediários	Falta de ampliação da rede de apoio	Dificuldade na captação de recursos e na formação de parcerias estratégicas

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

No caso das adversidades encontradas nos atores sociais, os **conflitos internos entre membros,** está relacionado à complexidade das relações e da construção de ideias, não para disputas destrutivas. Isso é visto como parte natural e até necessária do no processo de IS, onde diferentes opiniões, abordagens e visões podem gerar debates e discussões produtivas, ao invés de representar algo negativo como brigas. Outra adversidade que é destacada nos atores sociais na ADEH é o **isolamento social**. Aqui o isolamento social está relacionado a limitação e as interações e o alcance do movimento. Quando o campo trans não recebe suporte das instituições ou da sociedade em geral, seus membros acabam sendo forçados a se restringir a redes de apoio mais estreitas, compostas apenas por indivíduos que compartilham das mesmas experiências e condições. Podemos observar isso no projeto Café da ADEH na qual apresenta o relato a seguir:

> (...) os cafés da ADEH, que eram os dias **que eu mais trabalhava**. Porque assim... quando você deixa a pessoa mais à vontade a pessoa flui mais, então esse dia era o dia que eu não conseguia participar dos cafés, **era o dia que mais tinha caso de violência**...muitas vezes eu **cansei de ficar no ADEH das 14:00 às 18:00.**

Este relato pode ser relacionado ao dossiê Assassinatos e Violências contra Travestis e Transexuais Brasileiras, publicado pela ANTRA em 2023, que evidenciam o elevado índice de violência e mortalidade da população trans na cidade e em todo o território nacional (ANTRA, 2023). Nesse contexto, o isolamento social dificulta a expansão do movimento, o fortalecimento da causa e o acesso a recursos e oportunidades que poderiam emergir por meio de uma rede mais ampla e diversificada.

Em relação às adversidades dos atores organizacionais envolvidos nas IS ao longo das IS da ADEH, foi possível identificar, primeiramente, a **fragmentação da causa**, essa que está fortemente relacionada à narrativa defendida por muitos movimentos sociais, que tendem a segmentar as lutas: a causa gay é vista como uma causa específica para os gays, a causa lésbica para as lésbicas, a causa trans para os travestis, transsexual e transgêneros, e assim por diante. Essa abordagem impacta negativamente as parcerias e articulações entre os diferentes grupos dentro da sigla LGBTQIAPN+, dificultando a construção de uma frente unificada e fortalecida na busca por direitos. Por outro lado, o **desinteresse pelo engajamento na causa** está relacionado à postura de empresas do setor privado, que frequentemente evitam se

vincular diretamente às lutas sociais, ligadas aos direitos da população trans. Essa falta de comprometimento por parte dessas empresas pode ser atribuída ao receio de associar sua imagem a causas que consideram controversas ou que possam gerar divisões com certos públicos consumidores.

No que se refere às adversidades dos atores institucionais da ADEH, estão fortemente relacionadas às condições políticas e socioeconômicas em que a organização está inserida. Entre as adversidades enfrentadas, destaca-se a **(in)visibilidade governamental na consolidação de parcerias**. As evidências analisadas apontam que, de um lado, a forma como os órgãos governamentais percebem a existência da ADEH, o que resulta frequentemente em atitudes de perseguição, incluindo casos de violência e, por outro, há uma falta de comprometimento na manutenção efetiva das parcerias. Uma evidência que exemplifica essa situação, podemos destacar que o próprio surgimento da ADEH foi motivado pela ausência do Estado, segundo a entrevistada: "Se formos pegar essa história da ADEH, estamos falando de 1993... O que faz surgir a ADEH? Na verdade, é a ausência do Estado em relação às pessoas que acabam contraindo HIV/AIDS e IST" (Entrevistada, 2024), o surgimento da organização evidenciando a lacuna deixada pelas políticas públicas e a necessidade de atuação de organizações da sociedade civil para preencher essa carência.

Além disso, outra adversidade encontrada nos atores institucionais é o **preconceito social**, que parte da ideia de sociedade como grande estrutura da nossa vida, reflete uma forma de desumanização que é profundamente enraizada na sociedade. Isso faz com que a luta dessas pessoas seja desconsiderada, ignorada ou até silenciada, como se suas vozes não tivessem valor. A ausência de solidariedade em relação às lutas dessas causas revela que os desafios enfrentados por essas populações são frequentemente minimizados ou vistos como distantes da realidade da maioria. Em vez de apoio, a causa recebe a indiferença, a resistência à mudança, ciclos de exclusão e marginalização. Com isso a luta dessas pessoas, muitas vezes, é vista como algo que não importa para a sociedade mais ampla, contribuindo para a solidificação de um sistema que negligencia as suas necessidades e direitos. Uma fala particularmente impactante, que ilustra esse processo de exclusão social, foi compartilhada pela entrevistada:

> *"Eu me sinto muito à vontade em falar sobre isso",* **eu já sou excluída da sociedade**, "*então não vem me por leis, é assim que as coisas funcionam,*" **nós travestis e transexuais, a gente se organiza da forma que a gente pode, como a gente consegue sobreviver, todas as meninas, sempre fizeram alguma coisa pra sobrevivência, tanto pra coisa que se acha certo, ou se acha errado.**

Essa declaração evidencia a forma crua e real da exclusão, evidenciando como os indivíduos marginalizados se veem obrigados a se adaptar a um sistema que os marginaliza constantemente. Esses desafios revelam a resistência social e institucional, dificultando o reconhecimento e a implementação de políticas públicas e ações que atendam às necessidades específicas dessa população, comprometendo a construção de um ambiente mais inclusivo e justo.

Ao analisar as evidências dos atores intermediários da ADEH foi possível achar como adversidade a **falta de ampliação de rede** de parcerias. Essa falta de uma rede mais ampla de apoio compromete o potencial do desenvolvimento das IS da ADEH, uma vez que, como apontado por Tardif e Harrison (2005), é a rede de relações e as parcerias consolidadas que permitem a troca de recursos, ideias e experiências, além de proporcionar maior visibilidade e legitimação para as ações da organização. Sem esses intermediários, a ADEH tem um ciclo de

isolamento, o que dificulta a implementação de soluções mais robustas para os desafios enfrentados, especialmente em um contexto de crescente repressão e restrição de direitos. Segundo a entrevistada:

> (...) tínhamos advogados e assessores jurídicos, para suporte administrativo, psicólogos, um menino da antropologia, pessoas do serviço social, médicos, auxiliares em geral e alguma coisa com o governo. (...) a coisa é muito maior do que tu imagina. às vezes a gente olhava assim e eles estavam lá limpando o prato e varrendo o chão porque era o que tinha, entendeu? "*Tipo, isso eu sempre vou falar, cara*." **A galera que trabalhou com a gente muitas vezes eram os nossos próprios usuários que chegaram lá e algum momento sofreram alguma coisa. E viram e sentiram e tocaram com a necessidade de estar lá**. "*Essa é a verdade. Entende*?"

Seguindo o relato da entrevistada, havia um número significativo de voluntários de diferentes áreas de atuação, esses que motivados pelas próprias experiências de acolhimento e apoio recebidos, se engajaram na causa, compreendendo a importância de contribuir para o fortalecimento da ADEH e o apoio contínuo à população trans e outras pessoas em situação de vulnerabilidade. Outro ponto relevante das evidências dos atores intermediários é a apropriação que muitos políticos fazem da causa trans, mas sem, de fato, se solidarizarem ou investirem de maneira concreta nos movimentos. Muitos políticos buscam apoio e visibilidade, mas raramente se comprometem com ações reais que atendam às necessidades da população trans, como políticas públicas efetivas ou investimentos em organizações que atuam diretamente nesse contexto. Deste modo a entrevistada declara:

> a gente já tá acostumado com essa questão politiqueira, de apropriação, inclusive, do que o movimento social faz pra si próprio... tipo, essa coisa, esse discurso muito de boca, me dá medo," porque eu **não vejo projetos de lei saindo, principalmente pra Florianópolis, que não nos toca. Porque não tem.** "A pessoa não sabe quem é, não sabe da onde vem. Cópia muitas vezes um projeto de São Paulo, lá no Nordeste, achava que vai fazer a mesma coisa aqui, que vai ser efetivo aqui. **Não é uma realidade da gente**. "*Você entende?*" **Não tem trabalho de campo, a pessoa não é nem conhecida, tem pessoas aí que nem são conhecidas...** "*pessoas LGBTs que foram eleitas esse ano, ninguém conhece. Vai na rua e pergunta?... Daí, assim, isso meio que me deixou puta, sabe? Que você vota nos padrões, você vota em gente branca."*

Esse fenômeno muitas vezes resulta em um discurso vazio, a falta de investimentos, tanto financeiros quanto estruturais, por parte de muitos desses políticos, reflete um cenário de apropriação simbólica, em que o tema é explorado mais como uma estratégia de imagem do que como uma verdadeira preocupação com a melhoria das condições de vida das pessoas trans. Esse tipo de comportamento pode enfraquecer o movimento e criar uma sensação de desconfiança entre os ativistas e as instituições que realmente se dedicam à luta pela igualdade e direitos.

Essas adversidades, demonstram um cenário em que a resistência social e institucional compromete o fortalecimento das IS transformadoras da organização. Mesmo com essas questões, a atuação da ADEH demonstra a capacidade de resiliência para seguir. Para que a causa trans avance de maneira significativa, é essencial que os atores envolvidos se engajem de forma genuína, com ações concretas e de forma coletiva, com apoio real e não apenas como uma estratégia de discurso vazio.

4.2 Adversidades Identificadas na Dimensão Processos

Na dimensão *Processos*, buscou-se analisar as adversidades enfrentadas pela ADEH no que diz respeito à organização e execução de suas inovações sociais (IS), essas que foram diretamente relacionadas aos obstáculos organizacionais internos, conforme apontado por Burfeind e Schubert (2022).

Com base nessa análise, identificaram-se dois principais desafios processuais: Escassez de Recursos Humanos: Refere-se à dificuldade em encontrar indivíduos qualificados e engajados para conduzir e sustentar as IS, bem como à carência de capacitação entre os envolvidos, e a Dependência Financeira: Diz respeito à limitação de recursos financeiros e à dificuldade de garantir fontes estáveis de financiamento para manter as iniciativas a longo prazo (Burfeind e Schubert, 2022).

A partir dessa categorização, foram identificadas 4 (quatro) adversidades: falta de inovadores dedicados, insuficiência de capacitação, escassez de financiamento e mudanças nas condições externas. O quadro 2 apresenta uma síntese das adversidades identificadas, categorizadas de acordo com os obstáculos organizacionais e suas implicações para a organização.

Quadro 2: Síntese das Adversidades Identificadas na Dimensão Processos

Categoria	Adversidades Identificadas	Implicações para a ADEH
Escassez de Recursos Humanos	Falta de inovadores dedicados; Insuficiência de capacitação	Dificuldade na implementação e na gestão das inovações sociais
Dependência	Financeira Escassez de financiamento; Mudanças nas condições externas	Incerteza na continuidade dos projetos e instabilidade das parcerias

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

À **falta de inovadores dedicados**, está associada à dificuldade da ADEH em recrutar indivíduos com o nível de comprometimento necessário para enfrentar os desafios da causa. Essa limitação configura uma barreira significativa para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Pode-se observar nas IS da ADEH que muitos membros envolvidos nos processos estavam frequentemente mais focados na resolução de questões individuais, voltadas para seus próprios problemas, do que em buscar soluções coletivas para a causa em questão. Com isso os projetos são executados de maneira reativa, com foco em atender emergencialmente às vulnerabilidades dessa população, ao invés de serem planejados, o que limita o impacto e efetividade de mudanças sociais duradouras. Essa abordagem reativa é observada em toda trajetória da organização, como ilustrado pela grande demanda de assistência aos casos de violência relatados no Café da ADEH, onde as necessidades eram tratadas de maneira individualizada.

Somado à postura reativa, observamos que a escassez de inovadores também está relacionada à natureza restrita do campo, uma vez que os membros envolvidos nas IS são, em sua maioria, pessoas que compartilham vivências ligadas à identidade de gênero. Isso reduz o número de conexões possíveis e limita a quantidade de indivíduos atuando em conjunto no desenvolvimento de IS. Nesse contexto, Burfeind e Schubert (2022) enfatizam que a escassez

de recursos humanos, especialmente a disponibilidade limitada de inovadores dedicados, é uma das principais barreiras ao sucesso das IS.

A segunda dificuldade, detectada, é a **insuficiência de capacitação**, que se refere à carência de indivíduos com um conjunto diversificado de habilidades para IS. Esse obstáculo pode estar relacionado à falta de suporte que as pessoas trans que se buscam a ADEH enfrentam ao longo de sua trajetória de vida e formação profissional. Quando se trata da causa trans, os obstáculos impostos socialmente para acessar determinados espaços sociais sejam por discriminação, preconceito ou estigmatização, muitas vezes dificulta a formação educacional dessas pessoas. Como consequência, podem surgir limitações em suas habilidades de planejamento de longo prazo, articulação de recursos e coordenação de processos. Podemos observar isso no relato a seguir seguindo:

> *"Porque, na verdade, o olhar que eu tenho sobre essas pessoas que só viam a prostituição e tal."* É que, como ***nunca tiveram um horizonte, elas nunca se questionaram sobre, entendeu?*** *(...)* Somente daquilo que a sociedade nos empurra. *"E eu não falo só na questão da prostituição,* ***mas querendo ou não, as meninas trans, é bem comum vê-las em salões de beleza, por exemplo.****" Não é da forma que a gente gostaria,* ***mas de fato é um espaço em que as meninas trans são aceitas****, "pelo menos em Florianópolis."*

Esse trecho reflete uma visão crítica sobre as limitações impostas pela sociedade às pessoas trans, e que de certa forma está relacionado à escassez de pessoal qualificado para desenvolver IS na ADEH. Assim, a organização se vê na necessidade de adaptar suas intervenções à realidade das pessoas que atendem, muitas vezes sem os recursos adequados.

Além disso, a diversidade de perspectivas, experiências e visões de mundo entre os membros pode resultar em um fluxo de trabalho pouco estruturado, dificultando a comunicação e a colaboração, o que, por sua vez, gera disputas de interesse. Dessa forma, a gestão está diretamente relacionada à maneira como os atores envolvidos interagem, coordenam e estabelecem relações ao longo do processo de IS (Tardif e Harrison, 2005).

Em relação às dependências financeiras, na organização, essa se manifesta de diferentes formas: associadas à **escassez de recursos financeira** propriamente dita e a **mudanças nas condições externas.**

Em relação à **escassez de recursos financeiros**, ao analisar a história da ADEH ao foi possível compreender que todas as iniciativas de IS passam por problemas de manutenção financeira, tendo que muitas vezes cancelar a inovação por conta disso. Burfeind e Schubert (2022) apontam que muitas IS não conseguem se consolidar nem gerar impactos duradouros devido a questões relacionadas ao ciclo de vida dos projetos. Os autores destacam que o ciclo de implementação das iniciativas muitas vezes chega ao fim prematuramente, principalmente devido à escassez de recursos financeiros.

Mesmo que uma IS comece com as melhores intenções, a falta de recursos para dar continuidade às atividades e a manutenção da estrutura necessária pode fazer com que o impacto seja temporário, não alcançando os resultados esperados ou desejados para a transformação social, isso pode ser visto na trajetória da ADEH, sempre é um desafio manter soluções criadas para as diferentes situações que sofrem.

Outra evidência que contextualiza a adversidade escassez de recursos financeiros pode ser observado na atual situação do Ambulatório Trans Florianópolis. Segundo entrevistada:

> A gente está passando por um processo ali bem complicado, **porque um dos investidores do ambulatório agora acabou "*caindo*"** e pode acontecer de fato que o ambulatório **perca alguns profissionais, porque já perdeu**

> **alguns e perca mais.** A gente mesmo assim temos a chance de ainda permanecer com o serviço, "*entende*?". Porque todas as discussões, geralmente, quando acontece algo nesse sentido, é "***de como a gente termina o serviço?***" E não, a gente está numa conversa de, "tá, beleza, vamos manter, como? C***omo que se mantém o serviço então, com pouco recurso?"*** (...) É, porque, na verdade, o ambulatório, a gente **tinha conseguido um projeto. E ele pagava parte dos profissionais.** E esse projeto **não está mais acontecendo, não está tendo mais esse investimento**. O projeto foi criado na chegada ali pela Policlínica. (...) Porque antes todo esse processo aí era médicos voluntários, né.

Este relato ilustra também outra adversidade: as **mudanças nas condições externas**. Além das parcerias da ADEH serem pautadas em laços frágeis, frequentemente não gerando financiamento suficiente, as mudanças nas condições externas impactam diretamente o suporte financeiro oferecido por alguns atores organizacionais, institucionais e intermediários.

Observou-se que fatores políticos levaram a retirada de apoio financeiro de investidores, afetando diretamente a continuidade de serviços essenciais como o Ambulatório Trans Florianópolis. A perda de recursos, especialmente o investimento que antes garantiu o pagamento de parte dos profissionais, gerou uma situação de incerteza e fragilidade para a manutenção do ambulatório. Ainda na perspectiva da entrevistada, ao refletir sobre o contexto dos movimentos sociais, observa as Organizações Não Governamentais (ONGs), especialmente nos anos 1990, eram valorizadas e promovidas:

> Na década de 90 "é ONG, é ONG, é ONG," só o que se fala, "pipoca muito" e a gente via por tudo, tinha propaganda na TV, ouvia muito nos telejornais surgimentos de ONGs, **era muita coisa, era muita informação.** Tanto é, que saturou! **Hoje quando falado, è desvio, grandes catástrofes**, parece que é pra reafirmar "olha ONGs não prestam".

Esse relato destaca a mudança na percepção pública sobre as ONGs, que, inicialmente, eram vistas como agentes fundamentais de transformação social e, com o tempo, passaram a ser estigmatizadas, muitas vezes associadas a desvios de recursos. Essa mudança de condição externa se refletiu na dificuldade que organizações sociais enfrentam para garantir apoio financeiro e legitimar seu trabalho, especialmente quando o campo é saturado de discursos negativos e desinformação.

Podemos concluir que a escassez de recursos financeiros e as mudanças nas condições externas influenciam de forma drástica a dependência financeira da ADEH, comprometendo sua capacidade de manter e expandir suas IS de maneira duradoura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema central desta pesquisa surgiu a partir da identificação de fragilidades em determinados campos menos estruturados, nos quais as inovações sociais (IS) enfrentam dificuldades para avançar. Nesse contexto, optou-se por investigar a Associação em Defesa dos Direitos Humanos com Enfoque na Sexualidade (ADEH), justamente devido às limitações em termos de organização e articulação evidenciadas por estudos exploratórios.

A partir da análise realizada, foram identificadas 11 (onze) adversidades que impactam diretamente o desenvolvimento das IS da ADEH. Em relação à dimensão atores envolvidos (Cloutier, 2003), a análise foi fundamentada na classificação proposta por Tardif e Harrison (2005), que distingue quatro tipos de atores: sociais, organizacionais, institucionais e intermediários. Foi possível encontrar 7 (sete) adversidades nesta dimensão, sendo elas:

Conflitos Internos entre Membros, Isolamento Social, Fragmentação na Causa, Desinteresse pelo Engajamento na Causa, (In)visibilidade Governamentais na Consolidação de Parcerias, Preconceito Social e a Falta de Ampliação de Rede.

De forma geral, no que tange às adversidades dos atores envolvidos, em grande parte, os que se envolvem na ADEH são os mesmos atores ao longo do tempo, o que indica uma limitação na ampliação da rede de atores e parceiros. Observou-se que, frequentemente, os indivíduos que se sensibilizam com a causam da organização têm uma conexão direta com as questões que ela busca combater, muitas vezes por terem vivenciado situações semelhantes. Essa constatação aponta para a homogeneidade dos perfis dos atores envolvidos nas ações da organização.

Nesse sentido, a análise propõe que quanto mais a organização se fecha em termos de articulação com outros atores, menor o avanço e suas IS. Esse resultado corrobora os achados de Adam (2023). Outro achado acerca da literatura sobre IS, é que as definições enfatizam o papel das redes de colaboração e do suporte intersetorial, a experiência da ADEH revela que organizações que atuam em causas marginalizadas enfrentam dificuldades para construir e manter essas redes.

Em relação à dimensão Processos (Cloutier, 2003) a análise das adversidades foi realizada a partir de dois temas: recursos humanos e dependências financeiras (Burfeind e Schubert, 2022). Foi possível encontrar 4 (quatro) adversidades nesta dimensão, sendo elas: Escassez de Inovadores Dedicados, Insuficiência de Capacitação, Escassez de Recursos Financeiros e Mudanças nas Condições Externas que influenciam no suporte financeiro. Esses desafios parecem interagir de maneira cíclica: a limitação na articulação de atores restringe o acesso a recursos, enquanto a escassez de financiamento impede a expansão da rede de apoio e compromete a sustentabilidade das iniciativas.

As dificuldades de financiamento parecem estar diretamente relacionadas à fragilidade na articulação de parcerias estabelecidas. Muitas parcerias que não se traduzem em colaborações concretas dificultam o avanço das iniciativas e comprometem os resultados esperados, prejudicando a continuidade e o impacto das IS. Essa falta de recursos e parcerias estratégicas colocou a ADEH em uma posição de atuação mais emergencial, com foco em responder a questões imediatas e menos capacidade de planejar ou executar projetos de longo prazo.

A escassez de recursos humanos preparados também foi uma adversidade observada na dimensão processos. Um aspecto que pode ajudar a explicar essa questão é que as barreiras ao avanço das IS no campo trans não se limitam a dificuldades estruturais e institucionais, mas também envolvem desafios individuais vivenciados pelas pessoas trans. As altas taxas de violência e marginalização que essa população enfrenta impactam diretamente sua capacidade de engajamento em ações coletivas. De acordo com o dossiê da **ANTRA (2023)**, o Brasil segue como o país que mais mata pessoas trans no mundo, com **145 assassinatos registrados** apenas **em 2023.** Além disso, a expectativa de vida média de pessoas trans no país é de **35 anos,** evidenciando um contexto social hostil que exige dessas pessoas a priorização da própria sobrevivência, impondo uma série de limitações como a dificuldade de acesso e/ou permanência em espaços formais de educação e qualificação profissional. Esse cenário contribui para a baixa participação em mobilizações organizacionais e para a dificuldade na formação de lideranças no campo da IS trans, uma vez que grande parte dos esforços individuais se concentra na garantia de meios básicos de existência.

A análise evidenciou que a IS no campo trans enfrenta obstáculos específicos que diferem de outras áreas mais consolidadas, tal como identificamos na pesquisa exploratória que nos levou a escolha desse campo. A pesquisa contribui para os estudos de IS ao destacar

que, além das barreiras financeiras e institucionais, fatores como a fragilidade na articulação política, a falta de reconhecimento governamental e a dependência de um grupo reduzido de atores comprometidos influenciam diretamente a capacidade de uma organização inovar e garantir a continuidade de suas ações.

Ao evidenciar essas adversidades, o estudo amplia o debate sobre IS em contextos de vulnerabilidade. Foi possível compreender que os modelos analisados e mencionados na fundamentação teórica não são suficientes para analisar IS em contextos de alta vulnerabilidade. Nesse sentido, esse artigo destaca a necessidade de aprofundar os estudos sobre IS, especialmente quando se tratam de aspectos relacionados à organização e articulação, em campos marcados por adversidades complexas como o da causa trans. Com isso, foram geradas respostas que oferecem subsídios importantes para a formulação de estratégias que possam fortalecer a atuação dessas organizações e potencializar seu impacto social.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser reconhecidas. A principal dificuldade esteve na aproximação com o campo da causa trans, marcada por certa resistência da comunidade em ser objeto de pesquisa acadêmica, o que tornou a coleta de dados e a contextualização inicial mais desafiadora. Somou-se a isso a escassez de registros organizacionais desde a fundação da ADEH, em 1993, o que restringiu a análise histórica e exigiu o foco no período mais recente, com base na atuação da atual presidência. Considerando esses limites, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a compreensão dos fatores que dificultam o engajamento de atores externos sendo eles: institucionais, organizacionais e intermediários, nas IS voltadas à causa trans, investigando, sobretudo, as barreiras que impedem uma participação mais efetiva e sustentada desses agentes.

6. REFERÊNCIAS

ADAM, M. S. **O Efeito dos Laços Fracos na Inovação Social: um estudo de caso em um movimento social na cidade de Florianópolis. 2023.** Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. 2023.

AGOSTINI, M. R. VIEIRA, L. M. TONDOLO, R. R. P. & TONDOLO, V. A. G. U**ma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: Guia para estudos futuros**. BBR. Brazilian Business Review, v. 14, p. 385-402, 2017.

ANDION, C. **Inovação social.** In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 98-102. 2014.
ANDION, M. C. M. ALPERSTEDT, G. D. GRAEFF, J. F. & RONCONI, L. F. A. **Ecossistema de Inovação Social e os problemas públicos da cidade: um estudo em Florianópolis.** In: EnANPAD, 2017.

ANDION, C. ALPERSTEDT, G. D. & GRAEFF, J. F. **Ecossistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis.** Revista de Administração Pública, v. 54, p. 181-200, 2020.

ANTRA - **Associação Nacional de Travestis e Transexuais do Brasil. Dossiê: Assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2023**. 2023.

AVELINO, F., WITTMAYER, J., HAXELTINE, A., KEMP, R., O'RIORDAN, T., WEAVER, P., LOORBACH, D., & ROTMANS, J. **Game-changers and transformative social innovation: the case of the economic crisis and the new economy.** Working Paper, TRANsformative Social Innovation Theory (TRANSIT). Brussels: European Commission. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, 47(1), p. 3-14, 2011.

BUCKLAND, H. & MURILLO, D. **Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para la innovación social.** Barcelona: ESADE. Instituto de Innovación Social. 2013.

BURFEIND, R. & SCHUBERT, P. **Promoting social innovation amidst organizational complexity: Case study evidence from the German Red Cross**. Nonprofit Management and Leadership. 2023; 33:465–489. 2022.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale ?** Montréal: CRISES, 2003.

CUNHA, J. & BENNEWORTH, P. **Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework.** Anais do European Urban Research Association (EURA) Conference, Enschede, The Netherlands.2013.

DOMANSKI, D. & KALETKA, C. **Exploring the Research Landscape of Social Innovation. A deliverable of the project Social Innovation Community (SIC).** Dortmund, Germany: Sozialforschungsstelle, 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HOCHMAN, B. NAHAS, F. X. FILHO, R. S. O. & FERREIRA, L. M. **Desenho de Pesquisa.** Acta Cirúrgica Brasileira - Vol 20 (Supl. 2) 2005.

MONTGOMERY, T. **Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?** Voluntas: International. Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 27, p. 1979-2000, 2016.

MOULAERT, F. MARTINELLI, F. GONZÁLES, S. & SWYNGEDOUW, E. **Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities.** European Urban and. Regional Studies, 14(3):195-209, 2007.

MOULAERT, F. & MACCALLUM, D. **Advanced Introduction to Social Innovation.** 2019.

MURRAY, R. CAULIER-GRICE, J. & MULGAN, G. **The open book of social innovation (Vol. 24).** London: Nesta/The Young Foundation. 2010.

OBISF. **Conheça as Iniciativas de Inovação e os Atores de Suporte Cadastrados.** Acessado em 10 abr. 2024. Online. Disponível em <https://observafloripa.com.br/ecosystem#toppage>

PATIAS, T. Z. GOMES, C. M. OLIVEIRA, J. M. BOBSIN, D. & LISZBINSKI, B. B. **Modelos de Análise da Inovação Social: o que temos até agora.** Journal of Management & Innovation. v.4, n.2, Janeiro/Abril. 2017.

PEL, B. WITTMAYER, J. DORLAND, J. & JØRGENSEN, M. S. **Unpacking the social innovation ecosystem: an empirically grounded typology of empowering network constellations.** Innovation**:** The European Journal of Social Science Research, 33:3, 311-336, 2020.

POL, E. & VILLE, S. **Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?** The Journal of Socio-Economics, 38:878-885. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLLIN, J. & VICENT, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec.** Québec: Université du Québec. 2007.

STAKE, R. E. **Case Studies**. In: Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research London: sage, 2000.

TARDIF, C. & HARRISSON, D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES.** Cahiers du CRISES. Québec. 2005.

TAYLOR, J. B. **Introducing Social Innovation.**The Journal Of Applied Behavioral Science, V.6, N.1, P. 69-77, 1970.

TAYLOR, R, TORUGSA, N. & ARUNDEL, A. **Organizational Pathways for Social Innovation and Societal Impacts in Disability Nonprofits.** International Society for Third-Sector Research. 2020.

TEIXEIRA, C. S. TRZECIAK, D. S. & VARVAKIS, G. **Ecossistema de Inovação: alinhamento conceitual.** Florianópolis: Perse, 2017.

WIJK, A. ZIETSMA, C. DORADO, S. BAKKER F. G. A. & MARTÍ, I. **Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory.** Business & Society.Vol. 58(5) 887– 918. 2019.