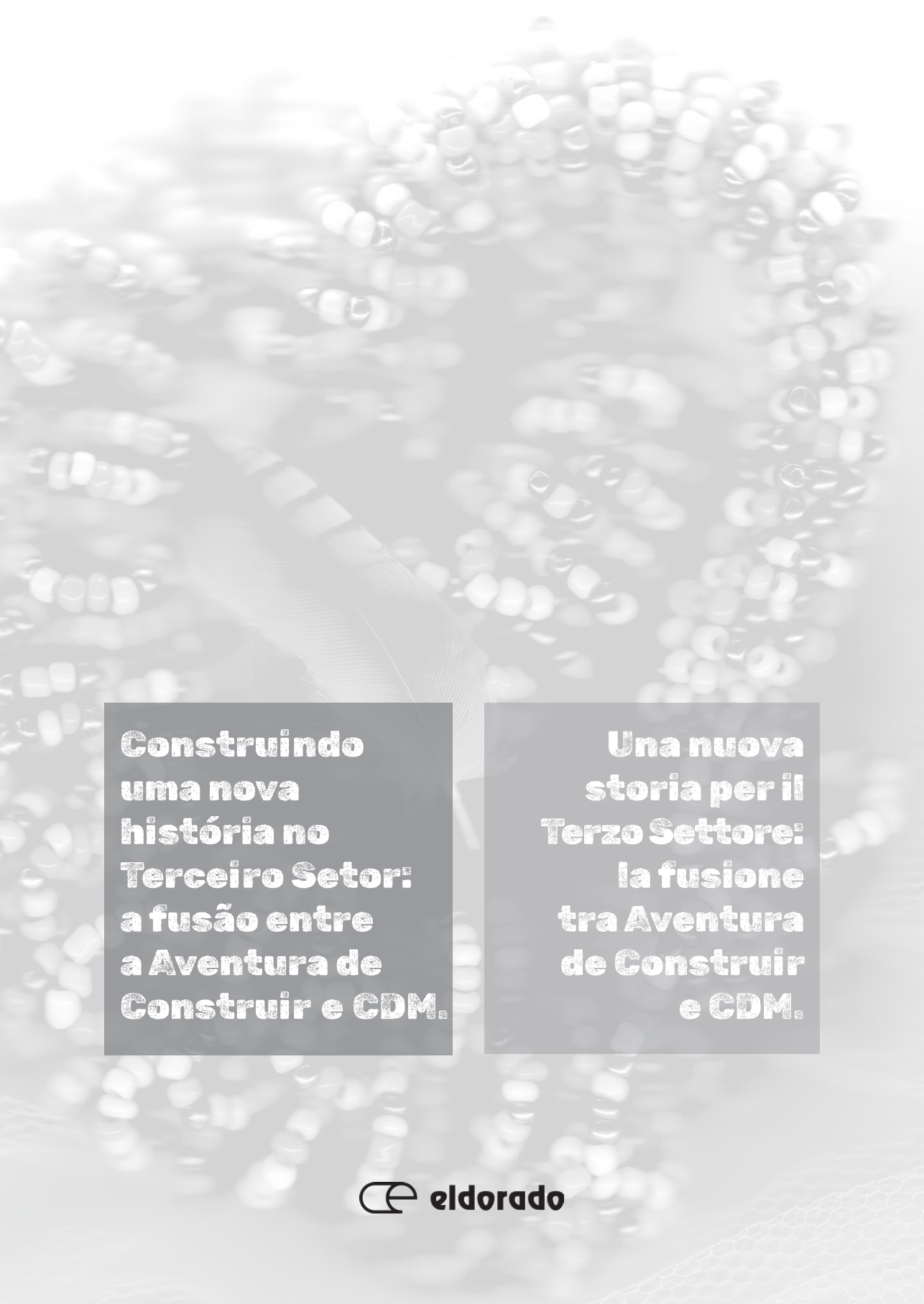




**Construindo
uma nova
história no
Terceiro Setor:
a fusão entre
a Aventura de
Construir e CDM**

**Una nuova
storia per il
Terzo Settore:
la fusione
tra Aventura
de Construir
e CDM**

A grayscale photograph of a hand holding a string of small, light-colored beads. The hand is positioned diagonally across the frame, with the fingers gripping the string. The background is a soft, out-of-focus pattern of many more beads, creating a bokeh effect. The overall tone is artistic and textured.

**Construindo
uma nova
história no
Terceiro Setor:
a fusão entre
a Aventura de
Construir e CDM.**

**Una nuova
storia per il
Terzo Settore:
la fusione
tra Aventura
de Construir
e CDM.**

INES GIRACE é pesquisadora de políticas públicas, com um percurso que partiu dos estudos humanísticos e chegou à análise quantitativa aplicada às infraestruturas digitais públicas, ladeada por uma pesquisa sobre a governança dos processos de fusão no terceiro setor brasileiro. Está concluindo um duplo mestrado em Política e Análise de Políticas Públicas entre a Università Bocconi e a FGV EAESP.

LUCA DELMONTE tem uma formação em gestão internacional, amadurecida entre Milão, o México e o Brasil, com foco em estratégia organizacional e empreendedorismo social. No âmbito do duplo mestrado em Gestão Internacional entre a Università Bocconi e a FGV EAESP, sua pesquisa se concentra nos desafios de fusões e integrações no Terceiro Setor.

INES GIRACE
LUCA DELMONTE

**Construindo
uma nova
história no
Terceiro Setor:
a fusão entre
a Aventura de
Construir e CDM.**

Copyright © 2026, Associação Aventura de Construir e CDM.

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Vânia Abreu de Figueiredo

Olga Helena Revelles

COORDENAÇÃO PROJETO

Silvia Caironi

REVISÃO

Silvia Caironi

Marli Pirozelli

Vinicius Dutra

Caique Caetano

CAPA, PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE

Marcelo Lucato

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO E DIAGRAMAÇÃO

FA Studio

CRÉDITO DAS FOTOS

Acervos Aventura de Construir e CDM.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Girace, Ines

Construindo uma nova história no terceiro setor: a fusão entre a Aventura de Construir e CDM. = Una nuova storia per il terzo settore: la fusione tra Aventura de Construir e CDM. / Ines Girace, Luca Delmonte. – Rio de Janeiro : Eldorado, 2026.

Edição bilíngue: português/italiano

Bibliografia.

ISBN: 978-85-85617-38-7

1. Estratégia organizacional 2. Governança 3. Organizações não governamentais 4. Sociedade 5. Transformação 6. Terceiro setor – Administração – Brasil I. Delmonte, Luca. II. Título. III. Título: Una nuova storia per il terzo settore: la fusione tra Aventura de Construir e CDM.

26-387762.1

CDD 658

Índices para catálogo sistemático:

1. Terceiro setor : Administração 658

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB - SP-010133/O

*Agradecimentos especiais para
Silvia Caironi, Ernane Souza,
Martionei Gomes, e à valiosa
contribuição de Rosa Maria Fischer,
Edgard Barki e Eduardo Batista.*

Sumário

1

Mensagem das Lideranças 13

2

Introdução 17

3

Enquadramento teórico 19

3.1 Fusão como estratégia organizacional no Terceiro Setor 19

3.2 Missão, legitimidade e identidade na fusão 20

3.3 Governança e legitimidade institucional 22

3.3.1 Contexto brasileiro 22

3.4 Lacunas no debate e posicionamento do estudo 23

4

Metodologia de análise 25

4.1 Abordagem metodológica 25

4.2 Fontes de dados e procedimentos de coleta 26

4.3 Estratégia de análise 26

4.4 Posicionamento dos autores 26

4.5 Considerações éticas e limites 27

5

Duas organizações, um terreno comum 29

5.1 Perfil da Aventura de Construir (AdC) 30

5.1.1 Origem e trajetória institucional 30

5.1.2 Missão, visão e posicionamento institucional 30

5.1.3 Modelo de atuação e estrutura operacional 31

5.1.4 Recursos financeiros e sustentabilidade 32

5.1.5 Governança e dinâmica interna 33

- 5.2 Perfil da CDM. 33
 - 5.2.1 Origem e trajetória institucional 33
 - 5.2.2 Missão, visão e posicionamento institucional 33
 - 5.2.3 Modelo de atuação e sustentabilidade financeira 34
 - 5.2.4 Governança e dinâmica organizacional 35
- 5.3 Interseção pré-fusão 35

Da necessidade à decisão 37

- 6.1 Diagnóstico da necessidade 37
- 6.2 A decisão: como foi amadurecida 38
 - 6.2.1 Continuar ou fechar 38
 - 6.2.2 Alternativas consideradas 39
 - 6.2.3 A questão da origem 39
 - 6.2.4 O encontro com a CDM.: da manutenção de origem à fusão por incorporação 40
- 6.3 Fragilidades sistêmicas identificadas 43

Objetivos estratégicos 45

- 7.1 Dimensão de impacto e intervenção social 46
 - 7.1.1 Aumentar o impacto territorial e social 46
 - 7.1.2 Integrar metodologias e know-how 46
 - 7.1.3 Criar programas integrados para o público atendido 47
- 7.2 Dimensão institucional e financeira 50
 - 7.2.1 Expandir rede de parcerias e visibilidade 50
 - 7.2.2 Fortalecer captação e sustentabilidade financeira 51
 - 7.2.3 Melhorar eficiência operacional e governança 51
- 7.3 Transformar a fusão em movimento, não só operação 52

O processo de aproximação: como a fusão foi construída na prática 53

- 8.1 A construção da governança compartilhada 54
 - 8.1.1 A aprovação formal e seus significados 54

8.1.2 A nova estrutura de governança	55
8.2 Identidade, narrativa e símbolos	56
8.2.1 A escolha da continuidade como estratégia	56
8.2.2 A identidade como processo em construção	57
8.2.3 Comunicação e construção de sentido	57
8.3 Integração seletiva: o que se une e o que permanece separado	61
8.3.1 A lógica da seletividade	61
8.3.2 As áreas de integração imediata	61
8.3.3 As áreas híbridas	61
8.3.4 O core business e a preservação identitária	62
8.4 Cultura organizacional e relações entre equipes	63
8.4.1 O reconhecimento das diferenças	63
8.4.2 Os dispositivos de integração cultural	63
8.4.3 O impacto nas pessoas	65
8.5 Mudanças operacionais e práticas cotidianas	65
8.5.1 O que mudou na prática	66
8.5.2 O aumento de complexidade	66

Desafios e pontos de atenção 69

9.1 A identidade como criticidade de fundo	70
9.1.1 A história como patrimônio vivo	71
9.1.2 A rede de relacionamentos: patrimônio e dependência	72
9.1.3 O diálogo entre metodologias	73

Replicabilidade e limites 75

10.1 Quadro analítico: o que significa “replicável” em uma análise de caso qualitativa	76
10.2 Condições estruturais e contextuais: o que precisava existir antes	76

10.2.1 Alinhamento de valores e origem como condição
prévia 76

10.2.2 Relação prévia entre as lideranças como condição de
viabilidade 77

10.2.3 Complementaridade estrutural como potencial
descoberto 78

10.2.4 Qualidade da governança como base para a inte-
gração 79

10.3 Condições de processo: o que precisava ser feito
durante 80

10.3.1 Gradualidade como escolha de maturidade e como
condição que precisava ser possível 81

10.3.2 Transparência como princípio operativo 81

10.3.3 Construção da governança antes da integração
formal 82

10.3.4 Separação explícita entre plano pessoal e plano
institucional 82

10.4 O que é singular e não transferível: o núcleo duro do
caso 83

10.4.1 A origem em Comunhão e Libertação 83

10.4.2 A figura de Silvia Caironi e a sua disposição
específica 83

10.4.3 A configuração específica das duas organizações 84

Conclusão 85

Carta de Orientação 87

Bibliografia 91

Enquadramento teórico 91

Duas organizações 93

Da necessidade à decisão 94

Processo 94

Anexos 95

Anexo C — Materiais visuais da apresentação institucional sobre a metodologia de Mudança Territorial 96

Figura C.1 — O tripé da maturidade cultural 96

Figura C.2 — Bases estruturantes: Pessoa + Território 97

Figura C.3 — Dossiê de Delimitação Territorial 98

Figura C.4 — AdC: autonomia econômica na transformação territorial 99

Anexo D — Relatório interno da dinâmica “Interações e Divergências” (equipes CDM. e AdC, 30 set. 2025) 100

Anexo E — Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral (CNPJ) da unidade da CDM. em São Paulo 104

Anexo F — Análise Comparativa dos Estatutos Sociais (AdC e CDM.) 105

LÂMINAS

Apêndices

Apêndice A — Matriz comparativa pré-fusão

Apêndice B — Matriz SWOT pré-fusão: forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e estratégias

Anexos

Anexo A — Cronograma do plano de integração AdC–CDM. (set. 2025 – dez. 2026)

Anexo B — Estrutura de governança

Figura B.1 — Organograma institucional

Anexo G — Materiais visuais da apresentação institucional sobre os Grupos de Trabalho (GTs) no processo de integração AdC-CDM.

Figura G.1 — Grupos de Trabalho: dimensões e áreas de atuação

Figura G.2 — Etapas do trabalho dos GTs

Figura G.3 — Perguntas orientadoras dos GTs

Figura G.4 — Entregas previstas dos GTs

Figura G.5 — Gestão à vista durante e após a integração

1

Mensagem das Lideranças

**“O tempo é superior ao espaço...
devemos iniciar processos
e não ocupar espaços.”**

— PAPA FRANCISCO

Ao celebrar seus quinze anos, a Aventura de Construir se abre a um novo horizonte, convicta de que toda obra verdadeiramente humana nasce de um encontro.

Esta publicação é fruto de um desses encontros: entre competências técnicas e trajetórias profissionais, entre histórias pessoais e propósitos institucionais, entre o desejo de preservar uma herança e a coragem de abrir caminhos novos. Em sua origem estão pessoas que aceitaram o desafio de dialogar, aprender e construir juntas, gerando processos capazes de produzir transformação social.

Quando somos verdadeiramente olhados, carregamos conosco a força desse olhar. E, transformados por ele, tornamo-nos capazes de olhar a realidade de maneira nova: com maior abertura, gratidão e liberdade. Talvez seja justamente esse o ponto de partida desta história. Este documento nasce do desejo de compartilhar, com profissionais que se sintam chamados a percorrer uma jornada semelhante, a beleza de uma experiência que transformou nossa forma de atuar e nos fez crescer como pessoas, profissionais e instituições.

Quando a fundadora decidiu deixar a Aventura de Construir (AdC), surgiu o desafio de garantir a continuidade e ampliar o valor gerado ao longo dos anos. Nesse contexto, a possibilidade de que a AdC, por meio de uma fusão por incorporação com a CDM., pudesse continuar gerando valor, ampliar ainda mais seu impacto e consolidar um legado ainda mais fecundo para o Terceiro Setor, no Brasil e na Itália, revelou-se para nós uma fonte permanente de entusiasmo e inspiração.

Ao longo desse percurso, fomos convidados a habitar territórios desconhecidos. A Aventura de Construir entregou-se à CDM. e a CDM. acolheu a AdC. Em um processo marcado por confiança recíproca, aprendemos a utilizar ferramentas e metodologias frequentemente empregadas em operações semelhantes no setor corporativo, sem perder de vista aquilo que constitui a singularidade das organizações sociais: sua identidade, sua missão e o valor das pessoas que as tornam organismos vivos.

Desejamos que esta publicação possa servir como um mapa de referência para organizações que considerem trilhar caminhos semelhantes, sem a pretensão de oferecer modelos acabados ou respostas definitivas. Buscamos, antes, compartilhar perguntas, aprendizados, escolhas e desafios que encontramos ao longo da jornada. Se estas páginas puderem ajudar quem venha a percorrer uma trajetória semelhante a refletir, aprofundar questões, evitar erros ou imaginar novas possibilidades, já terão cumprido seu propósito.

Mais do que o relato de uma experiência específica, esta publicação se propõe como relatório executivo e procura inaugurar uma cultura de documentação e compartilhamento de experiências de fusões e aquisições no Terceiro Setor. Esperamos que, no futuro, muitas outras organizações possam enriquecer este caminho com sua experiência, sua competência e sua criatividade, ampliando um patrimônio comum de conhecimento a serviço do bem comum.

Em agosto de 2025, um amigo, Giorgio Vittadini, lançou-nos uma provocação que nos acompanhou ao longo de todo esse processo. Ele nos disse:

“O que vocês estão começando é um teste para o Movimento Comunhão e Libertação (movimento católico ao qual pertencemos): a capacidade de transmitir, de ir além da pessoa que iniciou a ONG/obra social. É um desafio fascinante, porque transforma uma questão prática de fusão em uma oportunidade de verificar o que é, de fato, o Movimento. Essa é a coisa mais bela que poderia lhes acontecer.”

Com o passar do tempo, compreendemos que suas palavras apontavam para algo maior do que uma operação organizacional. O verdadeiro desafio não era apenas unir estruturas, processos ou equipes. Era verificar se uma experiência

capaz de gerar obras também era capaz de gerar continuidade; se aquilo que recebemos podia ser transmitido; se uma identidade viva poderia encontrar novas formas de expressão sem perder sua origem.

Nesse sentido, ressoam para nós as palavras do Papa Leão XIV:

“O sentimento de pertença, de fato, é autêntico e fecundo quando... interpreta os sinais dos tempos e se projeta para fora, dirigindo-se a todos, à cultura do tempo e aos campos missionários ainda não explorados.”

É com esse espírito que oferecemos esta publicação. Desejamos que todos os que a lerem, especialmente aqueles que decidirem empreender jornadas semelhantes, possam encontrar nela não apenas informações úteis, mas também uma companhia. E que, por meio dos desafios, incertezas e descobertas que acompanham processos como este, possam experimentar a mesma riqueza que nós experimentamos: a possibilidade de aprofundar as próprias raízes, renovar o sentido do próprio trabalho e descobrir que o legado mais valioso não está na preservação de espaços, mas na capacidade de gerar vida, relações, fortalecer processos e ecossistemas, que continuem produzindo frutos muito além de nós.

*Silvia Caironi, Ernane Souza
e Martionei Gomes*

2

Introdução

Ainda que a cooperação entre OSCs seja amplamente praticada por meio de redes, fóruns, parcerias e alianças temáticas, processos formais de fusão ou incorporação ainda são pouco frequentes e pouco documentados no Brasil. A ausência de bases públicas que sistematizem esse tipo de integração dificulta mensurar sua incidência com precisão. Ainda assim, a literatura e a prática institucional indicam que processos de integração mais profunda ainda não se consolidaram como estratégia recorrente no campo brasileiro.

A fusão, de fato, não é apenas uma forma mais intensa de colaboração. Ela ultrapassa a lógica da parceria pontual, pois implica integração estrutural, revisão de governança, redistribuição de responsabilidades, redefinição de identidade e reorganização do modo como a instituição funciona.

Mesmo com debates cada vez mais frequentes sobre sustentabilidade e fortalecimento organizacional, a fusão ainda é pouco praticada e quase nunca analisada de forma sistemática, sobretudo no contexto brasileiro.

Hoje, as organizações enfrentam um cenário exigente: demandas sociais que crescem, pressão por profissionalização e expectativas de resultados duradouros. É nesse ambiente que a integração estrutural precisa sair do campo das hipóteses e ser considerada como o que realmente pode ser: uma estratégia legítima, ainda que controversa.

Este documento apresenta e analisa a fusão entre duas ONGs, a Aventura de Construir e a CDM., como um estudo de caso. O objetivo não é oferecer um modelo a ser copiado, mas entender o que tornou essa decisão possível: quais alternativas foram consideradas, que tensões surgiram ao longo do caminho e que efeitos esse processo produziu.

Ao tornar esse processo público, busca-se contribuir para um debate mais qualificado sobre sustentabilidade no Terceiro Setor, oferecendo subsídios a profissionais que pretendam enfrentar desafios semelhantes. Mais do que relatar uma experiência, a proposta é estimular a reflexão sobre as condições que, neste caso, possibilitaram uma integração capaz de preservar a missão, os valores e o impacto social das organizações envolvidas.

A pergunta que orienta tudo isso é direta: em que circunstâncias uma fusão deixa de ser vista como último recurso e passa a ser reconhecida como uma escolha estratégica de continuidade, fortalecimento e ampliação de impacto?

3

Enquadramento teórico

3.1 Fusão como estratégia organizacional no Terceiro Setor

No mundo empresarial, fusões e aquisições (M&A) são ferramentas clássicas de crescimento: ampliam mercados, geram sinergias e consolidam posições competitivas. A pergunta sobre o que, de fato, leva duas organizações a se fundirem mobilizou muitos pesquisadores e produziu uma literatura sólida que identifica motivações como a busca por eficiência, acesso a recursos e ganhos de escala (TRAUTWEIN, 1990; HASPELAGH; JEMISON, 1991; SIROWER, 1997).

Mesmo quando o lucro orienta as decisões, uma fusão nunca é uma operação puramente técnica. Fundir duas organizações significa integrar culturas, redistribuir poder e construir uma nova identidade coletiva, não apenas combinar ativos e estruturas. Pesquisas em administração mostram que esses processos frequentemente desencadeiam reconfigurações internas que afetam lideranças, estruturas de poder e dinâmicas simbólicas (HASPELAGH; JEMISON, 1991; PABLO, 1994). Não por acaso, a integração cultural é amplamente reconhecida

como um dos fatores mais decisivos para o sucesso ou o fracasso de qualquer M&A (CARTWRIGHT; COOPER, 1993).

Quando essa discussão se desloca para o Terceiro Setor, a fusão ganha contornos ainda mais particulares. Organizações da sociedade civil não existem para gerar retorno financeiro a proprietários ou acionistas: existem para cumprir uma missão de interesse público. Sua lógica não é econômica, mas normativa: sustentada por valores compartilhados, compromissos coletivos e legitimidade pública (ETZIONI, 1975 apud CORRY, 2010; LEWIS, 2003).

Por essa razão, o significado atribuído à fusão tende a diferir daquele observado no mundo corporativo. George e Stinebrickner-Kauffman (2021), em artigo na *Stanford Social Innovation Review*, observam que, enquanto startups lucrativas costumam buscar aquisições como sinal de valorização e sucesso, lideranças do Terceiro Setor tendem a considerar M&A apenas depois de esgotarem outras alternativas. Parte da literatura vai na mesma direção: fusões nesse setor são frequentemente interpretadas como respostas a restrições financeiras ou momentos de vulnerabilidade institucional (CORTEZ; FOSTER; SMITH MILWAY, 2009).

Essa leitura, porém, não esgota a compreensão do fenômeno, não conta a história toda. Outras pesquisas mostram que fusões também podem ser escolhas estratégicas deliberadas; orientadas não à sobrevivência, mas ao fortalecimento institucional e à ampliação do impacto social (AUSTIN; GUTIERREZ, 2010).

Entender a fusão no Terceiro Setor como estratégia organizacional, portanto, exige ampliar o olhar: sair do foco exclusivo em eficiência econômica e considerar dimensões como legitimidade, missão e equilíbrio de poder.

3.2 Missão, legitimidade e identidade na fusão

Se, no setor empresarial, fusões são frequentemente legitimadas por critérios de eficiência e geração de valor econômico, no Terceiro Setor a racionalidade estratégica assume um sentido diferente. Aqui, a missão é o principal critério que orienta as decisões e sustenta a credibilidade da organização, não uma simples diretriz programática. Enquanto empresas dependem de desempenho financeiro para continuar existindo, organizações da sociedade civil dependem de reconhecimento público, confiança social e coerência com sua própria razão de ser (ANHEIER, 2005; SALAMON, 1995).

Por isso, qualquer fusão precisa ser avaliada pela sua capacidade de preservar e fortalecer essa missão. A legitimidade deriva menos de resultados operacionais

do que do alinhamento entre valores, práticas e propósito. Integrações que fragilizam esse equilíbrio podem comprometer a credibilidade da organização perante os beneficiários, financiadores e parceiros.

Isso fica ainda mais claro quando se observam os diferentes tipos de capital que as organizações do Terceiro Setor acumulam. Retomando Bourdieu a partir de Macmillan (2014), o capital não se resume ao econômico: inclui o capital social (redes e conexões), o capital cultural (competências e saberes organizacionais) e o capital simbólico (status, legitimidade e reconhecimento). Uma fusão, sob essa lente, transcende o rearranjo de estruturas formais, representando um processo que redistribui esses capitais dentro da nova organização. A legitimidade institucional é capital simbólico; o acesso a financiadores e parceiros é capital social; a experiência acumulada é capital cultural.

A fusão envolve também uma redistribuição de poder. Como se define a nova governança, quem assume a liderança, quais narrativas institucionais prevalecem. Tudo isso expressa concretamente como a autoridade é reorganizada. Mesmo quando apresentada como uma integração entre iguais, a fusão pode criar assimetrias: quando determinados capitais se tornam mais centrais que outros, o equilíbrio simbólico se desloca.

No Terceiro Setor, identidade e missão caminham juntas. Ao longo do tempo, cada organização constrói uma identidade própria - aquilo que seus membros reconhecem como central, distintivo e duradouro (ALBERT; WHETTEN, 1985). Essa identidade não é apenas simbólica: é também uma forma de capital que sustenta reconhecimento e autoridade no campo. Por isso, fusões tendem a tensionar essa identidade, levantando questões sobre continuidade, transformação e preservação dos valores que marcaram a trajetória da organização.

Há ainda o risco de *mission drift*: a reorientação gradual das prioridades como efeito dos novos arranjos institucionais (JONES, 2007; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A missão pode ser o argumento que legitima a fusão, mas também é o ponto em que diferenças estratégicas entre as organizações se tornam mais visíveis e exigem negociação explícita (AUSTIN; GUTIERREZ, 2010).

Avaliar uma fusão no Terceiro Setor, portanto, não é principalmente uma questão de ganhos operacionais. Trata-se da questão mais profunda: a integração fortalece ou fragiliza a capacidade da nova organização de cumprir sua missão de forma sustentável? E como os diferentes capitais acumulados são preservados, redistribuídos ou transformados nesse processo?

3.3 Governança e legitimidade institucional

A governança é uma das dimensões mais estruturantes em qualquer fusão no Terceiro Setor e também uma das mais subestimadas. Não se trata apenas de estatutos e organogramas: a governança é o sistema, formal e informal, que organiza como decisões são tomadas, como responsabilidades são atribuídas, como os riscos são geridos e como a missão é preservada no dia a dia.

Mais do que o desenho de conselhos e instâncias deliberativas, a governança define como autoridade, accountability e controle se distribuem dentro da organização (CORNFORTH, 2012). Em um processo de fusão, é exatamente neste nível que os termos concretos da integração se definem na prática.

A composição do conselho, os critérios de escolha da liderança executiva, os mecanismos para resolver conflitos: tudo isso revela como o poder é redistribuído após a integração. Mesmo quando o processo é apresentado como uma união entre organizações autônomas e equivalentes, é na governança que se vê, de fato, se esse equilíbrio se sustenta ou se emergem assimetrias.

Em última análise, analisar a governança de uma fusão é perguntar: isso foi uma integração negociada entre iguais ou uma reorganização que redefiniu, silenciosamente, quem ocupa as posições centrais de influência na nova organização?

3.3.1 Contexto brasileiro

O Brasil tem um Terceiro Setor vasto e diverso. Dados recentes do Mapa das OSCs, plataforma mantida pelo Ipea, registram aproximadamente 685.817 organizações da sociedade civil ativas no país em 2026, considerando um universo amplo de entidades privadas sem fins lucrativos. Já o levantamento FASFIL do IBGE, que adota critérios estatísticos mais restritivos, identificou 236.950 fundações privadas e associações sem fins lucrativos em 2016, último dado publicado nesse formato (IBGE, 2016). Independentemente do recorte metodológico, o retrato é o mesmo: um campo marcado por enorme capilaridade territorial, alta heterogeneidade organizacional e predominância de organizações de pequeno porte, com estruturas enxutas e recursos limitados.

Boa parte dessas organizações sobrevive de financiamento por projetos e parcerias: um modelo que tende a gerar ciclos de instabilidade e pressão contínua por profissionalização. Ainda assim, fusões formais entre OSCs permanecem raras e pouco documentadas no Brasil. Não existe base pública que registre

sistematicamente essas integrações. A cooperação acontece, mas quase sempre por meio de redes, fóruns e parcerias temáticas que preservam a autonomia jurídica de cada organização.

A integração estrutural profunda, aquela que implica unificação jurídica e redistribuição formal de autoridade, ainda não é uma prática institucionalizada no campo brasileiro. Quando ocorre, costuma emergir de dinâmicas internas como questões de liderança, pressões por sustentabilidade e redefinições estratégicas. Raramente se configura como uma resposta automática a pressões externas.

Vale notar, ainda, que desigualdades estruturais não desaparecem num processo de fusão. Diferenças no acesso a financiadores, no reconhecimento público e na capacidade de articulação institucional podem produzir assimetrias reais, mesmo quando a integração é formalmente apresentada como uma união entre iguais.

3.4 Lacunas no debate e posicionamento do estudo

A literatura sobre fusões no Terceiro Setor já avançou bastante na análise de motivações estratégicas, sustentabilidade organizacional e desafios de integração. Mas ainda há uma lacuna importante: faltam investigações empíricas que acompanhem processos concretos dentro de seus contextos institucionais específicos.

Este estudo não parte do pressuposto de que fusões sejam respostas a crises, nem do pressuposto oposto de que representem automaticamente estratégias de fortalecimento. Parte de uma pergunta mais aberta: como decisões dessa natureza são construídas, justificadas e institucionalizadas em organizações orientadas por missão? Para respondê-la, recorreremos à análise de um caso concreto.

Ao examinar o processo de integração entre AdC e CDM., o foco não está em classificar o resultado como sucesso ou fracasso. Está em entender as condições sob as quais duas organizações decidiram reorganizar suas estruturas formais, redefinir espaços de governança e redistribuir autoridade.

A contribuição deste estudo está em tratar a fusão não como uma sequência cronológica de eventos, mas como uma dinâmica que atravessa diferentes dimensões ao longo do tempo: missão, legitimidade institucional e arquitetura de poder. Observar como essas dimensões foram negociadas neste caso permite compreender a fusão pelo que ela realmente é: não uma decisão administrativa, mas um processo que atravessa aspectos da organização que nenhum organograma é capaz de captar integralmente.

Por isso, avaliar a viabilidade de uma fusão no Terceiro Setor vai além de indicadores operacionais ou financeiros. A integração organizacional implica também coerência identitária, percepção de legitimidade e equilíbrio na redistribuição de autoridade, e são esses elementos, mais do que os números, que determinam a sustentabilidade institucional no longo prazo.

4

Metodologia de análise

4.1 Abordagem metodológica

Esta análise adota uma abordagem qualitativa, estruturada como estudo de caso único. O objetivo não é produzir um veredicto sobre a fusão, mas interrogá-la na sua complexidade: suas motivações, suas escolhas estratégicas, suas tensões internas e suas implicações institucionais. Isso exige uma análise aprofundada do processo, não uma avaliação de resultados.

A opção por esse tipo de análise não é arbitrária. Fusões no Terceiro Setor envolvem dimensões formais, como estrutura jurídica, governança e decisões estratégicas, e dimensões simbólicas, como identidade, missão, legitimidade e cultura organizacional. Essas últimas dificilmente aparecem em indicadores quantitativos. Essa análise permite examinar o processo no seu contexto real, preservando as nuances e ambiguidades que o caracterizam.

4.2 Fontes de dados e procedimentos de coleta

A pesquisa se baseia em múltiplas fontes qualitativas, combinadas para triangular perspectivas:

- revisão da literatura relevante sobre fusões no Terceiro Setor;
- entrevistas semiestruturadas com lideranças da AdC e da CDM. envolvidas no processo de fusão;
- anotações produzidas ao longo do período de estudo;
- análise de documentos institucionais internos, incluindo atas de reuniões e comunicações formais.

As entrevistas seguiram um roteiro previamente definido, abordando motivações para a fusão, as alternativas consideradas, as reflexões sobre identidade e missão, as mudanças na governança e nas rotinas operacionais, além da redistribuição de poder. Ao mesmo tempo, manteve-se abertura para a exploração de temas trazidos espontaneamente pelos entrevistados. Os documentos institucionais foram acessados com autorização interna.

4.3 Estratégia de análise

A análise foi conduzida por categorização temática. O ponto de partida foram categorias teóricas previamente estabelecidas no enquadramento conceitual, como identidade organizacional, missão, governança, redistribuição de poder, combinadas com categorias emergentes que surgiram ao longo das entrevistas e da leitura dos documentos. A análise foi moldada, portanto, tanto pelas referências teóricas quanto pelas aberturas reveladas pelo próprio processo.

O objetivo não foi reconstruir uma linha do tempo, mas investigar como diferentes atores percebem e vivenciam a fusão, identificando convergências, divergências e tensões em seus relatos e percepções.

4.4 Posicionamento dos autores

Os autores atuam como voluntários na AdC e ingressaram na organização após a decisão das duas assembleias, da AdC e da CDM., de realizar a fusão, durante o processo de aproximação entre as organizações. Não participaram das decisões estratégicas nem exerceram papel de poder no processo analisado.

A posição dos autores pode ser caracterizada como a de observadores internos posteriores ao processo decisório, com acesso privilegiado a informações

e documentos institucionais, mas sem envolvimento direto na definição das estratégias de integração.

Esse posicionamento apresenta vantagens e limites. Por um lado, facilitou a compreensão das dinâmicas organizacionais e o acesso aos atores envolvidos. Por outro, exigiu constante exercício de reflexividade, para evitar naturalizações e interpretações influenciadas pela proximidade institucional.

4.5 Considerações éticas e limites

Os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa, e o uso de documentos internos foi autorizado pelas organizações.

Como em todo estudo de caso qualitativo, os resultados não são generalizáveis estatisticamente. O propósito é oferecer uma análise situada que possa contribuir tanto para outras organizações que considerem processos semelhantes quanto para uma reflexão mais ampla sobre o tema.

As principais limitações do estudo são:

- predominância de fontes internas;
- possível influência da posição dos autores no campo;
- ausência, até o momento, de interação dos autores com atores externos como financiadores ou parceiros institucionais, o que pode limitar a compreensão de perspectivas externas sobre a fusão.

Essas limitações não invalidam o estudo. Elas delimitam seu alcance analítico e reconhecê-las é parte do rigor que o orienta.

5

Duas organizações, um terreno comum

Descrever as características essenciais das duas organizações não é apenas um exercício de contextualização. É um passo necessário para compreender por que uma fusão se torna plausível, quais capacidades ela pode somar e quais fricções tende a produzir. Nesta seção, AdC e CDM. são apresentadas com foco em trajetória, posicionamento, modelo de atuação, governança e sustentabilidade. A comparação desses elementos ajuda a explicar tanto as convergências quanto às assimetrias que marcaram o período pré-fusão.

As informações sistematizadas aqui combinam fontes institucionais públicas (páginas oficiais, seções de transparência e relatórios).

5.1 Perfil da Aventura de Construir (AdC)

5.1.1 Origem e trajetória institucional

A Aventura de Construir (AdC) atua desde 2011 no acompanhamento, formação e desenvolvimento de empreendedores de baixa renda nas periferias de São Paulo e em outras regiões do Brasil. Sua trajetória institucional é marcada por uma inflexão metodológica relevante: a hipótese inicial de atuação com microcrédito foi revista a partir de uma pesquisa sobre as necessidades do público, levando a organização a priorizar capacitações e assessorias gratuitas como eixo principal de suporte aos microempreendedores.

A consolidação institucional se expressa em marcos organizacionais e estratégicos. Em 2015, a AdC registra o reconhecimento como OSCIP e formaliza instâncias de governança (Assembleia, Diretoria e Conselho Fiscal), associadas à adoção de auditoria anual dos balanços. Nos anos seguintes, observa-se um movimento de planejamento e mobilização de recursos, além da ampliação de redes e parcerias.

A partir de 2018, a AdC passa a integrar o Pacto Global e registra iniciativas para a ampliação de alternativas de acesso a crédito para seus beneficiários por meio de parcerias. Nesse desenho, o crédito permanece como componente complementar de um modelo centrado em acompanhamento, formação e fortalecimento de redes.

Nos anos mais recentes, sua trajetória tem sido marcada por esforços de sistematização e comunicação pública de métodos e aprendizados (como e-book e outros materiais disponíveis no site), ao lado de ações que ampliam públicos e formatos de apoio. Em 2024, por exemplo, a AdC menciona a criação de um grupo voltado à saúde mental de microempreendedores, o fortalecimento de parcerias com universidades através do voluntariado e a produção de iniciativas culturais e de memória institucional.

5.1.2 Missão, visão e posicionamento institucional

A missão institucional da AdC é apoiar o crescimento pessoal e a transformação socioeconômica de microempreendedores por meio da formação e do fortalecimento de capacidades, com o objetivo de fomentar a geração de renda e o desenvolvimento territorial inclusivo. Para alcançar esse fim, a organização afirma aplicar uma metodologia estruturada, promover o uso e a transferência

de tecnologia, construir redes e parcerias, definir métricas e avaliar resultados, incluindo validação por meio de análise de impacto.

A visão apresentada enfatiza o reconhecimento da organização como referência em desenvolvimento territorial, fortalecimento de equipe e atuação em rede, com métricas claras e avaliações transparentes. Em outras palavras, o posicionamento da AdC combina dois vetores: (i) profundidade no acompanhamento e na formação; e (ii) preocupação com evidências e transparência como parte do modo de operar e de prestar contas.

5.1.3 Modelo de atuação e estrutura operacional

O modelo de atuação parte da observação da realidade local e se concretiza na oferta de capacitações e assessorias voltadas à transferência de conhecimento sobre empreendedorismo, complementadas pela promoção de redes de colaboração e acompanhamento do acesso ao crédito, quando pertinente. Segundo a própria organização, seu diferencial está na combinação entre ciclo integral de projeto, visão integral da pessoa, presença contínua nos territórios, acompanhamento individual e engajamento dos beneficiários.

Quanto aos resultados recentes, a AdC informa que, em 2024 e em 2025, acompanhou diretamente 732 pessoas e alcançou indiretamente 3.660 indivíduos, por meio de capacitação, assessoria e apoio. Esses números são apresentados como evidências de um trabalho que combina suporte personalizado e ampliação de alcance por mecanismos indiretos (rede, capacitações e disseminação).

Quadro 1 — Os sete pilares da metodologia da Aventura de Construir

A Aventura de Construir desenvolveu sua metodologia própria com base em sete pontos de método, que orientam todas as suas iniciativas:

1. *Partir da realidade*: compreender a vida concreta dos microempreendedores e suas comunidades como ponto de partida para a ação.
2. *Gerar protagonismo*: acreditar que o desenvolvimento só é sustentável quando os beneficiários assumem a liderança de seus próprios processos.
3. *Acompanhar o beneficiário*: oferecer acompanhamento individualizado e próximo, ajudando cada empreendedor a identificar soluções e tomar decisões conscientes.
4. *Apostar na formação humana integral*: ir além das competências técnicas, incluindo aspectos culturais, sociais e pessoais no processo formativo.
5. *Atuar com visão G-local*: fortalecer o indivíduo para que sua transformação se reflita no território e em redes mais amplas.
6. *Atuar em rede*: criar pontes entre empreendedores, instituições e comunidades, fortalecendo a colaboração e a construção coletiva.
7. *Garantir transparência e ética*: comunicar com clareza resultados, aprendizados e impactos, gerando confiança entre todos os atores envolvidos.

5.1.4 Recursos financeiros e sustentabilidade

A sustentabilidade financeira da AdC pode ser compreendida e lida em duas camadas. A primeira é pública e documental: a organização mantém uma seção de transparência que reúne relatórios anuais (desde 2015), balanços anuais e relatórios de auditoria financeira externa, além de outros certificados. Esse conjunto sinaliza que a prestação de contas é tratada como componente de credibilidade e continuidade institucional.

A segunda camada diz respeito ao perfil de captação por tipo de fonte. Com base em dados internos utilizados neste estudo (referentes a 2025), a captação se distribui majoritariamente entre poder público e doações privadas: aproximadamente 50% de recursos provenientes do poder público, 28% de doações de pessoas jurídicas, 16% de doações de pessoas físicas e cerca de 6% de editais e chamadas. Aqui, a nota metodológica é essencial: trata-se de um recorte

específico (2025) e, portanto, comparações numéricas diretas com dados de 2024 da CDM. devem ser feitas com cautela, priorizando a interpretação do modelo de receita e de suas implicações, como previsibilidade, exigências contratuais e autonomia programática, e não uma leitura competitiva entre volumes.

5.1.5 Governança e dinâmica interna

A AdC apresenta uma estrutura formal de governança composta por Diretoria, Conselho Fiscal, Assembleia e Conselho Consultivo, com composição nominal pública. A divulgação dessa composição reforça a opção institucional por visibilidade das instâncias de direção e controle, o que é coerente com a ênfase em prestação de contas. Esse conjunto documental, já descrito na seção anterior, reforça a governança como mecanismo de credibilidade institucional.

5.2 Perfil da CDM.

5.2.1 Origem e trajetória institucional

A CDM. surge em 1986 como associação sem fins lucrativos e desenvolve uma trajetória marcada pela execução e gestão de projetos sociais em diferentes territórios. Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2024, baseado em diretrizes inspiradas no GRI e alinhada ao Pacto Global e aos ODS, a organização adota, desde 2021, uma prática contínua de relato, reforçando a consistência no acompanhamento de indicadores e a transparência na prestação de contas.

5.2.2 Missão, visão e posicionamento institucional

A missão da CDM. é “encontrar o bem de cada pessoa para transformar o mundo”. Em 2025, essa missão é reafirmada como expressão de uma atuação voltada ao reconhecimento da dignidade, do potencial e da capacidade de protagonismo de cada pessoa. A visão estabelecida em 2024: impactar 1 milhão de pessoas até 2030, permanece como horizonte de escala, articulando a centralidade da pessoa com a ampliação do alcance institucional.

O Relatório de Sustentabilidade 2025 reforça valores que expressam a identidade da CDM.: afirmar a dignidade e a singularidade do ser humano; acreditar no protagonismo e no potencial das pessoas; atuar com cooperação, corresponsabilidade e convergência (CO)³; construir relações confiáveis e genuínas; ter atenção e cuidado com cada pessoa; valorizar e fortalecer histórias e culturas.

Esse conjunto de valores sustenta uma forma de atuação que não reduz pessoas e territórios a públicos atendidos ou unidades de execução. Ao contrário, afirma uma presença institucional baseada na proximidade, na escuta, no reconhecimento das histórias locais e na construção conjunta de soluções.

5.2.3 Modelo de atuação e sustentabilidade financeira

Em 2025, a CDM. reorganizou sua atuação a partir de causas estratégicas, soluções, jornadas e trilhas, fortalecendo a clareza sobre os problemas sociais que enfrenta e sobre suas formas de gerar transformação. As causas que orientam sua atuação são: protagonismo de crianças, adolescentes e jovens; autonomia e bem-estar da população 50+; fortalecimento de organizações e territórios; e energia e clima com justiça social.

Ainda não presente no relatório, mas já incorporada à estratégia, foi inserida uma causa voltada à inclusão produtiva e à geração de renda, que deverá ser explicitada em 2026, no contexto da fusão.

O voluntariado corporativo aparece como estratégia transversal, presente tanto na integração com projetos quanto na atuação da Comunidade de Voluntariado Corporativo (CMVC), no fomento de redes, na articulação com empresas e na prestação de serviços voltados à estruturação e ativação do voluntariado.

Os principais números de 2025 evidenciam a ampliação da capacidade institucional da CDM.: 40 anos de atuação, 85 colaboradores, 21 projetos sociais de alto impacto realizados, 25 clientes e investidores, presença em 122 municípios de 17 estados brasileiros. No mesmo período, a organização registrou 40.492 pessoas atendidas diretamente, incluindo crianças, adolescentes, jovens, adultos, pessoas idosas, famílias, instituições e clientes usuários de energia.

A metodologia (CO)³ — Convergência, Cooperação e Corresponsabilidade — segue como base da atuação institucional. Ela orienta a construção coletiva de soluções com comunidades e parceiros, valorizando o desenvolvimento que nasce das realidades locais, das decisões compartilhadas e da participação ativa dos atores envolvidos.

Em termos financeiros, a CDM. realizou 21 iniciativas socioambientais com receita total de R\$ 9.059.075,67 em 2025. Contou com fontes variadas de recursos, incluindo contratos com empresas privadas, licitações públicas, destinações via Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente, Fundo Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa, chamamentos públicos, patrocínios, prestação de

serviços de eficiência energética, voluntariado corporativo e execução administrativa de projetos de terceiros.

O relatório registra ainda que as demonstrações financeiras de 2025 foram aprovadas pelo Conselho Fiscal e pela Assembleia de Associados, além de validadas por auditoria externa. Esse conjunto reforça a transparência, a conformidade e a prestação de contas como dimensões centrais do modelo de sustentabilidade da CDM.

5.2.4 Governança e dinâmica organizacional

A estrutura de governança da CDM. é descrita como sendo formada pela Assembleia de Associados como órgão máximo, responsável por decisões estratégicas como a nomeação dos membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, responsável pela aprovação de contas e reformas estatutárias. Essa arquitetura indica uma governança formalmente centralizada em instâncias colegiadas de alto nível, com papel explícito na supervisão institucional.

O relatório também apresenta os comitês internos que apoiam a alta liderança: Comitê de Privacidade, Comitê Gestor, Comitê de Captação de Recursos e Comitê de Comunicação. O Comitê de Privacidade atua na conformidade com a LGPD e na proteção de dados de clientes, parceiros, beneficiários, colaboradores e demais públicos. O Comitê Gestor acompanha objetivos, metas, projetos, processos organizacionais e mudanças de rota, com reuniões semanais. O Comitê de Captação de Recursos define estratégias de financiamento, metas e fontes de captação, reunindo-se mensalmente.

No campo da ética e da transparência, a CDM. mantém um canal próprio de escuta e manifestação, com acesso direto à alta gestão, por meio do e-mail ouvidoria@CDM.org.br. Em 2025, não houve registros relacionados à ética e conduta na organização.

5.3 Interseção pré-fusão

A comparação entre AdC e CDM. no período anterior à fusão sugere convergências relevantes, mas também assimetrias estruturais que, se ignoradas, tendem a reaparecer como tensão durante a integração.

Na dimensão de propósito, ambas colocam a pessoa no centro e descrevem a transformação como processo atravessado por protagonismo, vínculos e mudança sustentada, embora expressem essa ideia com linguagens e metas

distintas. A AdC enfatiza profundidade de acompanhamento e desenvolvimento de capacidades para inclusão produtiva; a CDM. combina centralidade da pessoa com ambição explícita de escala e um portfólio mais amplo de áreas.

Na dimensão operacional, os dados de 2024 evidenciam diferenças de escala: a AdC comunica 401 acompanhamentos diretos e 2.005 alcançamentos indiretos; a CDM. relata 7.991 atendimentos diretos, presença em 86 municípios de 16 estados e 23 projetos executados. Essa assimetria não é apenas numérica: tende a influenciar rotinas de gestão, necessidade de padronização e pressão por mecanismos formais de controle.

Na dimensão de governança e controles, ambas valorizam transparência; a CDM., contudo explicita uma malha mais densa de comitês e canais internos (captação, comunicação, privacidade/LGPD, ouvidoria ética), enquanto a AdC evidencia composição pública de instâncias de governança e um repositório de relatórios e auditorias como mecanismo de prestação de contas. A integração, portanto, depende de harmonizar canais e rotinas para evitar duplicidade, lacunas e ambiguidade decisória.

Por fim, a leitura pré-fusão aponta uma complementaridade promissora: profundidade metodológica e acompanhamento individual (AdC) combinados com capacidade de gestão de portfólio, multi-territorialidade e estrutura de controles (CDM.). Ao mesmo tempo, antecipa uma tensão típica: até que ponto é possível ganhar escala sem perder personalização, e até que ponto a padronização necessária à gestão de múltiplos projetos pode conviver com uma lógica de intervenção centrada em trajetórias individuais? Essa tensão não deve ser tratada como problema a ocultar, mas como trade-off a governar, tema que orienta a análise do processo de fusão no capítulo seguinte.

6

Da necessidade à decisão

Este capítulo reconstrói o percurso que levou AdC e CDM. a decidirem pela fusão. Não se trata de uma linha do tempo de eventos, trata-se da lógica decisória que os conecta: como uma necessidade pessoal se transforma em pergunta institucional, como diferentes alternativas são avaliadas e descartadas, e como uma escolha estratégica é construída, justificada e finalmente aprovada. O foco está, portanto, nas razões que tornaram a fusão uma opção considerável e nas escolhas que fizeram dela a opção escolhida. Os capítulos seguintes aprofundarão o que decorre dessa decisão: os objetivos estratégicos que a orientaram, o processo real de aproximação entre as duas organizações e as tensões e ajustes que emergiram ao longo do caminho.

6.1 Diagnóstico da necessidade

A necessidade que deu origem ao processo de fusão não nasceu de uma crise institucional. Nasceu de uma decisão pessoal.

Silvia Caironi, fundadora e presidente da AdC, chegou ao Brasil em fevereiro de 2011, após anos de experiência fora da Itália, no Peru e nos Estados Unidos. Durante mais de uma década e meia, dedicou-se à construção e ao desenvolvimento da organização que ela mesma havia fundado, junto à italiana Fondazione Umano Progresso. A AdC foi tomando forma a partir de sua atuação no território e de sua capacidade de mobilizar redes e recursos. Sua figura foi, desde o início, simultaneamente a força fundadora e o eixo operacional da AdC: central na definição do nome, nas relações com financiadores, na metodologia e na identidade pública da organização.

Depois de quinze anos à frente da AdC, e de todos eles vivendo longe da família na Itália, uma necessidade familiar tornou necessária sua presença de volta ao país. A decisão, em si, era relativamente clara no plano pessoal. O que não estava claro era o que isso significaria para a AdC.

É a partir desse momento, marcado pela confluência entre uma necessidade pessoal e uma responsabilidade institucional, que o processo decisório tem início. A pergunta que emerge não é sobre a fusão em si: é uma pergunta anterior e mais fundamental sobre a própria existência da organização.

6.2 A decisão: como foi amadurecida

6.2.1 Continuar ou fechar

A primeira pergunta que a presidente da AdC se coloca, entre maio e julho de 2024, é direta: *“Faz sentido continuar a AdC ou é melhor fechá-la?”*. Essa formulação revela o modo como o processo decisório foi conduzido: antes de considerar qualquer alternativa, foi necessário voltar às raízes, à pergunta mais fundamental de todas. Não havia uma resposta definida de antemão; havia uma questão aberta, disposta a ir até onde fosse preciso.

Para avançar nessa reflexão, a fundadora busca interlocutores de confiança. Um deles é Mario Molteni, professor de estratégia organizacional na Universidade Católica de Milão, fundador do Altis e do E4impact, e também um amigo próximo, razões pelas quais a sua opinião foi especialmente valorizada. Ao ouvir a situação, Molteni responde de forma direta: *“Há uma demanda muito grande pelo trabalho da AdC. Essa demanda precisa de um encontro.”*

A mensagem era clara: a organização ainda tinha razão de existir, porque havia uma necessidade real para o trabalho que realizava.

Essa constatação encerrou a primeira fase da reflexão. Fechar a AdC deixou de ser uma hipótese em aberto. Mas agora uma outra pergunta surgiu: como?

Nesse ponto, a reflexão assume uma dimensão que vai além do institucional. A presidente se encontra diante de uma organização que fundou e na qual investiu profundamente ao longo de quinze anos, e é precisamente esse vínculo que torna a decisão mais complexa. Ao mesmo tempo, a própria trajetória deixava claro que a organização nunca havia sido construída em torno de uma pessoa, mas em torno de uma necessidade real: *“Eu não criei a AdC para que estivesse ligada a mim, mas para que pudesse responder a necessidades reais”*.

O dilema que emerge é: *“É mais importante a pessoa que lidera a AdC ou que a AdC, com a sua missão que responde a uma grande necessidade, possa continuar?”*. Não havia resposta automática; separar o plano pessoal do plano institucional era necessário, e os dois não coincidiam necessariamente. É essa separação que abre espaço para as alternativas que viriam a seguir.

6.2.2 Alternativas consideradas

Uma vez estabelecido que a AdC deveria continuar, o passo seguinte era determinar como garantir essa continuidade e progressivo crescimento, como vinha ocorrendo desde 2011. Nesse momento, a fusão ainda não estava no horizonte. O processo decisório passou por uma avaliação genuína de alternativas.

A alternativa mais imediata era a sucessão interna: identificar, dentro da própria organização, uma pessoa capaz de assumir a liderança e dar continuidade ao trabalho. Essa possibilidade foi concretamente explorada. Um colaborador com experiência relevante, aqui referido sem identificação nominal, havia se mostrado disponível e era considerado como um perfil tecnicamente adequado para assumir a liderança operacional. A distribuição de responsabilidades foi discutida, e a transição parecia plausível no plano prático. O que ainda não estava claro era se a competência técnica, por si só, seria suficiente para dar continuidade à AdC.

6.2.3 A questão da origem

O ponto de inflexão no processo decisório não foi operacional, foi conceitual. Em agosto de 2024, Caironi estava em Rimini, na Itália, participando do Meeting da Amizade entre os Povos, maior evento cultural, social e político do verão europeu, onde ouviu um diálogo entre Andrea Dellabianca, presidente da Compagnia delle Opere, e Davide Prospero, presidente da Fraternità di Comunione e Liberazione. O tema era a trajetória de crescimento de uma obra

social, e uma imagem específica chamou sua atenção de forma decisiva: a de que uma organização, para crescer, não pode se desligar de suas raízes.

A imagem é intuitiva, mas suas implicações foram profundas para o raciocínio em curso. Em organizações da sociedade civil orientadas por um ideal, as raízes não são apenas a história ou a trajetória acumulada. Elas são as motivações fundadoras, os valores que tornaram possível a construção da organização e que continuam sustentando seu sentido mesmo quando os projetos mudam, os financiadores variam e as metodologias evoluem. A missão, nessa perspectiva, não é apenas um documento ou uma declaração: é a bússola que orienta as escolhas mais difíceis. E é essa bússola que precisa ser preservada em qualquer transição de liderança.

Essa compreensão teve uma consequência direta sobre a avaliação das alternativas em curso. A figura do colaborador identificado como possível sucessor, tecnicamente adequada, não compartilhava a mesma “experiência da origem” da fundadora, os valores e o pertencimento ao movimento que havia dado sentido à criação da organização. Sem essa raiz comum, a continuidade do que havia sido construído ficaria comprometida, mesmo que as atividades formais seguissem seu curso. A questão central passou a ser reformulada: como garantir que a origem não se perdesse?

Essa reformulação ampliou o critério central da decisão. A pergunta “quem tem competência para liderar?” não deixou de existir, mas passou a incluir uma dimensão igualmente determinante: “quem compartilha a mesma origem e pode preservá-la?”. A distinção entre os dois critérios não é apenas qualitativa, ela muda completamente o conjunto de alternativas a considerar.

6.2.4 O encontro com a CDM.: da manutenção de origem à fusão por incorporação

Compreendida a centralidade do critério da origem, a busca por alternativas se reorientou. A partir de conversas com amigos e interlocutores de confiança, sobre o futuro da organização, sobre o tipo de continuidade que fazia sentido, sobre o que era inegociável, foi tomando forma a ideia de encontrar uma solução que garantisse que a origem não se perdesse.

Paralelamente, a diretoria havia chegado à mesma conclusão: o perfil a ser buscado não poderia limitar-se às competências técnicas, mas deveria contemplar também os aspectos que sustentavam o sentido do trabalho da AdC. Por este motivo a CDM. foi identificada como o perfil que mais se aproximava do que havia sido reconhecido como essencial. Após análise aprofundada conduzida

em conjunto com a diretoria, no início de outubro de 2024, comparando os dois cenários em aberto, o sucessor interno e a fusão com a CDM., optou-se por avançar com a segunda alternativa.

A CDM. reunia, de fato, os elementos considerados centrais. Havia uma origem comum: ambas as organizações haviam nascido vinculadas ao mesmo movimento, a Comunhão e Libertação, e compartilhavam os mesmos pontos de partida em termos de valores e de visão.

Quadro 2 — Comunhão e Libertação: origem, obras e sentido de continuidade

Comunhão e Libertação (CL) é um movimento eclesial católico nascido em 1954, em Milão, a partir da iniciativa educativa do padre Luigi Giussani no Liceu Berchet. Inicialmente chamada Gioventù Studentesca, a experiência nasce no contexto do pós-guerra italiano e da reconstrução cultural e social da Europa, com uma preocupação central: propor a fé cristã não como dimensão separada da vida, mas como experiência capaz de iluminar o estudo, o trabalho, as relações e o modo de estar no mundo. O nome Comunhão e Libertação aparece em 1969 e expressa a convicção de que a comunhão vivida entre pessoas é condição de uma verdadeira libertação humana.

Essa experiência também deu origem, por iniciativa livre de seus membros, a diversas obras nos campos da educação, assistência social, saúde, cultura, trabalho e desenvolvimento comunitário. Para apoiar e conectar empresas, organizações sem fins lucrativos, profissionais e obras sociais inspiradas por essa visão, em 1986 nasceu em Milão a Compagnia delle Opere (Companhia das Obras), associação voltada ao desenvolvimento de iniciativas econômicas e sociais orientadas ao bem comum.

No contexto deste documento, a relevância de CL não está apenas na origem comum das duas organizações, mas no modo como essa experiência deu forma a uma determinada compreensão de obra social.

Continua

Uma “obra”, nessa perspectiva, não é simplesmente uma instituição ou um projeto: é uma realidade humana e organizacional que nasce de um encontro, responde a uma necessidade concreta e permanece viva quando conserva a ligação com sua origem. Por isso, temas como identidade, continuidade, transmissão, relações de confiança e responsabilidade diante dos beneficiários assumem um peso decisivo ao longo do processo de fusão entre AdC e CDM.

No Brasil, a presença de CL remonta aos anos 1960 e se desenvolveu em várias cidades, entre elas São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Salvador, Manaus, Parintins, Macapá e Brasília. Nesse ecossistema, obras sociais e organizações nascidas de histórias e responsabilidades pessoais concretas passaram a atuar em diferentes territórios e campos de intervenção. É nesse horizonte que deve ser compreendida a origem comum entre AdC e CDM.: não como um detalhe externo ao processo, mas como uma infraestrutura de sentido, confiança e linguagem compartilhada que tornou possível formular a pergunta central deste caso: como garantir que uma obra continue viva quando muda sua liderança e configuração institucional?

Havia também uma relação prévia: a CDM. havia disponibilizado seus espaços e havia apoiado a AdC em determinadas ocasiões, e as lideranças das duas organizações já se conheciam e tinham construído relações de confiança ao longo do tempo. Havia também complementaridade técnica: com quarenta anos de trajetória e reconhecida como uma das organizações mais sólidas de seu campo, a CDM. trazia capacidade de gestão de portfólio e atuação multiterritorial que a AdC não possuía na mesma medida.

O que acabou por determinar o critério decisivo nesse percurso foi, portanto, a consciência de que uma organização do Terceiro Setor não é uma empresa tradicional, e que o aspecto ideal é essencial e não pode ser separado de qualquer escolha estratégica relevante.

A proposta que Caironi apresentou à CDM. tinha por objetivo a manutenção da origem: garantir que os valores e o sentido fundador da AdC não se perdessem com a transição de liderança, com o acompanhamento e orientação da CDM. A resposta de Ernane Souza e Martionei Gomes foi sincera e direta: era impossível garantir essa manutenção de origem sem entrar efetivamente na

AdC. A distância geográfica de cerca de 700 quilômetros e as diferenças culturais entre São Paulo e Belo Horizonte tornavam inviável um acompanhamento próximo sem integração efetiva. Para preservar a origem, seria necessário estar dentro da organização, não ao lado dela.

Foi a partir dessa clareza que a fusão por incorporação se tornou o caminho. O formato preserva o nome e o logo da AdC, mantendo sua presença institucional e suas relações externas. Essa configuração permite à AdC continuar como uma plataforma dentro da estrutura da CDM.: um organismo vivo com identidade própria, concentrando as atividades ligadas ao seu core, mas integrado em um corpo maior que lhe oferece estrutura, escala e sustentabilidade. A ideia não é de absorção como se entende normalmente no mercado, mas de fortalecimento; como Souza colocou, *“um braço sozinho não faz sentido, mas dentro do corpo faz.”*

6.3 Fragilidades sistêmicas identificadas

O processo de reflexão que antecedeu a fusão não revelou apenas a necessidade de uma solução para a sucessão de liderança. Revelou também um conjunto de fragilidades e desafios que, em vista da integração, precisavam ser reconhecidos e enfrentados.

Uma primeira fragilidade dizia respeito à centralidade da figura fundadora nas redes de relacionamento da AdC, junto aos financiadores, parceiros e colaboradores institucionais. Ao longo de quinze anos, grande parte dessas relações havia sido construída e cultivada a partir da sua presença, o que conferia à organização um capital relacional significativo, mas também uma dependência que a transição tornava evidente. O desafio não era apenas o de transferir essas relações, mas o de consolidá-las e ampliá-las de forma mais distribuída, de modo que pudessem continuar a gerar impacto independentemente de quem estivesse à frente da organização.

Uma segunda fragilidade era de natureza estrutural: a assimetria de escala e maturidade entre as duas organizações, que se tornaria um fator relevante no processo de integração. A AdC, com quinze anos de trajetória e um modelo de atuação centrado no acompanhamento individual principalmente em São Paulo, operava em uma lógica e em uma escala muito diferentes das da CDM., com quarenta anos de história, presença em dezesseis estados e uma estrutura de governança e de controles consideravelmente mais densa. A integração entre organizações com ritmos, formatos e escalas tão distintos requer atenção deliberada

e disposição de ambas as partes para construir um caminho comum a partir das diferenças. A própria atitude adotada pelas lideranças foi, desde o início, a de reconhecer as diferenças sem conferir um peso excessivo: *“temos diferenças, mas isso é uma grande riqueza”*, nas palavras de Souza.

A distância geográfica acrescentava uma camada adicional de complexidade. Trabalhar juntas sem estar no mesmo território exigiria investimento em comunicação, alinhamentos frequentes e mecanismos de coordenação que ainda precisavam ser construídos. Essa distância, aliás, havia sido um dos argumentos centrais para que a manutenção da origem à distância fosse descartada: sem proximidade operacional, a preservação do espírito fundador da AdC seria difícil de garantir de forma sustentada.

Por fim, havia a heterogeneidade metodológica e dos perfis de projeto. Embora AdC e CDM. compartilhassem pontos de partida comuns e apresentassem uma proximidade metodológica notável, os territórios de atuação, os públicos atendidos e as lógicas de financiamento eram distintos. Integrar essas lógicas de forma que cada organização aprendesse com a outra, sem perder o que havia desenvolvido de singular, era um desafio a enfrentar com cuidado. A fragilidade, aqui, não era de incompatibilidade, era de complexidade gerenciável, que exigiria tempo, diálogo e disposição de ambas as partes.

7

Objetivos estratégicos

Em março de 2026, após a comunicação oficial conjunta de 21 de julho de 2025 e uma série de momentos de integração presenciais e online, os presidentes apresentaram à equipe da AdC os objetivos estratégicos da fusão por incorporação com a CDM. Esses objetivos já orientavam implicitamente o processo desde as suas origens e eram conhecidos pelas lideranças e pelas instâncias de governança das duas organizações. O que amadureceu ao longo do processo foi a consciência da necessidade de formalizá-los, sistematizá-los e, sobretudo, comunicá-los de forma explícita à equipe. Essa iniciativa era coerente com a postura de transparência que havia marcado o processo desde o início: a equipe fora sempre mantida informada e envolvida nos avanços.

7.1 Dimensão de impacto e intervenção social

Os três primeiros objetivos estratégicos dizem respeito ao conteúdo da ação conjunta: o que as duas organizações pretendem produzir juntas em termos de impacto territorial, qualidade metodológica e integração programática.

7.1.1 Aumentar o impacto territorial e social

O primeiro objetivo estratégico consiste em ampliar o alcance da intervenção, combinando a expertise da AdC no campo do empreendedorismo periférico com a experiência da CDM. em projetos sociais de caráter sistêmico. Essa ampliação se articula em duas direções distintas, mas complementares: uma de natureza territorial e outra de natureza social.

Do ponto de vista territorial, a fusão amplia as possibilidades de alcance de ambas as organizações. A integração estrutural entre duas organizações que atuam em territórios distintos abre perspectivas de intervenção que antes não seriam percorráveis de forma independente: projetos e públicos que cada uma acompanhava na sua área de atuação tornam-se potencialmente acessíveis à outra. Trata-se, porém, de possibilidades em construção; a configuração concreta dessas novas formas de atuação conjunta será definida no curso de configuração da fusão.

Do ponto de vista social, a complementaridade entre os públicos e os eixos temáticos das duas organizações favorece a ampliação do impacto, que beneficia ambas. A CDM. atua sobre três eixos: eficiência energética, desenvolvimento territorial de base e voluntariado corporativo, e a AdC no campo do empreendedorismo periférico e inclusão produtiva: são públicos e abordagens que dialogam e que, integrados, podem gerar sinergias mais amplas do que cada organização poderia produzir separadamente. As lideranças das duas organizações reconheceram nessa convergência uma potencialidade concreta, que foi sendo descoberta e aprofundada ao longo do processo.

7.1.2 Integrar metodologias e know-how

O segundo objetivo estratégico diz respeito à dimensão metodológica da fusão. A AdC possui metodologias consolidadas de acompanhamento e avaliação de impacto, desenvolvidas ao longo de mais de uma década de intervenção no campo do empreendedorismo social. A CDM., por sua vez, dispõe de metodologias

robustas de gestão e execução de projetos, fruto de sua longa trajetória e da escala em que opera. A combinação dessas competências pode gerar um padrão de intervenção social mais sólido e transferível.

Um elemento de particular relevância nesse objetivo é a proximidade já existente entre as duas organizações no que se refere à cultura de documentação e sistematização. Não é comum encontrar, em ambas as partes de um processo de fusão, uma cultura tão consolidada de documentação e sistematização das próprias práticas de intervenção, o que torna o encontro entre AdC e CDM, especialmente fértil do ponto de vista do aprendizado mútuo e da construção de um patrimônio metodológico comum.

7.1.3 Criar programas integrados para o público atendido

O terceiro objetivo estratégico emerge diretamente das possibilidades abertas pelos dois anteriores: a criação de programas integrados que combinem, de forma coordenada, as competências distintas das duas organizações. A complementaridade entre os públicos das duas organizações constitui uma das bases deste objetivo: a CDM, acompanha crianças, adolescentes, adultos e pessoas idosas em diferentes territórios, enquanto a AdC atua principalmente com microempreendedores e jovens em situação de vulnerabilidade. A fusão abre a possibilidade de cada organização ampliar sua capacidade de atuação junto a públicos que até então lhe eram menos familiares, potencializando o alcance conjunto da intervenção social.

A *teoria da mudança territorial* emerge, nesse contexto, como o instrumento conceitual destinado a compreender de que forma os projetos das duas organizações podem coexistir e se articular numa lógica integrada, sem perder a centralidade da pessoa em cada intervenção. Essa teoria parte do pressuposto de que o território concentra múltiplas necessidades, mas também respostas, interligadas, e que uma atuação eficaz sobre essas necessidades exige uma abordagem integrada e não fragmentada.

Quadro 3 — Teoria da Mudança Territorial: o que é e por que orienta a atuação conjunta

A Teoria da Mudança Territorial (TdM) foi desenvolvida pela CDM, a partir de décadas de atuação em territórios urbanos e periurbanos de alta complexidade. Nasce de uma necessidade interna identificada ao longo dessa trajetória: como conferir unidade de sentido e direção estratégica a uma atuação que, por razões de financiamento e estrutura, tende naturalmente à fragmentação por projetos isolados.

O problema que ela responde

Equipes técnicas frequentemente entregam projetos de alta qualidade em campos específicos (crianças e adolescentes, idosos, empreendedorismo em periferias, desenvolvimento comunitário) sem conseguir enxergar como essas partes se somam em uma trajetória territorial única. A isso se somam três desafios concretos: a fragmentação natural do trabalho por projetos, a perda de memória institucional provocada pelo alto turnover e pelos financiamentos pontuais, e a tensão com financiadores que demandam maior clareza sobre a direção estratégica e o impacto territorial consolidado. O desafio identificado é estratégico: como conferir unidade de sentido e direção a práticas diversas, superando a lógica de financiamento por projeto e a rotatividade de equipes.

O que ela propõe

A TdM opera como uma bússola institucional, uma abordagem permanente que atravessa todas as decisões institucionais, independentemente de financiamentos específicos. Em vez de definir atividades ou produtos, ela explicita hipóteses de mudança que já orientavam a atuação de forma tácita, conectando experiência passada, atuação presente e intenção futura. Seus pressupostos operacionais são:

- O território é sujeito: a transformação é um processo endógeno onde a comunidade protagoniza sua própria mudança, evitando soluções padronizadas impostas de fora.

Continua

- A pessoa é o critério: a sustentabilidade se mede pela autonomia e capacidade das pessoas locais de continuarem o processo, não apenas pelas entregas físicas dos projetos.
- A mudança é não linear: processos reais têm recuos, e a atuação precisa ser adaptativa, respeitando o ritmo do território mesmo sob pressão de prazos externos.
- Processos educam: a forma de fazer gera capacidades, tais como autonomia e participação, que são em si mesmas resultado da intervenção.
- Centralidade do vínculo: a pessoa e a relação são os motores da mudança; transformações sustentáveis dependem de confiança, não apenas de entregas técnicas.
- Presença continuada: o valor da escuta qualificada e da permanência no território, atuando não de forma pontual ou episódica, mas por meio de vínculos construídos ao longo do tempo.

A TdM distingue ainda dois níveis: o nível estratégico permanente, que é a abordagem institucional em si — a Teoria da Mudança Territorial como lente de leitura, ética e orientação — e o nível tático contingente, que são os instrumentos, projetos e financiamentos que dela decorrem e que podem variar sem comprometer a coerência da intencionalidade ao longo do tempo. Essa distinção evita que a identidade institucional fique refém de contratos específicos.

O que a distingue de outros referenciais

A TdM territorial dialoga com abordagens existentes, mas cobre lacunas específicas de cada uma. A Teoria da Mudança geral contribui para explicitar hipóteses e apoiar a avaliação, mas pode tornar-se excessivamente programática e linear. O Impacto Coletivo oferece articulação de atores e agenda comum, mas pressupõe um backbone não implementador, sendo difícil de aplicar em territórios frágeis.

Continua

O DLIS traz visão integrada e fortalecimento local, mas depende de arranjos formais e financiamento contínuo. A CDM. dialoga com esses modelos cobrindo a necessidade de atuação direta onde não há densidade institucional para um Impacto Coletivo puro, e preservando a flexibilidade que o formalismo do DLIS às vezes impede. O risco específico da experiência CDM., reconhecido nos próprios materiais, é o de aprendizagens dispersas quando não sistematizadas, risco que a TdM busca precisamente mitigar.

Relevância para a fusão

No contexto da integração entre AdC e CDM., a TdM emerge como o instrumento conceitual que permite articular os projetos das duas organizações numa lógica integrada, sem perder a centralidade da pessoa em cada intervenção. A AdC traz uma atuação centrada no desenvolvimento econômico-produtivo do indivíduo; a CDM. traz uma visão sistêmica do território e dos múltiplos públicos que o habitam. A TdM oferece o quadro dentro do qual essas perspectivas são complementares: etapas distintas de um mesmo processo de desenvolvimento humano integral que a nova organização pode agora acompanhar de forma mais contínua e integrada.

7.2 Dimensão institucional e financeira

Os três objetivos seguintes dizem respeito à base institucional da nova organização: a rede de relações, a sustentabilidade financeira e a estrutura de governança e operação.

7.2.1 Expandir rede de parcerias e visibilidade

A AdC possui uma rede de relacionamentos bastante extensa, construída ao longo de mais de uma década de atuação. A fusão abre a possibilidade de consolidar e ampliar essa rede, atraindo novos apoiadores e favorecendo colaborações com empresas e institutos de maior escala. Ao mesmo tempo, a CDM. poderá aprender com a AdC as formas de dialogar com determinados perfis de parceiros,

assim como a AdC poderá beneficiar-se do reconhecimento e da visibilidade que a CDM. construiu ao longo de quarenta anos.

No entanto, a abordagem desse objetivo comporta uma complexidade específica, reconhecida pelas lideranças na reunião de março. A rede de relacionamentos da AdC, embora vasta, é em grande medida personalizada: a maior parte dos vínculos foi construída e cultivada pela fundadora ao longo dos anos, e está portanto associada à sua figura. Com a proximidade da fusão e da sua saída da organização, torna-se imperativo conduzir um processo deliberado de despersonalização dessas relações, transferindo-as para a organização como tal e para os seus colaboradores. Para que isso aconteça, é fundamental o esforço de entrar em cada relação a partir da pessoa com quem se relaciona, construindo pontes com autenticidade, da mesma forma que os 7 pontos de método da AdC orientam o trabalho com os empreendedores. Esse trabalho de transferência e enraizamento institucional das relações é considerado pelas lideranças como uma das tarefas prioritárias dos meses que antecedem a conclusão formal da fusão.

7.2.2 Fortalecer captação e sustentabilidade financeira

O quinto objetivo estratégico diz respeito à sustentabilidade financeira da organização resultante da fusão. As duas organizações apresentam modelos de captação distintos e, em larga medida, complementares. A AdC opera com uma lógica de financiamento privado e de pessoas físicas, na qual os apoiadores financiam a organização com base na confiança em sua missão e na autonomia das suas escolhas programáticas. A CDM., por sua vez, tem forte experiência em projetos incentivados e parcerias corporativas, nos quais as empresas se envolvem diretamente no desenho e na execução dos projetos, a partir de interesses estratégicos próprios.

Essa diferença não representa uma incompatibilidade, mas uma oportunidade de aprendizado mútuo. De fato, cada organização poderá incorporar formas de dialogar com o mundo da captação que até agora lhe eram menos familiares.

7.2.3 Melhorar eficiência operacional e governança

O sexto objetivo estratégico é de natureza estrutural. A fusão por incorporação cria a oportunidade de eliminar duplicações nas funções administrativas e de construir uma estrutura de governança que integre o melhor das duas

organizações. A AdC dispõe de uma governança muito articulada e ativa, com diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo e assembleia, enquanto a CDM. contava, até o início do processo, com uma estrutura mais simples. O novo estatuto da CDM. incorporará formalmente os objetivos da AdC, e a experiência de governança participativa desta última servirá de referência para a construção das novas instâncias da organização fusionada. Nesse sentido, todas as pessoas da governança da AdC foram convidadas a um diálogo com o presidente da CDM. para avaliar conjuntamente se desejam integrar a governança da nova organização, participando da Assembleia ou do Conselho Consultivo.

7.3 Transformar a fusão em movimento, não só operação

O sétimo objetivo estratégico é de natureza diferente dos anteriores. Não se trata de um objetivo operacional ou institucional, mas de uma reflexão sobre o significado mais amplo da fusão, o que ela representa, ou poderia representar, para o Terceiro Setor brasileiro e para outras organizações que venham a enfrentar situações análogas em contextos próximos àqueles em que se encontram a CDM. e a AdC (Companhia das Obras, entre outros).

O processo de fusão analisado poderia oferecer um relato concreto de como esse caminho pode ser percorrido, apresentando-se como uma alternativa que outras organizações possam considerar. Essa consciência foi amadurecendo ao longo do processo, especialmente durante os encontros realizados na Itália, para onde viajaram as lideranças das duas organizações — Caironi, Souza e Gomes — a fim de discutir e confrontar a experiência com pessoas de confiança e de reconhecida competência. Foi nesse contexto que se tornou clara a possibilidade de que esta fusão pudesse tornar-se não apenas uma operação de consolidação institucional, mas um modelo, um argumento concreto a favor da ideia de que a colaboração estrutural entre organizações do Terceiro Setor é não apenas possível, mas desejável.

Três conceitos estruturam esse objetivo: o de consolidação para impacto, que enquadra a fusão numa lógica de crescimento e não de renúncia; o de um modelo de eficiência, escala e governança, que demonstre que organizações menores podem ganhar em capacidade sem perder identidade; e o de maturidade institucional, que aponta para a AdC como plataforma especializada no interior de uma organização maior.

8

O processo de aproximação: como a fusão foi construída na prática

Diferentemente dos capítulos anteriores, que analisaram as organizações, suas trajetórias e a decisão de fundir, este capítulo centra-se no processo em si: como foi vivido, organizado e implementado na prática. Especificamente, este capítulo reconstrói o processo de aproximação entre a CDM. e a Aventura de Construir no período compreendido entre outubro de 2024 e setembro de 2026.

O que o processo de aproximação aqui descrito visa, portanto, é acompanhar e estruturar a transição operacional que conduzirá a sua conclusão formal, previsto para 30 de setembro de 2026, com a saída de Silvia Caironi da presidência da AdC e a extinção, posteriormente por razões fiscais e contábeis, do CNPJ original da organização. O objeto de análise deste capítulo é, precisamente, documentar esse trabalho de transição: como as condições relacionais, culturais, operacionais e de governança estão sendo construídas para que a integração plena seja sustentável.

A análise baseia-se nas entrevistas realizadas com a liderança da AdC e da CDM. e no material documental produzido ao longo do processo.

8.1 A construção da governança compartilhada

8.1.1 A aprovação formal e seus significados

O processo de aprovação formal percorreu dois momentos distintos e sequencialmente necessários. Em maio de 2025, a assembleia extraordinária da CDM. aprovou a fusão por incorporação (Assembleia CDM., 2025). Em junho do mesmo ano, a governança da AdC deliberou na mesma direção em assembleia própria (Assembleia AdC, 2025). A sequência não foi casual: a aprovação pela organização incorporante precedeu a da incorporada, definindo o quadro institucional dentro do qual a AdC se posicionou. Estes dois momentos não foram apenas atos jurídicos: foram o resultado de um trabalho relacional cuidadosamente conduzido nos meses anteriores pelas duas governanças.

Para chegar a esses resultados, foram realizadas reuniões, com o envolvimento das duas diretorias, com os membros das assembleias de ambas as organizações e com o conselho fiscal e consultivo da AdC. A lógica declarada era a de construir adesão sem imposição *“não carregar a bandeira, mas construir juntos”*. Posteriormente, no início de 2026, foi pedido aos membros da governança da AdC que enviassem uma comunicação escrita ao presidente da CDM., formalizando sua posição de forma individual para avaliar juntos a possibilidade de começar a fazer parte da governança da nova CDM..

Este conjunto de práticas configura o que pode ser descrito como um programa estruturado de gestão do consenso: não a aprovação como resultado automático de uma decisão já tomada, mas como produto de um processo de alinhamento progressivo. Desta forma foi possível considerar e valorizar os pontos de vista de todos os atores envolvidos, fortalecendo não apenas o consenso, mas o próprio processo de integração.

A criação do CNPJ da nova sede representa a primeira materialização jurídica da fusão aprovada. Os contratos institucionais subsequentes são celebrados sob essa nova razão social, enquanto o CNPJ original da AdC será extinto no início de 2028, para respeitar os compromissos assumidos com financiadores e parceiros e permitir a realização da auditoria financeira dos exercícios fiscais de 2026 e 2027, marcando a conclusão operacional. A nova sede não é uma antecipação meramente simbólica: constitui o quadro jurídico dentro do qual a fusão já opera na prática.

A comparação entre os estatutos das duas organizações, conduzida com assessoria jurídica externa em maio de 2025, confirmou a compatibilidade dos

objetos sociais, dos perfis de associados e dos quóruns de instalação de assembleia de ambas as entidades, identificando apenas diferenças procedimentais de menor relevância (Anexo F — Tognetti Advocacia, 2025). Este trabalho de verificação estatutária é analiticamente relevante porque demonstra que a aprovação formal das assembleias foi precedida de uma due diligence jurídica que validou as condições de compatibilidade institucional necessárias para a incorporação.

8.1.2 A nova estrutura de governança

A nova estrutura de governança foi definida com a liderança da CDM., representada por Ernane Souza e Martionei Gomes. No âmbito dessa estrutura, foi designado um responsável operacional interno para conduzir a nova sede. Até o final de setembro de 2026, este responsável percorre um processo estruturado de desenvolvimento de competências, definição de responsabilidades e monitoramento contínuo. A partir de 30 de setembro de 2026, com a conclusão operacional da fusão, o responsável assumirá formalmente a condução da sede, consolidando o percurso de preparação desenvolvido ao longo do processo de aproximação.

A estrutura de responsabilidades define uma divisão clara entre o responsável de sede e a Diretoria da CDM.: ao responsável cabe a gestão diária, a supervisão de equipe em coordenação com as áreas integradas dentro da CDM., a representação pública local e a execução orçamentária; à Diretoria cabe a definição estratégica, a fiscalização e governança e a aprovação de recursos. Esta divisão assegura autonomia operacional à sede sem prescindir do alinhamento institucional com a CDM..

A transição da presidência da AdC constitui o elemento central da fase final do processo. Em setembro de 2026, Silvia Caironi apresenta sua renúncia ao cargo de presidente, com eficácia a partir de 30 de setembro de 2026 (Assembleia AdC, 2026). Ela permanece, contudo, vinculada à organização na condição de Consultora Independente no período de outubro a dezembro de 2026, assegurando continuidade e apoio à transição institucional. No período subsequente, o presidente da CDM. Ernane Souza assume também a presidência da AdC em caráter provisório, acumulando os dois cargos. Para tanto, foi necessário que ele se tornasse associado da AdC, condição que foi formalizada na assembleia de junho de 2026, previamente à eleição definitiva. Esta solução responde à necessidade de continuidade de gestão durante a fase final do processo e expressa, no plano da

governança, a lógica de convergência institucional que orienta o processo como um todo.

Dentro da CDM., o processo de aproximação implicou também transformações na própria estrutura de governança: foi introduzido um conselho consultivo que anteriormente não existia (Assembleia CDM., 2025). Esta transformação é significativa: a fusão não reorganiza apenas a AdC, mas produz mudanças institucionais também na organização incorporante.

Um aspecto de particular relevância diz respeito ao fundo patrimonial. Os recursos financeiros da AdC, mantidos junto à Ágora Investimentos sob o fundo patrimonial denominado “Já, Devagar e Sempre”, são compostos por doações de apoiadores que, acreditando no propósito da AdC, investiram, ao longo dos anos, na criação deste fundo de longo prazo. Por essa razão, no contexto da fusão, foi considerado oportuno consultar os próprios doadores sobre como gostariam que esses recursos fossem utilizados. A resposta foi convergente com a proposta institucional: os doadores manifestaram o desejo de que os recursos permanecessem vinculados à missão original da AdC. Essa orientação foi formalizada mediante Carta-Compromisso, que estabelece a transferência integral dos recursos à CDM. com vinculação específica de finalidade: tais recursos deverão ser aplicados exclusivamente na continuidade dos projetos desenvolvidos pela AdC, no desenvolvimento de novas iniciativas alinhadas aos seus valores e metodologia, e na promoção das suas finalidades sociais originárias (Carta-Compromisso, 2026). Esta solução representa uma garantia institucional que assegura que o patrimônio construído ao longo da trajetória da AdC permaneça vinculado à sua missão, mesmo após a extinção da entidade.

8.2 Identidade, narrativa e símbolos

8.2.1 A escolha da continuidade como estratégia

A fusão nunca foi enquadrada como um processo de ruptura, sendo valorizada como processo de continuidade desde as primeiras fases. A lógica declarada não era a de desmontar o que existia, mas de somar e valorizar o que já funcionava. Esta escolha narrativa estava presente desde a proposta inicial apresentada por Silvia Caironi em outubro de 2024 e permaneceu constante ao longo de todo o processo.

A preservação da marca da AdC foi estabelecida como condição desde o início, justificada pelas relações institucionais já consolidadas vinculadas a essa

identidade e a necessidade de construir uma reputação da CDM. em relação à causa de empreendedorismo em periferia. As consequências concretas desta escolha são evidentes: o novo estatuto incorpora formalmente os objetivos da AdC, que passam a fazer parte da estrutura jurídica da CDM..

A perspectiva da CDM. converge nessa leitura: a fusão foi apresentada como um movimento que reúne elementos de consolidação e expansão, não como ruptura, mas como desdobramento coerente do caminho já percorrido, apontando para um novo patamar de atuação mais integrado e consistente.

8.2.2 A identidade como processo em construção

Ao mesmo tempo, a continuidade identitária não está plenamente resolvida. A criação de uma nova entidade jurídica com o CNPJ da CDM. e um nome fantasia associado à Aventura de Construir é reconhecida pela própria liderança como insuficiente para garantir a continuidade de uma identidade. Um processo de consultoria está em curso, especificamente para valorizar a essência da AdC nas atitudes e nos projetos e preservar a identidade da AdC, buscando construir uma solução que expresse de forma consistente a integração entre as organizações.

A ideia de que a marca da AdC funcionará como “plataforma” dentro da CDM. é descrita como ainda em construção. Esta indefinição não é necessariamente um problema: em processos de transição progressiva, algumas questões são deliberadamente deixadas em aberto para serem resolvidas à medida que as condições se tornam mais claras.

8.2.3 Comunicação e construção de sentido

Em 21 de julho de 2025, foi feita uma comunicação geral global envolvendo ambas as equipes, com o objetivo de alinhar a compreensão da fusão em toda a organização. Este momento marcou a transição do processo de aprovação interna para uma fase de construção de sentido mais ampla, que incluiu a participação de pessoas além das lideranças.

Além disso, todas as pessoas da AdC foram convidadas a expressar a própria visão ao longo do processo, criando espaços de participação que tinham tanto uma função comunicativa quanto uma função política: tornar visível que a fusão não era uma decisão imposta, mas um projeto construído com a participação de quem seria por ela afetado.

Para apoiar a construção da nova narrativa institucional, foi contratada a BH Press, uma consultoria especializada em comunicação estratégica, responsável pelo aprofundamento e desenvolvimento da identidade organizacional e pela condução de um processo de comunicação interna e externa, que inclui a realização de entrevistas e grupos focais com atores-chave do processo (governança, stakeholders, trabalhadores e beneficiários da AdC). A contratação de apoio externo para esta função é analiticamente relevante: indica que a gestão da identidade da organização resultante da fusão é reconhecida como uma tarefa que requer competências e perspectivas complementares às disponíveis internamente.

Um elemento orientador deste processo foi o diálogo travado durante as visitas à Itália em agosto de 2025, quando as lideranças das duas organizações encontraram-se com interlocutores qualificados para refletir sobre o processo em curso. Um desses encontros, com Bernhard Scholz, Presidente da Fundação do Meeting da Amizade entre os Povos e consultor de gestão especializado em treinamento de executivos para empresas e empreendimentos sociais, trouxe uma perspectiva que se tornou estruturante: em processos de fusão, o risco é que as discussões se voltem para a defesa do que cada organização construiu no passado, enquanto o critério orientador deveria ser outro: o que podemos fazer pelos nossos beneficiários? A eficácia de uma organização, nessa perspectiva, nunca é interna: é sempre relacional, em função de quem lhe é confiado. Esse olhar reorientou a lógica de construção de sentido do processo: não se trata de acomodar as partes envolvidas, mas de descobrir o que a sinergia entre as duas organizações pode gerar de novo e de mais útil para os territórios e as pessoas que servem.

Foi a partir dessa perspectiva que o processo de construção narrativa se alargou explicitamente para incluir os beneficiários. O trabalho conduzido pela BH Press incorporou, por isso, não apenas entrevistas com a governança e os colaboradores, mas também momentos de escuta com os beneficiários dos programas e pessoal das duas organizações, cujas perspectivas, necessidades e expectativas passaram a integrar o processo de definição da nova identidade institucional.

Quadro 4 — Metodologia adotada pela BH Press para a construção da narrativa institucional resultante da fusão entre CDM. e AdC

Etapas	Detalhamento
Etapa 1 - Diagnóstico	Pesquisa composta por 13 entrevistas em profundidade individuais e dois grupos focais para levantar as principais impressões dos públicos sobre a identidade da AdC, os medos envolvendo o processo de fusão, os elementos fundamentais de serem conservados, as perdas, ganhos e sugestões para o processo. Públicos ouvidos: • Colaboradores e Equipe; • Empreendedores Conselheiros; • Lideranças CDM. e AdC; • Professores e parceiros acadêmicos; • Voluntários; • Financiadores; • Empreendedores atendidos; • Pessoas envolvidas na integração com a CDM.. Análise temática dos relatos e produção de relatório de cenário, oportunidades, riscos, prioridades e pontos de atenção.
Etapa 2 - Definições	Encontros com as lideranças da CDM. e da AdC para decidir de forma colegiada e formalizar definições relativas ao formato de incorporação e hierarquia de marca resultante da fusão entre as organizações. Foram quatro encontros de 3 horas cada, estruturados em torno das decisões e desdobramentos de questões como cultura e identidade; personalidade de marca;
Etapa 3 - Estruturação	A partir das definições, foi estruturado um modelo de hierarquia, detalhando a relação entre as marcas das organizações, CDM. e AdC, assim como o que é compartilhado entre as duas e o que há de individual.

O foco da escuta foi mapear, a partir da percepção das partes interessadas, as principais características da AdC, o que há de mais relevante na identidade da organização, além de convergências com a CDM., riscos e oportunidades do processo de fusão e ativos institucionais a serem preservados. Esse foi um conjunto relevante para informar as recomendações para a transição.

Os principais resultados apontaram para a fusão como uma oportunidade real para a ampliação de impacto de ambas as organizações, com potencial de aumento de abrangência territorial e de frentes de trabalho, incorporação de boas práticas na gestão de projetos, na mensuração de resultados / impacto e na combinação das redes de relacionamento das duas organizações.

O DNA da AdC, ligado à metodologia de trabalho e à criação de laços e relacionamentos duradouros com os públicos de interesse, foi destacado como um ativo essencial a ser preservado. Nesse sentido, a saída da liderança fundadora da AdC apareceu como uma fonte de preocupação e foi destacada a necessidade de um planejamento cuidadoso, além da formalização das capacidades individuais como capacidades institucionais.

Em relação à integração das equipes das duas organizações, as escutas mostraram a necessidade de acolhimento e ambientação dos times, para que eles possam se entender e funcionar como um só, sem perder as competências necessárias à manutenção da metodologia.

O diagnóstico trouxe uma clara necessidade de combinar, durante a fusão, sistematização de processos, comunicação clara de papéis, responsabilidades e potencialidades para as pessoas como forma de engajá-las e a imposição de um ritmo que permita a conclusão da fusão antes da saída definitiva da Silvia.

A partir disso, foram definidas diretrizes orientadoras para a fusão das duas organizações, que auxiliam no alinhamento e na tomada de decisão:

1. Já somos uma e não duas. A AdC é uma plataforma da CDM. para o tema de empreendedorismo em periferia. (Nome e marca continuam existindo).
2. Aproveitar as sinergias (compartilhar os frutos e as perspectivas da fusão, aproveitando as potencialidades das pessoas ao máximo).
3. Proximidade para criar pontes, para construir confiança entre os envolvidos, interna e externamente. Transparência e compartilhamento.
4. A fusão é uma prioridade. Senso de urgência. Tempo é um sinal. (Clareza do plano de ação para descentralizar as ações).
5. Valorizar a essência da AdC nas atitudes e projetos, integrando com governança, responsabilidade e cuidado.

8.3 Integração seletiva: o que se une e o que permanece separado

8.3.1 A lógica da seletividade

A fusão não avança como integração total e simultânea, mas como processo seletivo e progressivo. Foi definido um organograma inicial que identifica as áreas a integrar (Mobilização de recursos, Voluntariado Corporativo e Relacionamento com Empresas, Comunicação e Marketing, Administração) com a lógica de evitar a duplicação de funções entre as duas organizações (ver Figura 1). Ao mesmo tempo, outras áreas foram deliberadamente mantidas em configuração específica, em função de critérios estratégicos precisos.

Esta seletividade é o plano. A decisão de integrar algumas funções, construir capacidades híbridas em outras e preservar a identidade específica de determinadas áreas reflete prioridades institucionais claras e uma consciência das diferentes temporalidades necessárias para cada tipo de integração. A definição de um plano de trabalho com Grupos de Trabalho (GTs) por área, a definição de um escopo de trabalho geral e específico por cada GT, perguntas a serem abordadas, entregas a serem realizadas, com uma gestão à vista e prazos estabelecidos, fortalece o processo e permite a participação de todos os envolvidos das duas organizações numa lógica que facilita o trabalho conjunto das áreas.

A lógica subjacente não é organizacional apenas, mas territorial: a fusão é orientada pela Teoria da Mudança Territorial, que compreende o território como sujeito da transformação, superando a lógica de projetos isolados em favor de uma atuação integrada e de longo prazo.

8.3.2 As áreas de integração imediata

As áreas de Administração e Mobilização de recursos foram as primeiras a iniciar um trabalho conjunto entre as duas organizações. No plano operacional, as equipes dessas áreas já começaram a colaborar, o que representa a evidência mais concreta de integração efetiva no momento das entrevistas. A lógica é também funcional: a integração administrativa reduz custos operacionais e elimina sobreposições sem comprometer a identidade programática das organizações.

8.3.3 As áreas híbridas

A área de Mobilização de recursos representa o caso mais interessante de integração híbrida. CDM. e AdC têm perfis complementares e não sobrepostos: a

CDM. tem maior experiência com projetos incentivados e licitações; a AdC, com financiamento privado e pessoas físicas. A escolha foi a de não substituir uma competência pela outra, mas de construir uma capacidade híbrida que some às experiências de ambas, descrita como “*não perder, mas aprender*”. Esta solução transforma uma diferença potencialmente conflituosa em um ativo estratégico, ampliando a capacidade conjunta de captação em diferentes modalidades.

A área de Comunicação e Marketing encontra-se em estado de integração parcial: no momento das entrevistas, o processo ainda não está consolidado de modo a permitir que as duas marcas dialoguem numa lógica de integração institucional e de manutenção da marca AdC.

8.3.4 O core business e a preservação identitária

No âmbito do *core business*, foi criada dentro do organograma da CDM. uma nova área denominada “Inclusão produtiva e geração de renda”, que incorpora as atividades centrais da AdC. Esta escolha representa uma integração com preservação de especificidade: as atividades históricas da AdC passam a compor formalmente a estrutura da CDM., mantendo sua identidade programática dentro do novo organograma. Esta abordagem por causas segue a lógica da Teoria da Mudança Territorial, que articula diferentes públicos (crianças, adolescentes, empreendedores, idosos) dentro de uma visão territorial integrada, superando a fragmentação por projetos isolados.

A área de mobilização de recursos passa a operar de forma integrada à nova estrutura organizacional, mantendo, contudo, a identidade da Aventura de Construir. Essa decisão reflete o valor estratégico da marca AdC no relacionamento com doadores privados. Alterar essa identidade, especialmente no período inicial da integração, poderia fragilizar vínculos institucionais consolidados ao longo dos anos, além de comprometer o reconhecimento e a reputação da organização no ecossistema de São Paulo e em sua atuação na agenda de inclusão produtiva e geração de renda.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de preservação de ativos institucionais, que garante a continuidade das relações com financiadores e parceiros, ao mesmo tempo em que a área passa a atuar de forma plenamente integrada à estrutura da CDM..

8.4 Cultura organizacional e relações entre equipes

8.4.1 O reconhecimento das diferenças

As diferenças entre a CDM. e a AdC, ao nível da escala, da trajetória, do ritmo de trabalho e da localização geográfica, foram identificadas já na fase de diagnóstico que precedeu a decisão de realizar a fusão (ver Capítulo 6.3). O que este capítulo documenta é como essas diferenças foram reconhecidas e geridas na prática, ao longo do processo de aproximação.

A perspectiva da CDM., registrada nas entrevistas com Ernane Souza e Martionei Gomes, confirma que as diferenças mais visíveis no cotidiano do processo estiveram relacionadas a estilos de trabalho, ritmos de tomada de decisão e formas de organização interna, além de distinções no grau de formalização de práticas e nas formas de relacionamento com territórios e parceiros.

Significativamente, estas diferenças foram tratadas não como problemas a eliminar, mas como elementos a preservar e valorizar. As assimetrias são compreendidas como complementares e não como obstáculos, na medida em que contribuem para fortalecer a atuação conjunta. Esta abordagem não foi apenas declarada nas fases iniciais, mas mantida de forma consistente ao longo de todo o processo de aproximação, invertendo a lógica habitual de homogeneização que frequentemente caracteriza os processos de fusão.

8.4.2 Os dispositivos de integração cultural

O trabalho de integração cultural foi estruturado em torno de dispositivos concretos. Um primeiro momento central foi o encontro “Dinâmica CDM. e Aventura de Construir: Interações e Divergências” de 30 de setembro de 2025 que envolveu equipes e lideranças de ambas as organizações e teve como objetivo mapear características comuns e específicas. Este encontro funcionou como ponto de partida para avançar nos demais temas do processo e está documentado como momento de referência.

Dois encontros técnicos, de dois a três dias, envolvendo as equipes de ambas as organizações foram realizados em outubro de 2025 e em maio de 2026, com o objetivo de favorecer a integração entre as pessoas. Esses momentos de encontro direto entre os times operacionais cumprem uma função que vai além dos conteúdos tratados: constroem a confiança interpessoal, tornando possível a colaboração cotidiana mesmo na presença de diferenças estruturais.

A liderança da CDM. descreve esses esforços como intencionais, ainda que não necessariamente estruturados como programa formal desde o início: o processo se deu por meio da criação de espaços de diálogo, momentos de escuta e aproximação entre as equipes, com constituição de grupos de trabalho que não se limitaram à troca de experiências, mas deram início a práticas concretas de trabalho conjunto.

Ambas as organizações já haviam realizado trabalhos voltados à compreensão de sua cultura organizacional, o que favoreceu o início do processo de integração cultural ao propiciar uma consciência mais amadurecida de suas respectivas identidades. Organizações que conhecem bem a própria cultura têm mais condições de realizar a integração com clareza sobre o que querem preservar e o que estão dispostas a transformar.

Quadro 5 — *Dinâmica CDM. e Aventura de Construir: síntese dos resultados (30/09/2025)*

Em 30 de setembro de 2025, colaboradores das duas organizações reuniram-se para uma dinâmica de escuta e reflexão coletiva. A partir da pergunta “Quais características e fatores considera fundamentais para definir a identidade e a forma de atuação da CDM. e da Aventura de Construir?”, as contribuições foram organizadas em quatro eixos temáticos.

Convergências identificadas: Nos quatro eixos — Objetivo, Estrutura, Operação e Avaliação — emergiram princípios amplamente compartilhados: a centralidade da pessoa como núcleo das práticas; o compromisso com a transformação social situada e mensurável; a atuação territorial enraizada e flexível; e a personalização das metodologias em função da realidade de cada beneficiário. O exercício revelou uma identidade comum marcada por profundidade relacional, raiz territorial e orientação para resultados transformadores.

Divergências identificadas: As diferenças refletem mais distinções de abordagem e escopo do que de propósito. A AdC apresenta menor amplitude geográfica e temática, com foco em empreendedores de periferia e metodologias ágeis de acompanhamento individualizado. A CDM. evidencia uma visão institucional mais integrada, com planejamento estratégico prévio ao ingresso nos territórios e presença de especialistas em funções específicas.

Continua

Conclusão do exercício: As divergências identificadas foram interpretadas não como incompatibilidades, mas como elementos complementares. O exercício concluiu que CDM. e AdC compartilham valores profundamente alinhados e que a complementaridade constitui um ativo do novo modelo organizacional (Dinâmica CDM.-AdC, 2025).

8.4.3 O impacto nas pessoas

Na CDM., a proposta foi bem acolhida e alinhada ao momento institucional, sem reações de surpresa significativas. Na AdC, a notícia foi recebida com interesse, acompanhada por preocupações naturais ligadas à reconfiguração de papéis e responsabilidades, reações esperadas e saudáveis em qualquer processo de transformação organizacional, independentemente da qualidade da comunicação interna.

Ao longo do tempo, essas preocupações foram se transformando progressivamente em perguntas mais concretas e manejáveis, o que sugere que o trabalho de envolvimento do pessoal produziu efeitos positivos na gestão da transição. Em outras áreas, as transformações permanecem ainda mais limitadas, com efeitos concretos ainda pouco perceptíveis no dia a dia. Esta diferença de impacto entre áreas é coerente com o modelo descrito em 8.3.1.

8.5 Mudanças operacionais e práticas cotidianas

O plano de integração, originalmente concebido de forma mais burocrática e administrativa, foi progressivamente redefinido em direção a uma abordagem mais gradual e relacional. Esta redefinição não foi planejada, mas emergiu da experiência concreta do processo: à medida que as incertezas se acumulavam, tornou-se claro que era necessário priorizar a construção conjunta de sentido antes de avançar para as definições táticas e operacionais. Uma característica transversal a todo o processo é, portanto, a disposição de compreender os desafios e oportunidades da realidade concreta, reconhecendo que a adaptação é essencial para que o processo responda às necessidades que emergem ao longo do caminho. O processo é descrito como flexível, baseado na observação da realidade e na consideração das pessoas envolvidas. Esta flexibilidade é um recurso

real em contextos de alta complexidade, mas coloca desafios específicos em termos de monitoramento e de clareza sobre os critérios que orientam as decisões adaptativas.

8.5.1 O que mudou na prática

As transformações mais visíveis dizem respeito à liderança: Silvia Caironi descreve uma redefinição concreta do próprio papel, que deixou de ser o da direção operacional tradicional para se tornar um trabalho de coordenação semanal com outros líderes, em resposta às exigências do processo. Esta mudança não estava prevista no plano inicial, mas emergiu como adaptação necessária às condições reais do processo.

As reuniões semanais entre as lideranças das duas organizações representam uma nova rotina de coordenação que não existia antes do processo de aproximação. Estas reuniões desempenham uma dupla função: de um lado, alinhar objetivos estratégicos e encaminhar questões operacionais; de outro, manter ativo o contato direto entre as lideranças durante o período de transformação. A consciência de que o processo caminha para uma integração plena orienta as lideranças a encarar o outro não como obstáculo, mas como parte de um projeto comum em construção.

Na perspectiva da CDM., as mudanças nos processos cotidianos encontram-se ainda em fase inicial, com desenvolvimentos mais estruturados esperados para o segundo semestre de 2026, à medida que o processo de assimilação mútua das culturas organizacionais se consolide. Os movimentos mais visíveis se concentram nos grupos de trabalho, que vêm promovendo integração, troca de práticas e o início de construções conjuntas.

A liderança da CDM. acrescenta uma dimensão analiticamente relevante: a chegada da AdC coincidiu com um momento de transformação que a própria CDM. vinha vivendo ao longo de sua trajetória. Nesse sentido, a fusão atuou também como fator de amadurecimento institucional, criando a oportunidade de examinar com maior cuidado aspectos organizacionais já presentes, contribuindo para tornar mais consistentes as práticas e a atuação institucional.

8.5.2 O aumento de complexidade

O processo trouxe um aumento significativo de complexidade e de carga de trabalho, concentrado especialmente nas lideranças. A necessidade de gerir

simultaneamente as operações correntes e o processo de transição representa uma sobrecarga real, que o plano inicial não havia totalmente antecipado.

No plano operacional, como já foi mencionado acima, as áreas de administração, mobilização de recursos e comunicação já iniciaram os processos de aproximação, ainda que em ritmos distintos. As áreas de administração e mobilização de recursos encontram-se em estágio mais avançado. A área de comunicação está em fase inicial de integração. A área de projetos, por sua vez, está começando a desenvolver os primeiros movimentos de aproximação. Esta diferença de ritmo entre áreas é coerente com o modelo de integração seletiva e progressiva adotado, que prevê temporalidades distintas para cada dimensão da fusão.

A redistribuição formalizada das funções ainda não ocorreu no momento das entrevistas. Este processo está previsto para as fases seguintes, sob a condução do responsável operacional da nova sede em coordenação com a diretoria da CDM. e como fruto dos resultados do trabalho dos GTs.

Nesse sentido, após a fase de aproximação, e a partir do final de julho de 2026, os GTs passaram a ser conduzidos de forma mais estruturada, aprofundada e abrangente, com organização baseada em um plano de entregas para 30, 60 e 90 dias, visando ao alcance dos seguintes objetivos, conforme apresentado no Anexo G:

- **ADMINISTRAÇÃO, OPERAÇÕES E PROCESSOS:**
Processos, orçamento, contratos, prestação de contas e rotinas administrativas.
- **COMUNICAÇÃO, MKT, CULTURA E GESTÃO À VISTA**
Narrativa da integração, memória do processo, comunicação interna e externa, revisão do plano de comunicação e marketing, posicionamento e gestão à vista.
- **CAPTAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**
Financiadores, doadores, editais, empresas, pessoas físicas, funil de vendas, CRM, passagem de relacionamentos e oportunidades conjuntas de sustentabilidade.
- **RELACIONAMENTO, VOLUNTARIADO E PARCERIAS**
Mobilização e engajamento de empresas, universidades, voluntariado, parceiros técnicos e pontes institucionais.

- METODOLOGIA, PROJETOS E ESSÊNCIA ADC

Método AdC, jornadas e trilhas, transferência de conhecimento e projetos-piloto.

A perspectiva da CDM. é convergente: a equipe percebe de forma positiva as oportunidades de troca e aprendizado proporcionadas pela aproximação, mas reconhece o aumento de complexidade decorrente da condução simultânea das atividades regulares e do processo de integração, que exige maior organização, priorização e capacidade de adaptação.

9

Desafios e pontos de atenção

Para descrever com objetividade e completude o processo de fusão, é necessário dedicar atenção também aos aspectos mais complexos do percurso, aos desafios não antecipados e aos pontos que exigiram maior esforço de gestão. Trata-se, antes, de garantir a utilidade do caso para quem o lê: um processo documentado na sua integralidade é mais valioso do que um processo apresentado como isento de tensões.

Os aspectos mais delicados que emergiram ao longo da fusão entre AdC e CDM, não são de natureza conjuntural nem circunstancial. São de ordem identitária, dimensão que, no Terceiro Setor, não é periférica ao processo, mas constitutiva dele. Para organizações orientadas por missão, identidade não é um ativo entre outros: é o fundamento a partir do qual tudo o mais faz sentido. Compreender os fatores que tornaram o processo mais exigente requer, portanto, partir desse pressuposto. A identidade, porém, não é um tema simples nem unitário, é uma questão de fundo que se ramifica em dimensões concretas, cada uma com a sua própria complexidade. Por isso, a análise que se segue parte do

nível mais amplo, a identidade como criticidade estrutural do processo, para depois descer às suas manifestações específicas: a história, os relacionamentos e o diálogo metodológico.

9.1 A identidade como criticidade de fundo

A identidade organizacional não é uma questão simbólica para uma ONG, é a condição de existência da organização. Como foi argumentado no enquadramento teórico deste estudo, a lógica das organizações da sociedade civil não é econômica, mas normativa: sustentada por valores compartilhados, compromissos coletivos e legitimidade pública. A missão é o principal critério que orienta decisões e sustenta a credibilidade da organização perante beneficiários, financiadores e parceiros (Anheier, 2005; Salamon, 1995). A identidade, nesse sentido, é o que mantém viva essa missão no cotidiano, o que garante que as escolhas concretas permaneçam coerentes com o propósito que deu origem à organização.

Isso explica por que, em qualquer processo de fusão no Terceiro Setor, a dimensão identitária é ao mesmo tempo a mais relevante e a mais delicada. A fusão nunca é uma operação puramente técnica (ver 3.1), e, quando se trata de organizações cujo capital não é financeiro, mas simbólico, social e cultural, a questão identitária assume um peso ainda mais determinante.

No caso da fusão entre AdC e CDM., a centralidade da identidade não é apenas uma questão teórica, mas tem uma história concreta. Como foi reconstituído no capítulo 6, a decisão de fundir nasceu precisamente de uma preocupação com a preservação da origem: a necessidade de garantir que os valores fundadores da AdC não se perdessem com a saída da fundadora. A escolha da fusão por incorporação, em detrimento de outras alternativas, foi motivada pela consciência de que uma organização do Terceiro Setor é um organismo vivo sustentado por um ideal. A identidade estava, portanto, no centro da decisão desde o início. Que ela tenha se revelado também a criticidade mais profunda ao longo do processo é, nessa perspectiva, plenamente coerente.

A criticidade identitária assume formas distintas para cada uma das duas organizações. Para a AdC, o ponto sensível está na consciência de ser a organização incorporada: como garantir que, ao entrar em uma estrutura maior e mais consolidada, o que foi construído ao longo de quinze anos, tais como a metodologia, as práticas, as relações, o modo de olhar para as pessoas, não se reduza

a algo que se compreende do exterior, perdendo a vitalidade que o torna eficaz? O risco não é o de perder o nome ou a marca, mas o de perder o corpo vivo que esses elementos representam. Para a CDM., a sensibilidade é de outra natureza, mas igualmente legítima: incorporar uma organização com identidade, metodologia e cultura próprias implica um risco simétrico: o de que a integração altere, de forma não intencional, traços identitários da própria organização incorporante. Nas palavras da CDM., a equipe da AdC manifesta, em alguns momentos, um movimento de afirmação da própria identidade no processo de incorporação, algo compreensível e esperado, que coloca o desafio de conduzir a integração de modo a preservar simultaneamente a trajetória da CDM. e os elementos próprios da Aventura de Construir.

O que emerge de ambas as perspectivas é, portanto, uma tensão estrutural inerente a qualquer processo de fusão por incorporação: como construir uma soma sem que nenhuma das partes sinta que está perdendo o que a constitui. Este desafio não se resolve por decreto nem por boa vontade, mas exige trabalho deliberado, contínuo e situado nas práticas concretas do dia a dia. As seções seguintes exploram as três dimensões concretas em que essa criticidade identitária se manifestou com maior intensidade ao longo do processo.

9.1.1 A história como patrimônio vivo

Uma das dimensões mais concretas dessa tensão diz respeito à história. História entendida como patrimônio vivo, uma fonte de orientação para as decisões do presente. Os pontos de método da AdC, desenvolvidos ao longo de mais de uma década de intervenção no campo do empreendedorismo social, não são um conjunto de procedimentos técnicos: são uma bússola. Quando surge uma dificuldade, é neles que se busca uma orientação sempre que o processo exige decisões diante de situações complexas.

O risco identificado ao longo do processo é precisamente o de que essa bússola se perca, não por descaso, mas por falta de consciência do seu valor. Não é suficiente que a história da AdC seja conhecida: é necessário que seja compreendida como algo que tem relevância concreta nas decisões que se tomam no presente. Uma organização em que o valor da própria história não é plenamente reconhecido tende a perder, progressivamente, a capacidade de se orientar por ela, e uma organização que perde essa capacidade, não deixa de existir formalmente, mas deixa de ser um corpo vivo para se tornar algo que se compreende de fora, sem que essa compreensão produza movimento.

Este risco é tanto mais relevante num contexto de transição de liderança. A saída da fundadora não implica apenas a substituição de uma pessoa: implica a transferência de um modo de olhar, de interpretar e de agir que foi construído ao longo de anos de presença contínua no território. Parte desse patrimônio está formalizada nos materiais, nas metodologias, nos documentos que a AdC produziu ao longo da sua trajetória. Mas outra parte vive nas pessoas que o interiorizaram e o praticam. Garantir a continuidade desse segundo tipo de patrimônio exige um esforço específico, distinto da sua simples formalização.

9.1.2 A rede de relacionamentos: patrimônio e dependência

Uma segunda dimensão diz respeito à rede de relacionamentos da AdC. A organização é pequena em estrutura, mas possui uma rede de relações institucionais muito ampla em relação às suas dimensões, construída ao longo de quinze anos com financiadores, beneficiários, parceiros, colaboradores e voluntários. Esta rede é um ativo estratégico de primeira ordem: é ela que sustenta a captação, que abre portas para novos projetos e relacionamentos, que permite que os beneficiários se sintam olhados a partir do próprio potencial de desenvolvimento e que confere à AdC uma visibilidade que vai além da sua escala operacional.

O problema é que esta rede foi construída, em grande medida, a partir da figura da fundadora (ver 6.3). As relações, associadas à sua presença, dependem em boa parte dela para se manterem ativas.

Esta dependência estrutural é uma criticidade real e reconhecida. A rede não se transfere automaticamente: transferem-se os contatos, mas não necessariamente as relações. E relações, como se observou ao longo do processo, exigem manutenção, um trabalho permanente de cuidado cultivado no cotidiano. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas compreendam a rede não como um recurso a ser utilizado, mas como um patrimônio a ser preservado, cuidado, desenvolvido, e que assumam esse cuidado como parte do seu próprio trabalho.

Nesse sentido, a resposta a essa criticidade é o protagonismo interno, isto é, a disposição das pessoas que trabalham na organização de se tornarem sujeitos ativos na construção e manutenção das relações, na condução dos projetos e na interiorização da identidade. Há uma coerência interna, apontada pela liderança da AdC, entre a promoção do protagonismo junto aos microempreendedores e a necessidade de que essa mesma lógica se reflita, de forma consistente, no funcionamento interno da organização e, particularmente, no contexto da transição

em curso. Sem esse movimento, a preservação da identidade permanece uma intenção, e não uma prática.

9.1.3 O diálogo entre metodologias

A terceira dimensão em que a questão da identidade se manifestou de forma concreta diz respeito ao diálogo entre as metodologias das duas organizações. Cada uma delas chegou à fusão com um corpo metodológico próprio, consolidado ao longo de anos, e esse corpo não é apenas um conjunto de ferramentas técnicas, mas uma expressão da identidade de cada organização: do seu modo de olhar para as pessoas, de conceber a mudança social e de operar no território. Por isso, o encontro entre metodologias distintas é um encontro entre identidades.

A diferença estrutural que emergiu ao longo do processo diz respeito ao ponto de partida da intervenção: a CDM, parte do território, atuando em contextos específicos e desenvolvendo projetos a partir das necessidades identificadas. A AdC parte da pessoa, trabalha com empreendedores em diferentes territórios, inclusive à distância, porque o ponto de ancoragem é o indivíduo e o seu processo de desenvolvimento. Esta distinção reflete posicionamentos diferentes dentro do processo mais amplo de desenvolvimento humano integral: enquanto a CDM, atua predominantemente na primeira fase, com educação de crianças e adolescentes, saúde, acompanhamento de pessoas idosas, mapeamento das necessidades e potencialidades dos territórios, eficiência energética, a AdC posiciona-se na segunda fase da linha do Desenvolvimento Humano Integral, o desenvolvimento econômico-produtivo, que pressupõe que as condições da primeira já estejam minimamente atendidas.

Esta diferença tornou-se particularmente visível no processo de desenvolvimento da teoria da mudança territorial, que tem por objetivo orientar as operações da nova organização no território. O trabalho revelou que as duas organizações, embora partilhem a centralidade da pessoa como valor fundante, operam a partir de lógicas distintas que precisam ser explicitamente conciliadas. Esse processo evidencia que a construção do referencial que orientará as operações conjuntas se configura como um processo progressivo e desafiador, que exige a articulação e integração de perspectivas distintas.

Ao mesmo tempo, essas diferenças constituem uma fonte de riqueza e ampliam o potencial de impacto da nova organização, pois lhe permitem responder,

de forma complementar e integrada, às diferentes etapas do desenvolvimento humano integral.

Contudo, uma lição importante emergiu ao longo deste percurso: as criticidades metodológicas tendem a parecer maiores quando se permanece no plano teórico. Quando as equipes trabalham juntas em temas concretos, os pontos de convergência tornam-se mais evidentes e as diferenças passam a ser percebidas sob outra perspectiva, a de complementaridades a explorar, mais do que de incompatibilidades a resolver. A experiência de uma organização ilumina os pontos cegos da outra; o que preocupa uma encontra, muitas vezes, resposta no percurso já realizado pela outra. Esta descoberta não elimina a criticidade, mas aponta um caminho para a sua gestão: não permanecer no plano das diferenças abstratas, mas entrar no mérito das questões concretas, movimento que exige esforço, disponibilidade e diálogo entre as pessoas que trabalham nas cinco causas da nova organização.

10

Replicabilidade e limites

A pergunta sobre o que é replicável neste caso não é apenas uma questão metodológica. É também uma questão de relevância para o Terceiro Setor como um todo.

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17 reconhece explicitamente que os desafios sociais contemporâneos não podem ser enfrentados por organizações isoladas. A lógica subjacente é clara: o impacto sustentável exige colaboração estrutural e construção de alianças que vão além da cooperação pontual. Nesse sentido, a fusão entre organizações da sociedade civil é uma forma concreta de operacionalizar o espírito do ODS 17 ao nível institucional.

Como observado em 3.1, fusões no Terceiro Setor podem ser escolhas estratégicas deliberadas, orientadas ao fortalecimento organizacional e à ampliação do impacto. O que este capítulo procura demonstrar é que as condições que tornam essa escolha possível não se reduzem a aspectos estatutários ou organizacionais, mas envolvem dimensões relacionais, culturais e de valores que precisam ser reconhecidas como tais.

10.1 Quadro analítico: o que significa “replicável” em uma análise de caso qualitativa

Este capítulo não produz generalizações estatísticas. Uma análise única, por definição, não permite afirmar que aquilo que funcionou aqui funcionará sempre, nem que o caminho percorrido por AdC e CDM. constitui um modelo a ser copiado. O que este estudo pode fazer é algo distinto e igualmente relevante: gerar proposições analíticas sobre as condições, os mecanismos e as tensões que estruturam um determinado tipo de processo, proposições essas que podem ser avaliadas, confrontadas e calibradas em outros contextos.

A pergunta que orienta este capítulo não é, portanto, “isto funcionará em qualquer contexto?”, mas outra, mais precisa: o que precisou estar presente para que funcionasse aqui, e em que medida essas condições são encontráveis em outros contextos? Para respondê-la, a análise se organiza em dois planos distintos. O primeiro diz respeito às condições de partida, isto é, àquilo que precisava existir antes do processo ter início. O segundo diz respeito às condições de processo, aquilo que precisava ser feito durante, independentemente do contexto específico. É da articulação entre esses dois planos que emerge a contribuição analítica deste capítulo.

10.2 Condições estruturais e contextuais: o que precisava existir antes

10.2.1 Alinhamento de valores e origem como condição prévia

O alinhamento de valores entre AdC e CDM. não foi construído durante o processo de fusão, mas o precedeu. Quando Silvia Caironi se voltou para a CDM. como possível parceira, a decisão não nasceu de uma análise comparativa de organizações com perfis complementares. Nasceu de uma tomada de consciência mais fundamental: a de que a continuidade que procurava exigia uma origem comum. A dimensão valorativa não era, nesse sentido, um critério entre outros. Era o critério que organizava todos os outros.

Duas organizações podem partilhar objetivos, públicos e até metodologias semelhantes e ainda assim operar a partir de pontos de partida radicalmente distintos, o que, num processo de fusão, tende a tornar-se visível nos momentos mais críticos: na negociação sobre identidade, na gestão de conflitos, na resistência à mudança.

No caso aqui analisado, o alinhamento de valores não se limitou a facilitar o processo, mas sustentou-o. A visão partilhada pelas lideranças das duas organizações recusava a lógica do fragmento: não se tratava de pensar apenas na própria organização, mas no seu objetivo e nas necessidades que ela serve. Essa disposição foi possível precisamente porque os valores que orientaram a fundação das duas organizações eram os mesmos, e é essa continuidade que se buscou preservar com a fusão.

A proposição transferível que este bloco oferece é a seguinte: fusões no Terceiro Setor exigem um alinhamento de valores que vá além da convergência programática. Não basta partilhar uma missão declarada ou atuar junto aos mesmos públicos. O que precisa estar presente é uma afinidade mais profunda, capaz de fazer com que a negociação sobre identidade não se torne um conflito irresolúvel, e que a confiança entre as lideranças se construa antes mesmo de o processo formal ter início.

LIÇÃO: O alinhamento de valores não substitui a convergência programática, mas a precede e sustenta. Sem essa base, a negociação sobre identidade torna-se um conflito sem árbitro.

10.2.2 Relação prévia entre as lideranças como condição de viabilidade

A fusão entre AdC e CDM. não foi o primeiro encontro entre as duas lideranças. Caironi, Souza e Gomes já se conheciam antes de o processo formal ter início, e essa relação, marcada por amizade genuína, respeito mútuo e confiança construída ao longo do tempo, desempenhou um papel que vai além da simples familiaridade institucional. O que havia entre eles tornava possível um ambiente de diálogo no qual as perplexidades podiam ser expressas sem que nenhuma das partes sentisse necessidade de se afirmar sobre a outra. Não havia posições a defender nem territórios a proteger: havia uma pergunta comum à qual se dispuseram a responder em conjunto.

É importante, porém, distinguir a forma específica dessa relação, uma amizade pessoal construída no quadro de uma origem e de um movimento partilhados, do princípio que ela representa e que é transferível. O que tornou possível a condução do processo não foi a amizade em si, mas aquilo que ela expressava: uma infraestrutura relacional prévia suficientemente sólida para suportar o peso de uma negociação institucional complexa. Essa infraestrutura pode assumir formas distintas em outros contextos, como colaborações anteriores, redes

partilhadas ou histórico de diálogo entre organizações, mas a sua presença é, em qualquer caso, uma condição de viabilidade.

A relevância analítica dessa condição torna-se especialmente clara quando se considera a franqueza com que a CDM. respondeu à proposta inicial de Caironi, afirmando que era impossível garantir a manutenção da origem sem entrar efetivamente na AdC. Numa relação mais formal ou mais recente, a mesma resposta poderia ter sido lida como recusa ou como imposição. Dentro do quadro de confiança existente, foi recebida como o que era: um ato de honestidade que abriu o caminho para a solução mais adequada.

A proposição transferível é direta: a fusão não pode ser o primeiro encontro real entre as organizações. Onde não existe relação prévia, ou onde essa relação é marcada por assimetrias de poder não reconhecidas, o processo de integração tende a reproduzir e amplificar essas tensões, em vez de as resolver.

LIÇÃO: A fusão não pode ser o primeiro encontro. A confiança que torna possível o diálogo em situações difíceis precisa de ter sido construída antes, independentemente da forma que essa confiança assume.

10.2.3 Complementaridade estrutural como potencial descoberto

A complementaridade entre AdC e CDM. tinha duas dimensões com temporalidades distintas. Uma era visível desde o início: a origem comum e o alinhamento de valores tornavam evidente que as duas organizações não eram estranhas uma à outra. A outra dimensão, o potencial concreto de uma AdC a funcionar como plataforma especializada em inclusão produtiva e geração de renda dentro da estrutura da CDM., emergiu durante o processo, como resultado do tempo dedicado à aproximação.

Essa distinção é analiticamente relevante porque oferece uma lição sobre o próprio processo de fusão: nem tudo o que é importante pode ser identificado antes. Algumas complementaridades só se tornam visíveis quando as organizações começam a trabalhar juntas, a comparar os seus modos de operar, a descobrir onde as suas capacidades se encaixam. No caso aqui analisado, essa descoberta foi positiva. A ideia de que a AdC poderia funcionar como diversas peças de um puzzle dentro da CDM., preservando a sua especificidade programática enquanto ganhava escala e estrutura, não estava plenamente formulada na proposta inicial. Foi uma construção progressiva.

Isso levanta uma questão que toda organização que considere um processo semelhante deveria formular explicitamente: o que ganha cada parte com esta escolha? Fusões em que apenas uma das partes tem ganhos claros e a outra opera por solidariedade ou pressão tendem a produzir integrações frágeis. A sustentabilidade de longo prazo depende de que ambas as organizações consigam responder a essa pergunta com clareza e sem constrangimento.

A proposição transferível é dupla: buscar uma organização cujos valores não sejam demasiado divergentes dos seus próprios; e não assumir que a complementaridade está integralmente definida antes do processo, pois parte dela será descoberta durante seu desenvolvimento.

LIÇÃO: A complementaridade perfeita é única deste caso; a pergunta sobre os ganhos mútuos é transferível e obrigatória.

10.2.4 Qualidade da governança como base para a integração

Ambas as organizações chegaram ao processo de fusão com estruturas de governança consolidadas. A AdC dispunha de uma arquitetura institucional articulada e documentada (ver 5.1.5) que expressava uma cultura institucional de prestação de contas. A CDM., com sua longa trajetória e atuação em múltiplos territórios, operava com instâncias de deliberação sólidas e mecanismos internos de controle e conformidade.

Essa solidez não era equivalente em forma, mas era equivalente em substância: ambas as organizações tinham bases institucionais sobre as quais a construção de uma nova estrutura partilhada podia apoiar-se. Isso facilitou a comparação de estatutos, o diálogo entre instâncias e a negociação sobre a nova arquitetura de governança da organização fusionada.

Um elemento particularmente relevante é que o processo de fusão não apenas reorganizou a AdC, mas também produziu transformações institucionais na própria CDM. A introdução de um Conselho Consultivo, instância que não existia antes do processo de aproximação, é o exemplo mais concreto: a fusão tornou-se uma oportunidade de fortalecimento institucional também para a organização incorporante. Esse efeito, raramente antecipado e frequentemente subvalorizado, aponta para uma dimensão importante de qualquer processo de integração bem conduzido: não beneficia apenas a organização menor ou mais vulnerável, mas pode elevar o patamar institucional de ambas.

A proposição transferível é clara: organizações com governança frágil, cultura de baixa documentação ou ausência de instâncias deliberativas consolidadas encontrarão dificuldades adicionais num processo de fusão. Não porque a fusão seja impossível, mas porque faltará a base sobre a qual construir a nova estrutura partilhada.

LIÇÃO: Governança sólida em ambas as partes não é um detalhe técnico, mas a base sobre a qual a nova estrutura pode ser construída. A fusão não cria boa governança onde ela não existe.

10.3 Condições de processo: o que precisava ser feito durante

10.3.1 Gradualidade como escolha de maturidade e como condição que precisava ser possível

O processo de aproximação entre AdC e CDM. durou aproximadamente dois anos, da decisão inicial em outubro de 2024 até a conclusão formal prevista para setembro de 2026. Seria impreciso descrever esse período longo apenas como o resultado de incertezas ou atrasos. Mas seria igualmente impreciso apresentá-lo como uma escolha inteiramente deliberada desde o início. A verdade analítica está no meio: o período longo foi simultaneamente o produto de uma situação que não tinha solução óbvia desde o primeiro momento, dado que a fusão não era o plano inicial, mas uma alternativa que emergiu durante a busca por outras formas de continuidade, e uma escolha de maturidade que as lideranças das duas organizações souberam reconhecer e sustentar à medida que o processo avançava.

Essa distinção importa porque tem implicações diretas para a transferibilidade desta condição. A gradualidade funcionou aqui porque as circunstâncias o permitiam: não havia uma crise financeira que exigisse uma solução imediata, não havia pressão externa de financiadores, e a fundadora tinha margem para conduzir uma transição cuidadosa. Nem todas as organizações terão esse espaço. Onde esse espaço existe, porém, a lição é clara: apressar o processo para ganhar eficiência operacional tende a comprometer exatamente aquilo que uma fusão no Terceiro Setor precisa preservar.

O longo período cumpriu funções que só se tornaram visíveis em retrospectiva. Permitiu que as diferenças entre as duas culturas organizacionais fossem reconhecidas e trabalhadas antes da integração formal. Permitiu que a

complementaridade entre as duas organizações fosse descoberta progressivamente, em vez de assumida previamente. E permitiu que a própria Caironi se distanciasse gradualmente da organização que havia fundado, não apenas do ponto de vista operacional, mas identitário. A contratação da BH Press para trabalhar a identidade organizacional da nova organização é um exemplo eloquente desse processo: a necessidade de preservar a marca e a identidade da organização incorporada não era evidente desde o início, mas emergiu ao longo do caminho, como resultado do tempo dedicado a compreender o que estava realmente em jogo.

Retomando a imagem proposta pelas próprias lideranças sobre a importância das raízes comuns como condição do crescimento, é possível prolongá-la: não basta ter raízes sólidas. É necessário cuidar para que a árvore cresça. O período de aproximação foi precisamente esse cuidado: não a ausência de urgência, mas a recusa de uma urgência que comprometesse a sustentabilidade do que estava sendo construído.

LIÇÃO: Gradualidade não é ineficiência, mas a condição que permite que a integração seja sustentável e não apenas formal. É também uma condição que precisa de ser possível: onde o tempo não existe, os riscos multiplicam-se.

10.3.2 Transparência como princípio operativo

A transparência que caracterizou este processo constituiu um verdadeiro princípio operativo, não uma estratégia de comunicação. As equipes foram informadas desde o início. Os membros das instâncias de governança foram envolvidos antes das deliberações formais. As perplexidades foram acolhidas como parte do processo, não tratadas como obstáculos a gerir. O resultado foi que a aprovação por unanimidade em ambas as assembleias não foi uma surpresa: foi o produto de um trabalho de alinhamento progressivo que havia sido conduzido durante meses.

Isso teve um custo real, expresso em reuniões frequentes, alinhamentos constantes e gestão ativa das dúvidas. Mas teve também um retorno que nenhum atalho comunicativo poderia ter produzido: a legitimidade do processo junto a todos os atores envolvidos. Numa fusão no Terceiro Setor, onde a missão e a identidade são capitais simbólicos centrais, essa legitimidade não é um detalhe, mas uma condição de sustentabilidade.

LIÇÃO: Transparência em processos de fusão não é uma escolha de comunicação, mas uma condição de legitimidade. Comunicar decisões já tomadas é fundamentalmente diferente de construir adesão ao longo do processo.

10.3.3 Construção da governança antes da integração formal

A nova estrutura de governança não foi definida após a fusão, mas negociada durante o processo de aproximação. O Conselho Consultivo da CDM. foi criado antes da conclusão formal da integração. Os membros da governança da AdC foram convidados a manifestar individualmente a sua posição sobre a participação na nova estrutura. A transição da presidência na AdC foi planejada com antecedência e com uma fase de consultoria de apoio após a saída formal.

Essa sequência não foi casual: ela reflete a percepção de que definir, antes da fusão, quem decide o quê é uma tarefa mais complexa, mas também um fator determinante para uma integração mais estável. Governança negociada antecipadamente evita que o poder seja redistribuído de forma implícita ou unilateral durante a integração, que é um dos riscos mais frequentes e menos discutidos em processos de fusão no Terceiro Setor.

LIÇÃO: Definir a nova governança antes da fusão formal é mais exigente, mas evita que a redistribuição de poder aconteça de forma silenciosa e assimétrica.

10.3.4 Separação explícita entre plano pessoal e plano institucional

Um dos momentos decisivos do processo foi a disposição da fundadora de formular a pergunta de forma desconfortável: é mais importante quem lidera a AdC, ou que a AdC possa continuar a cumprir a sua missão? Essa separação não foi automática nem indolor, mas o resultado de um trabalho de reflexão pessoal que antecedeu qualquer decisão institucional. E foi precisamente essa separação que abriu espaço para considerar alternativas reais, incluindo a fusão.

O longo período de aproximação teve também esta função: garantir que essa separação entre plano pessoal e plano institucional se consolidasse na prática ao longo da transição. A permanência como consultora independente após setembro de 2026 e no Conselho Consultivo da CDM. é a expressão institucional desse processo, uma forma de continuidade que não é dependência, mas acompanhamento.

LIÇÃO: Em fusões que envolvem transição de fundadores, a separação entre plano pessoal e plano institucional não pode ser assumida. Tem de ser feita explicitamente, e isso é uma responsabilidade da liderança, não apenas da organização.

10.4 O que é singular e não transferível: o núcleo duro do caso

10.4.1 A origem em Comunhão e Libertação

A origem comum das duas organizações no movimento de Comunhão e Libertação foi o elemento singular mais crítico deste caso. Não funcionou apenas como alinhamento abstrato de valores, mas como infraestrutura relacional concreta: havia referência partilhada de pessoas, espaços de diálogo comuns e uma linguagem institucional que as duas organizações reconheciam como própria. Essa anterioridade foi o que permitiu que a confiança entre as lideranças existisse antes do processo, e não dependesse do seu resultado.

É precisamente aqui que reside a lição mais importante deste bloco. Não se trata de afirmar que a origem em CL é reproduzível, nem de minimizar a sua centralidade neste caso. Trata-se de compreender o que ela tornava possível: a existência de algo de prévio entre as organizações, seja ao nível das relações pessoais entre quem lidera, seja ao nível de valores suficientemente partilhados para sustentar uma negociação institucional complexa sem que cada ponto de tensão se torne uma ameaça à relação. Onde esse algo de prévio não existe, o processo de fusão começa sem chão, e a construção desse chão durante a integração é possível, mas multiplica os riscos.

LIÇÃO: O que este caso demonstra não é que a origem comum é um detalhe, mas que o princípio que ela representa é incontornável: é necessário que exista algo de prévio entre as organizações antes de o processo começar, seja no nível de relações, seja no nível de valores partilhados. Sem essa anterioridade, a confiança terá de ser construída ao mesmo tempo que tudo o resto, e isso tem um custo real.

10.4.2 A figura de Silvia Caironi e a sua disposição específica

A centralidade da fundadora na AdC era simultaneamente o problema que o processo precisava resolver e uma das condições que tornaram a sua resolução

possível. A capacidade de Caironi de separar a sua trajetória pessoal do destino institucional da organização foi determinante para que o processo pudesse avançar com a transparência que o caracterizou. Essa disposição não é estrutural, mas pessoal e circunstancial. Processos de fusão que envolvem fundadores com menor capacidade de realizar essa separação, ou com menor disposição para fazê-la, tenderão a produzir dinâmicas muito distintas: resistência implícita, ambiguidade sobre o processo, ou uma transição formal que não corresponde a uma transição real.

LIÇÃO: Em fusões que envolvem transição de fundadores, a disposição pessoal do fundador é uma variável determinante que não pode ser assumida.

10.4.3 A configuração específica das duas organizações

A combinação de uma organização menor com governança sofisticada e identidade metodológica clara, e uma organização maior com capacidade operacional, abertura genuína à integração e disposição para também se transformar no processo, produziu uma configuração que favoreceu a fusão. Não se tratou de uma absorção clássica nem de uma fusão entre iguais: foi uma forma específica de integração em que a diferença de escala era real, mas gerenciável, e em que ambas as organizações tinham algo concreto a ganhar, reconhecendo-o mutuamente.

Essa configuração não é facilmente reproduzível na sua forma exata. O que é transferível é o princípio subjacente: antes de iniciar um processo de fusão, ambas as organizações deveriam ser capazes de responder com clareza à pergunta sobre o que cada parte ganha com a escolha, sem que a resposta seja apenas retórica. Onde um dos lados não tem uma resposta genuína, ou onde a assimetria é de tal ordem que os ganhos são claramente unilaterais, a sustentabilidade do processo fica comprometida desde o início.

LIÇÃO: A configuração específica não é replicável; a pergunta sobre os ganhos mútuos, sim.

11

Conclusão

“E m que circunstâncias uma fusão deixa de ser vista como último recurso e passa a ser reconhecida como uma escolha estratégica de fortalecimento?” foi a pergunta que orientou esta publicação. A resposta que emerge não é simples. A fusão entre AdC e CDM, não nasceu de uma estratégia previamente formulada, nem de uma crise que exigisse solução imediata. Nasceu de uma pergunta pessoal que se tornou institucional, e de uma disposição das lideranças em seguir essa pergunta até onde ela conduzia, mesmo quando o destino não estava claro de antemão. O que transformou essa trajetória numa escolha estratégica não foi a intenção inicial, mas o modo como o processo foi conduzido: com gradualidade, transparência, atenção às pessoas e clareza sobre o que era inegociável.

O enquadramento teórico desta análise colocou uma pergunta que merece resposta direta à luz do caso empírico: a fusão entre AdC e CDM, foi uma integração negociada ou uma reorganização que redefiniu, silenciosamente, quem ocupa as posições centrais de influência na nova organização? A resposta

honesto é que não se tratou de uma fusão entre iguais no sentido estrito: a assimetria de escala era real e reconhecida. O que o processo demonstrou é que assimetria e negociação genuína não são mutuamente exclusivas. A consulta individual aos membros da governança da AdC, a proteção do fundo patrimonial por Carta-Compromisso, a introdução do Conselho Consultivo na própria CDM, e a introdução dos objetivos da AdC no novo estatuto da CDM, configuraram uma integração que buscou ativamente evitar que o poder fosse redistribuído de forma silenciosa.

O que este caso contribui para o debate mais amplo sobre fusões no Terceiro Setor pode ser resumido em três proposições. A primeira é que fusões orientadas por missão exigem um critério de avaliação distinto do da eficiência operacional: o que está em jogo não é apenas a viabilidade institucional, mas a continuidade de um ideal que precisa sobreviver à mudança de estrutura. A segunda é que a viabilidade de uma fusão se decide antes de ela começar: o alinhamento de valores, a relação prévia entre lideranças e a qualidade da governança são pré-condições, não resultados do processo. A terceira é que, uma vez presentes essas condições de partida, a gradualidade torna-se a exigência central do processo: não como ausência de urgência, mas como a condição que permite que as diferenças sejam trabalhadas antes de se tornarem conflitos, que as metodologias possam dialogar entre si e que as pessoas envolvidas compreendam a mudança como algo construído com elas.

O que permanece em aberto é igualmente relevante. A fusão estará formalmente concluída em setembro de 2026, mas a integração real se estenderá por anos além dessa data. A construção de uma identidade comum, a transferência da rede de relacionamentos e a consolidação de uma governança genuinamente partilhada são processos de longa maturação que este estudo apenas acompanhou em seus primeiros movimentos.

Tornar esse percurso público é deixar um testemunho de como a colaboração estrutural entre organizações do Terceiro Setor é possível, pode ser conduzida com integridade e pode preservar o que cada organização construiu, mesmo quando a estrutura que a sustentava muda de forma irreversível.

12

Carta de Orientação

A quem se interessa pelo tema, ou está pensando em dar um passo semelhante: se estas páginas quiseram ser um mapa, que estas últimas linhas sejam um conjunto de avisos para a travessia, não para evitar o caminho, mas para percorrê-lo com mais clareza e certeza.

Em primeiro lugar é preciso começar pela pergunta que talvez pareça menos urgente: já existe uma relação entre as lideranças das duas organizações? Não se trata de falarmos de simpatia, mas de algo mais sólido: um histórico de colaboração, valores compartilhados, redes que já se cruzaram antes. A fusão não pode ser o primeiro encontro real entre duas organizações. A confiança que permite dizer o que precisa ser dito, sem que isso ameace a relação, precisa existir antes de o processo começar. Onde ela não existe, terá de ser construída ao mesmo tempo que o restante, e isso tudo tem um custo que vale a pena conhecer com antecedência.

Ligada a essa pergunta surge outra, ainda mais decisiva: o que cada organização ganha com esta escolha? As missões são de fato convergentes, ou apenas

parecem compatíveis à primeira vista? É tentador avançar sem responder a isso com total honestidade, sobretudo quando o entusiasmo inicial é genuíno. Mas, se as diferenças mais profundas só vierem à superfície durante o processo, o custo de recuar já terá aumentado: será institucional, relacional e humano. Mais vale perguntar cedo demais do que tarde demais.

No que diz respeito ao tempo, a gradualidade não é sinônimo de lentidão, nem de ineficiência. É, ao contrário, a condição que separa uma integração que funciona no papel de uma que funciona na prática. Processos condicionados por pressão de calendário tendem a produzir exatamente isso: formalmente concluídos, mas substancialmente frágeis. Por isso, antes de fixar qualquer prazo, deve-se perguntar: temos o tempo que isto exige?

Da experiência deste processo emerge uma certeza: a comunicação não pode esperar que a decisão esteja tomada, mas precisa começar desde o primeiro dia. Quem precisa saber o quê, e em que momento? Não é uma pergunta técnica: é uma pergunta sobre quem terá voz no processo e quem vai recebê-lo apenas como um fato consumado. A diferença entre essas duas situações marca, desde o início, todo o resto do caminho.

Se o processo envolver a saída de uma figura fundadora, há uma tarefa que não pode ser deixada para depois: separar, de forma explícita, o que pertence ao plano pessoal do que pertence ao plano institucional. Essa separação raramente acontece por si só, e uma resistência implícita, mesmo bem-intencionada, ou inconsciente, pode comprometer todo o processo sem que ninguém a perceba a tempo.

Do lado das estruturas, é fundamental que ambas as organizações tenham instâncias de governança suficientemente consolidadas para sustentar a construção de algo novo. Uma governança frágil de um dos lados não torna a fusão impossível, mas representa uma sobrecarga que é preferível antecipar do que descobrir no meio do caminho.

Por fim, ao longo de todo o processo, não só no início, convém observar alguns sinais. As instâncias de governança estão sendo envolvidas ou apenas informadas? As diferenças culturais estão sendo nomeadas ou silenciadas? Há, na liderança, algum sinal de ambiguidade sobre o que está realmente em jogo? Nenhum desses sinais significa que algo está falhando. Significa, simplesmente, que o processo está pedindo mais atenção, e essa atenção, dada a tempo, é talvez a forma mais concreta de cuidado que se pode oferecer a um processo desta natureza.

Aprendemos com os desafios e, ao percorrer o caminho, descobrimos a beleza da jornada, como nos lembra Antonio Machado ao nos ensinar que o caminho se faz ao caminhar.

*Caminante, no hay camino
Caminhante, são teus passos
o caminho, e nada mais;
caminhante, não há caminho,
o caminho se faz ao andar.
Ao andar se faz caminho,
e, ao olhar para trás,
vê-se a trilha que nunca
se tornará a pisar.
Caminhante, não há caminho,
há só rastros sobre o mar.*

Bibliografia

Enquadramento teórico

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 7. Greenwich: JAI Press, 1985. p. 263–295.

ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge, 2005.

AUSTIN, James E.; GUTIERREZ, Roberto. Capacity building through nonprofit mergers and acquisitions. *Stanford Social Innovation Review*, 2010.

CARTWRIGHT, Susan; COOPER, Cary L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 57–70, 1993.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit governance research: limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 6, p. 1117–1136, 2012.

CORRY, Olaf. Defining and theorizing the third sector. In: TAYLOR, Rupert (ed.). *Third sector research*. New York: Springer, 2010.

CORTEZ, Antonio; FOSTER, William; SMITH MILWAY, Katie. Nonprofit M&A: more than a tool for tough times. *The Bridgespan Group*, 2009.

EBRAHIM, Alnoor; BATILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges. *Research in Organizational Behavior*, v. 34, p. 81–100, 2014.

GEORGE, Christie; STINEBRICKNER-KAUFFMAN, Taren. Nonprofit mergers and acquisitions: not just an escape plan. *Stanford Social Innovation Review*, 22 set. 2021. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/nonprofit_mergers_and_acquisitions_not_just_an_escape_plan.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia das melhores práticas para organizações do Terceiro Setor: associações e fundações*. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Mapa das Organizações da sociedade civil no Brasil (2016–2026)*. Brasília: IPEA, 2026.

JONES, Marianne B. The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2007.

LEWIS, David. *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge, 2003.

MACMILLAN, Rob. Distinction in the third sector. *Voluntary Sector Review*, v. 5, n. 1, p. 39–54, 2014.

PABLO, Amy L. Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 4, p. 803–836, 1994.

SALAMON, Lester M. *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.

SCHWEIGER, David M.; VERY, Philippe. Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, v. 2, p. 1–26, 2003.

SIROWER, Mark L. *The synergy trap: how companies lose the acquisition game*. New York: Free Press, 1997.

TRAUTWEIN, Friedrich. Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 283–295, 1990.

VAARA, Eero. Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 4, p. 859–894, 2003.

Duas organizações

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Nossa história**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/nossa-historia>. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Missão e valores**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/missao-e-valores>. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Nosso diferencial**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/nosso-diferencial>. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Transparência**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/transparencia>. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Governança**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/governanca>. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Relatório de Atividades e Impacto 2024 – Aventura de Construir**. 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.>

aventuradeconstruir.org.br/post/relat%C3%B3rio-de-atividades-e-impacto-2024-a-ventura-de-construir. Acesso em: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Relatório de Atividades e Impacto 2025 – Aventura de Construir**. Disponível em: https://indd.adobe.com/view/3842f530-d630-4257-9bf1-c121f1ce1adc?utm_source=Banner&utm_medium=-Site. Acesso em: 23 mar. 2026.

CDM. **Quem somos**. [s.d.]. Disponível em: <https://CDM.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CDM. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Belo Horizonte: CDM., 2024. Disponível em: <https://transforma.fbb.org.br/storage/socialtecnologias/2044/files/CDM.%20RELATORIO%20DE%20SUSTENTABILIDADE%202024-red.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2026.

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL. **Comunicação de Progresso (CoP)**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/comunicacao-de-progresso/>. Acesso em: 23 mar. 2026.

Da necessidade à decisão

COMPAGNIA DELLE OPERE. *Uma história em caminhos*. Meeting di Rimini, ago. 2024. Disponível em: <https://www.meetingrimini.org/eventi-totale/compagnia-delle-opere-una-storia-in-cammino/>. Acesso em: 26 mar. 2026.

Processo

Assembleia AdC. (2025). *Minuta – Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Associação Aventura de Construir*. Associação Aventura de Construir.

Assembleia AdC. (2026). *Minuta – Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Associação Aventura de Construir*. Associação Aventura de Construir.

Assembleia CDM. (2025). *Ata de Assembleia Geral Extraordinária da CDM*. CDM. – Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana.

Anexos

ANEXO C

Materiais visuais da apresentação institucional sobre a metodologia de Mudança Territorial

FIGURA C.1 O tripé da maturidade cultural



FIGURA C.2 Bases estruturantes: Pessoa + Território

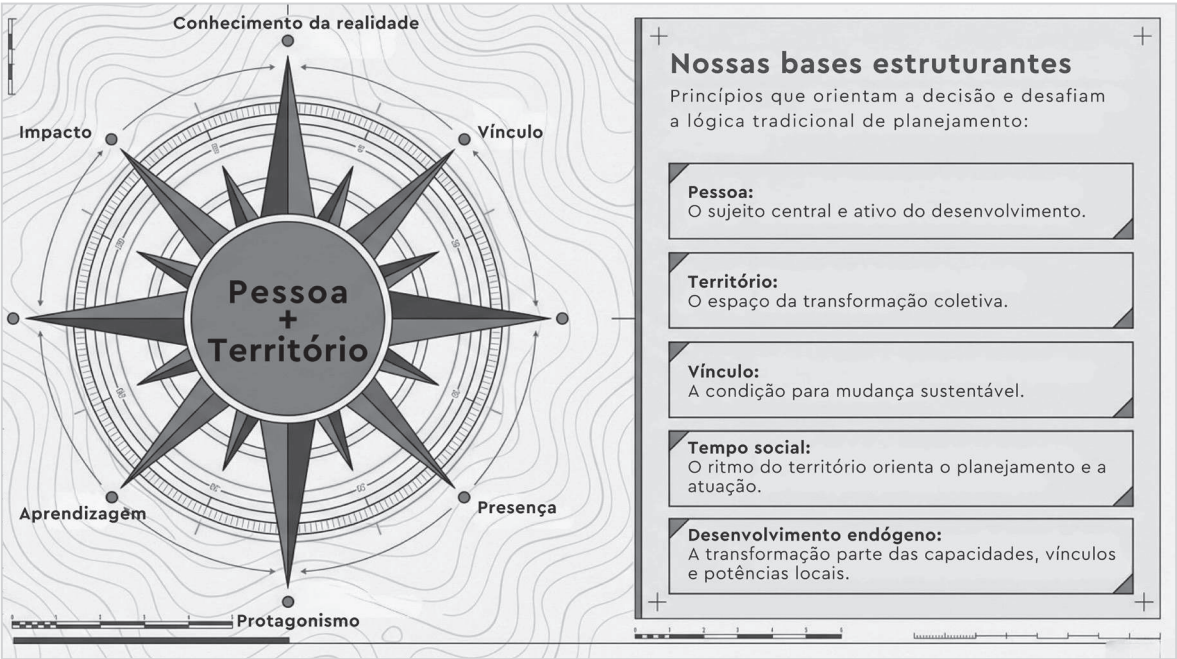


FIGURA C.3 Dossiê de Delimitação Territorial



FIGURA C.4 AdC: autonomia econômica na transformação territorial



FONTE: CDM. – Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana; Aventura de Construir. Maturidade cultural: encontro técnico 2026. Belo Horizonte, 2026. Apresentação institucional interna.

ANEXO D

Relatório interno da dinâmica “Interações e Divergências” (equipes CDM. e AdC, 30 set. 2025)

No processo de fusão entre a CDM. e a Aventura de Construir (AdC), foi realizada uma dinâmica de escuta e reflexão coletiva com colaboradores das duas organizações. O exercício propôs que os participantes acessassem os sites institucionais e, a partir das informações e de suas experiências diretas, respondessem à pergunta:

“Quais características e fatores considera fundamentais para definir a identidade e a forma de atuação da CDM. e da Aventura de Construir?”

A partir dessa reflexão, as contribuições foram agrupadas em quatro eixos temáticos — Objetivo, Estrutura, Operação e Avaliação — e posteriormente categorizadas como interações (convergências) e divergências.

Interações entre CDM. e Aventura de Construir

O conjunto de percepções aponta um forte alinhamento entre as duas organizações quanto à centralidade das pessoas como núcleo de suas práticas. Termos como *empatia*, *protagonismo humano*, *olhar para a realidade*, *cuidado*, *dignidade* e *personalização das metodologias* aparecem repetidamente, revelando uma identidade comum centrada no respeito às singularidades e na resposta à realidade e às necessidades.

Nos quatro eixos, emergem princípios compartilhados:

- **Objetivo:** ambas as organizações têm como propósito a transformação social, com ênfase em processos que geram impacto real na vida das pessoas e nas comunidades. A ideia de *origem viva*, *protagonismo cidadão* e *valorização da dignidade* traduz o compromisso com um desenvolvimento humano integral e situado.

- **Estrutura:** os grupos reconhecem uma estrutura baseada em relações humanas e colaborativas, marcada por *gestão de pessoas, pertencimento comunitário, abertura às diferenças e curiosidade para aprender e ensinar*. Destaca-se também o *senso de equipe*, o *vínculo entre colaboradores* e o *sentimento de pertencimento institucional*.
- **Operação:** as práticas das duas instituições mostram-se articuladas em rede. Expressões como *presença no território, fortalecimento de comunidades, articulação intersetorial e cuidado nos detalhes* indicam uma operação enraizada, flexível e próxima da realidade local. A personalização dos projetos e metodologias também é apontada como um traço comum — *nada é padronizado*, as ações são *construídas com quem participa*.
- **Avaliação:** em ambos os contextos, há valorização de resultados concretos e mensuração de impacto, sempre associados à dimensão humana. A mensuração é vista não como instrumento técnico isolado, mas como forma de compreender *a transformação gerada na vida das pessoas e nos ecossistemas territoriais*.

Essa leitura evidencia uma identidade compartilhada, que combina profundidade relacional, raiz territorial, personalização das ações e orientação para resultados transformadores.

Ainda que as convergências sejam expressivas, algumas diferenças estruturais e metodológicas se destacam. A AdC apresenta uma menor amplitude geográfica, temática e de público mais diversificada, com foco em empreendedores de periferia e atuação fortemente ancorada em metodologias ágeis e acompanhamento individualizado.

A CDM., por sua vez, evidencia uma visão institucional mais centralizada e integrada, com relação entre projetos e uma atuação que valoriza o planejamento estratégico prévio ao ingresso nos territórios, incluindo mapeamento de lideranças e compreensão de contextos locais.

Outros elementos distintivos incluem a presença de especialistas em funções específicas e o cuidado relacional que marca o processo de desenvolvimento de projetos — descrito como uma prática de *delicadeza e empatia*, tanto com beneficiários quanto com equipes e parceiros.

De modo geral, o exercício revelou que CDM. e Aventura de Construir compartilham valores profundamente alinhados, especialmente no que diz respeito

à centralidade das pessoas, à atuação territorial e à busca pela transformação social. As divergências identificadas refletem mais diferenças de abordagem e escopo do que de propósito ou princípios.

O resultado desse exercício indica um terreno fértil para a fusão institucional, em que a complementaridade é resultado desse novo modelo organizacional.



Equipe CDM. e AdC que participou do exercício

ANEXO E

Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral (CNPJ) da unidade da CDM. em São Paulo

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA					
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 21.867.551/0012-80 FILIAL		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DE ABERTURA 14/11/2025	
NOME EMPRESARIAL CDM - COOPERACAO PARA O DESENVOLVIMENTO E MORADA HUMANA					
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****				PORTE DEMAIS	
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL (*) 94.30-8-00 - Atividades de associações de defesa de direitos sociais (Dispensada *)					
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS (*) 85.99-6-99 - Outras atividades de ensino não especificadas anteriormente (Dispensada *) 94.93-6-00 - Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte (Dispensada *) 94.99-5-00 - Atividades associativas não especificadas anteriormente (Dispensada *)					
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 399-9 - Associação Privada					
LOGRADOURO R FELIX GUILHEM		NÚMERO 37		COMPLEMENTO *****	
CEP 05.069-000	BAIRRO/DISTRITO LAPA DE BAIXO	MUNICÍPIO SAO PAULO		UF SP	
ENDEREÇO ELETRÔNICO [REDACTED]		TELEFONE [REDACTED]			
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****					
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA				DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 14/11/2025	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL					
SITUAÇÃO ESPECIAL *****				DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

(*) A dispensa de alvarás e licenças é direito do empreendedor que atende aos requisitos constantes na Resolução CGSIM nº 51, de 11 de junho de 2019, ou da a Receita Federal qualquer responsabilidade quanto às atividades dispensadas.

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 2.119, de 06 de dezembro de 2022.
Emitido no dia 10/08/2026 às 08:39:08 (data e hora de Brasília).

ANEXO F

Análise Comparativa dos Estatutos Sociais (AdC e CDM.)



Tognetti Advocacia

À

Associação Aventura de Construir

(Via e-mail)

Com o intuito de subsidiar a análise e deliberação acerca da destinação de patrimônio da Associação Aventura de Construir (AADC) em favor da CDM. Cooperação para Desenvolvimento e Morada Humana (CDM.), apresentamos, a seguir, o quadro comparativo entre os Estatutos Sociais de ambas as associações. O objetivo é prover um completo entendimento e ciência das disposições estatutárias da CDM., bem como elucidar os procedimentos operacionais e os ritos deliberativos necessários em Assembleia Geral para regular a aprovação da proposta de destinação patrimonial e o correto processo de admissão de novos associados.

COMPARATIVO ESTATUTOS SOCIAIS

	AADC	CDM.
Objeto Social	Promoção do desenvolvimento territorial local, capacitando, acompanhando e possibilitando o acesso ao crédito, visando uma transformação humana e socioambiental, que tenham relevância pública e social. (art. 1º)	Desenvolvimento e gestão de programas e pesquisas de assistência social e nos âmbitos social, ambiental, urbanístico, cultural, desportivo, educativo e formativo (art. 5º)
Prazo de convocação de Assembleia Geral	Antecedência mínima de 15 (quinze) dias a sua realização. (art. 19)	Antecedência mínima de 5 (cinco) dias a sua realização. (art. 20)
Competência da Assembleia Geral	Compete privativamente à Assembleia Geral: I. Alterar o Estatuto da associação; II. Decidir sobre a dissolução da entidade e a liquidação de seu patrimônio; III. Analisar e deliberar sobre assuntos de interesse geral da associação; IV. Deliberar sobre casos omissos. (art. 17) Caberá a Diretoria aprovar em Assembleia Geral eventual alienação, permuta, empréstimo de bens patrimoniais da AADC, aceitação de doações com encargos e/ou financiamento de bens para o patrimônio, após consulta do Conselho Fiscal. (art. 38)	Compete privativamente à Assembleia Geral: I. Aprovação de reformas do Estatuto Social; II. Matérias de grande relevância. (art. 17)

Quórum	As Assembleias Gerais serão instaladas em primeira convocação com a maioria dos Associados, quites com suas obrigações estatutárias, e em segunda convocação, com qualquer número. (art. 17) Para as deliberações a que se referem alteração do Estatuto será exigido o voto de 2/3 (dois terços) dos presentes à Assembleia Geral especialmente convocada com esta finalidade, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos da 1/2 (metade) nas convocações seguintes. (art. 17, caput)	A Assembleia Geral instala-se, em primeira convocação, com a presença da maioria dos Associados, e, em segunda, com qualquer número, observados os quóruns especiais estabelecidos neste estatuto. (art. 23) Eventuais alterações no Estatuto dependerão de aprovação de 2/3 (dois terços) dos Associados presentes à Assembleia Geral convocada especialmente para esse fim, cujo quórum de instalação será a maioria absoluta dos Associados, em primeira convocação, e de 1/3 dos Associados, em segunda convocação. (art. 24) As demais deliberações da Assembleia Geral somente serão aprovadas se atingida a aprovação de, pelo menos, metade dos votos dos Associados presentes. (art. 26)
----------------------	--	--

Constituição e aceite de novos associados	Constituída por um número ilimitado de associados, maiores de 18 anos, que passam, por livre escolha, a compor seu quadro social após a assinatura da ficha de cadastro, sendo distinguidos nas seguintes categorias (art. 6º, caput); Todas as pessoas interessadas em ingressar no quadro social deverão solicitar sua inscrição mediante a apresentação de proposta que será submetida à Diretoria que a seu critério, poderá aprovar ou não. (art. 7º)	Constituída por número ilimitado de associados, admitidos a critério da Diretoria, os quais deverão ser pessoas idôneas, maiores de idade, em pleno gozo de seus direitos civis e que manifestem interesse em contribuir para a execução do objetivo da instituição (art. 7º)
---	--	--

Direitos dos associados	São direitos dos Associados Fundadores, Beneméritos e Ordinários: I. Participar de todos os eventos da AADC; II. Apresentar sugestões à Diretoria; III. Indicar pessoas para cargos eletivos na Diretoria e Conselho Fiscal; IV. Apresentar novos associados; V. Indicar pessoas para se tornarem Associados Beneméritos ou Ordinários; VI. Requerer a convocação da Assembleia Geral (com anuência de 1/5 dos associados). VII. Ter acesso integral ao Estatuto Social; VIII. Incluir itens na pauta das Assembleias Gerais (com 30 dias de antecedência); IX. Acessar os dados contábeis da AADC (via site ou fisicamente); X. Desligar-se da AADC mediante pedido escrito à Diretoria. (art. 8º) São direitos dos Associados Colaboradores: I. Participar de todos os eventos da AADC; II. Apresentar novos associados; III. Ter acesso integral ao Estatuto Social; IV. Ter acesso aos dados contábeis da AADC, mediante solicitação prévia à Diretoria Executiva e análise na sede em horário agendado; V. Desligar-se da AADC mediante pedido escrito à Diretoria, que promoverá o desligamento e o submeterá à homologação pela Assembleia Geral. (art. 10)	São direitos de todos os Associados quites com suas obrigações sociais: I. Participar das Assembleias Gerais, manifestando seus pontos de vista e votando nas matérias que estiverem sendo deliberadas; II. Interpelar a Diretoria sobre assuntos referentes à administração da Associação; III. Votar e serem votados para os cargos eletivos da administração. (art. 14)
--------------------------------	---	---

Deveres dos associados	São deveres dos Associados Fundadores, Beneméritos e Ordinários: I. Cooperar ativamente; II. Cumprir as normas; III. Zelar pela reputação; IV. Participar e votar; V. Manter dados atualizados; VI. Comunicar impedimentos (art.9º)	São deveres de todos os Associados: I. Pagar pontualmente as contribuições devidas à Associação; II. Acatar as incumbências e decisões postas pela Diretoria e pela Assembleia Geral no âmbito de suas respectivas competências; III. Zelar pelo nome e patrimônio da instituição; IV. Cumprir, fielmente, todas as disposições estatutárias e regimentais. (art. 15)
	São deveres dos Associados Colaboradores: I. Cooperar ativamente; II. Cumprir as normas; III. Zelar pela reputação; IV. Comunicar impedimentos; V. Manter dados atualizados; VI. Pagar contribuições. (art. 11)	

Pela análise dos dois Estatutos Sociais, conclui-se que ambas as Associações possuem objetos sociais, quórum de instalação de Assembleia Geral e perfil de associados semelhantes, havendo algumas diferenças procedimentais em relação à convocação de Assembleias e votação.

Considerando as deliberações e alterações patrimoniais a ocorrerem em breve, sua relevância e a eventual necessidade de alteração do Estatuto Social, é importante ressaltar, resumidamente, os procedimentos de cada uma delas quais sejam:

I. AADC:

- a. A convocação a Assembleia Geral deverá ocorrer em até 15 (quinze) dias da sua realização, devendo as matérias serem discutidas em sede de Assembleia Geral Extraordinária, visto que compete a ela a alteração do Estatuto, dissolução de patrimônio, assuntos de interesse geral e demais casos omissos;
- b. A Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a maioria dos Associados e, em segunda convocação, com qualquer número.
- c. Para as deliberações a que se referem alteração do Estatuto será exigido o voto de 2/3 (dois terços) dos presentes, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos da 1/2 (metade) nas convocações seguintes.

II. CDM.

- a. A convocação a Assembleia Geral deverá ocorrer em até 5 (cinco) dias da sua realização, devendo as matérias serem discutidas em sede de Assembleia Geral Extraordinária, visto que compete a ela a alteração do estatuto e matérias de grande relevância.
- b. A Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a presença da maioria dos Associados e, em segunda, com qualquer número.
- c. Eventuais alterações no Estatuto dependerão de aprovação de 2/3 (dois terços) dos Associados presentes à Assembleia Geral convocada especialmente para esse fim, cujo quórum de instalação será a maioria absoluta dos Associados, em primeira convocação, e de 1/3 dos Associados, em segunda convocação.
- d. As demais deliberações da Assembleia Geral somente serão aprovadas se atingido a aprovação de, pelo menos, metade dos votos dos Associados presentes.

Fonte: TOGNETTI ADVOCACIA. Comparativo dos Estatutos Sociais — AADC e CDM. São Paulo, 16 maio 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A Matriz comparativa pré-fusão

Dimensão	AdC	CDM	Implicação para a fusão
Fundação e trajetória	Atuação desde 2011, origem em SP; revisão de hipótese (microcrédito → capacitação/assessoria), OSCIP e auditoria anual; adesão ao Pacto Global; sistematização metodológica.	Associação desde 1986; trajetória longa com consolidação de metodologias e portfólio; relato padronizado desde 2021 e relatório 2024.	Assimetria de maturidade: integração tende a exigir “tradução” de processos e expectativas entre ritmos distintos.
Missão	Apoiar crescimento pessoal e transformação socioeconômica de microempreendedores das periferias, com foco em geração de renda e desenvolvimento territorial inclusivo.	“Encontrar o bem de cada pessoa para transformar o mundo.”	Convergência na centralidade da pessoa; diferença de formulação pode gerar ruído de posicionamento se não houver narrativa comum.
Visão	Ser referência em desenvolvimento territorial local, com sustentabilidade financeira, atuação em rede e métricas sociais.	Impactar 1 milhão de pessoas até 2030.	Uma é visão de “referência/qualidade”, outra é visão de “escala”; alinhar métricas e ambição evita conflito de prioridade.
Públicos e foco programático	Microempreendedores; também jovens e famílias em periferias; presença territorial e acompanhamento individual.	Portfólio mais amplo: crianças, adolescentes, jovens, adultos e pessoas idosas (resultados 2024).	Complementaridade: AdC forte em inclusão produtiva; CDM, com amplitude de públicos e desenho/gestão de projetos.
Áreas de atuação	Capacitações, assessorias, redes/parcerias; diferencial: ciclo integral, visão integral da pessoa, presença contínua.	Gestão social, voluntariado corporativo, meio ambiente e sustentabilidade.	Integração precisa decidir: manter múltiplos eixos (amplitude) ou priorizar um “core” (profundidade).
Metodologia	“Centrada na pessoa”, com métricas e avaliação de avanços como compromisso institucional.	Metodologia (CO) ³ como base de projetos.	Risco clássico: duas metodologias virarem duas linguagens; solução: traduzir princípios comuns em um framework unificado.
Escala e presença	2024: 401 acompanhados diretamente; 2.005 alcançados indiretamente.	2024: 7.991 atendidos diretamente; 86 municípios em 16 estados; 23 projetos.	Assimetria de escala pode afetar governança interna e expectativa de padronização.
Estrutura e pessoas	Governança formal e transparência pública (relatórios e auditorias).	Estrutura com instâncias e comitês; rotinas formais de gestão e controle.	Integração de RH e gestão tende a ser sensível (carreiras, políticas, carga de coordenação).
Sustentabilidade financeira	Repositório de relatórios e auditorias; perfil de captação diversificado (dados internos 2025).	2024: faturamento total R\$ 5.351.224; mix de fontes; validação por auditoria externa.	Integração de “modelo de receita” e compliance exige governança financeira robusta.
Governança e controles	Diretoria, Conselho Fiscal, Assembleia e Conselho Consultivo; transparência como mecanismo de controle.	Assembleia como órgão máximo; diretoria e conselho; comitês e canal de ética/transparência.	Necessário alinhar o que decide “centro” vs “projetos/territórios” e como conflitos são arbitrados.
Potenciais tensões	Profundidade e acompanhamento individual podem colidir com pressão por escala/padronização.	Portfólio amplo e lógica de projeto podem colidir com desejo de foco em um “core”.	Tensão é esperada; a falha é fingir que não existe.

APÊNDICES

APÊNDICE B Matriz SWOT pré-fusão: forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e estratégias

SWOT Matriz

Oportunidades

- AdC como plataforma dentro da CDM.
- Ampliação do impacto territorial e social
- Integração de metodologias e construção de programas mais articulados
- Diversificação e fortalecimento da captação de recursos
- Possibilidade de tornar-se referência no debate sobre consolidação organizacional

Ameaças

- Absorção progressiva da identidade da AdC
- Risco de perda de confiança de parceiros, financiadores e apoiadores históricos
- Complexidade operacional da transição
- Distância geográfica
- Baixo nível de engajamento ou protagonismo interno de parte da equipe

Forças

- Alinhamento de origem, valores e visão institucional
- Possibilidade de garantir continuidade institucional para além da figura da fundadora
- Complementaridade organizacional entre AdC e CDM.
- Fortalecimento da sustentabilidade institucional
- História da AdC

FoO-STRATEGIES

- "plataforma AdC": alinhamento, história e complementaridade – continuidade institucional
- Sustentabilidade via fortalecimento da captação de recursos e diversidade de fontes
- "fusão" bem planejada – referência para AdC & CDM.

FoA-STRATEGIES

- "plataforma AdC": preservação da identidade e stakeholders – parceiros, financiadores e beneficiários
- Alinhamento "online" e presencial pontual: gestão da complexidade operacional e proximidade das organizações

Fraquezas

- Assimetria de escala e maturidade organizacional
- Aumento da complexidade de gestão no curto prazo
- Fragilidade na transferência do capital relacional da fundadora

FrO-STRATEGIES

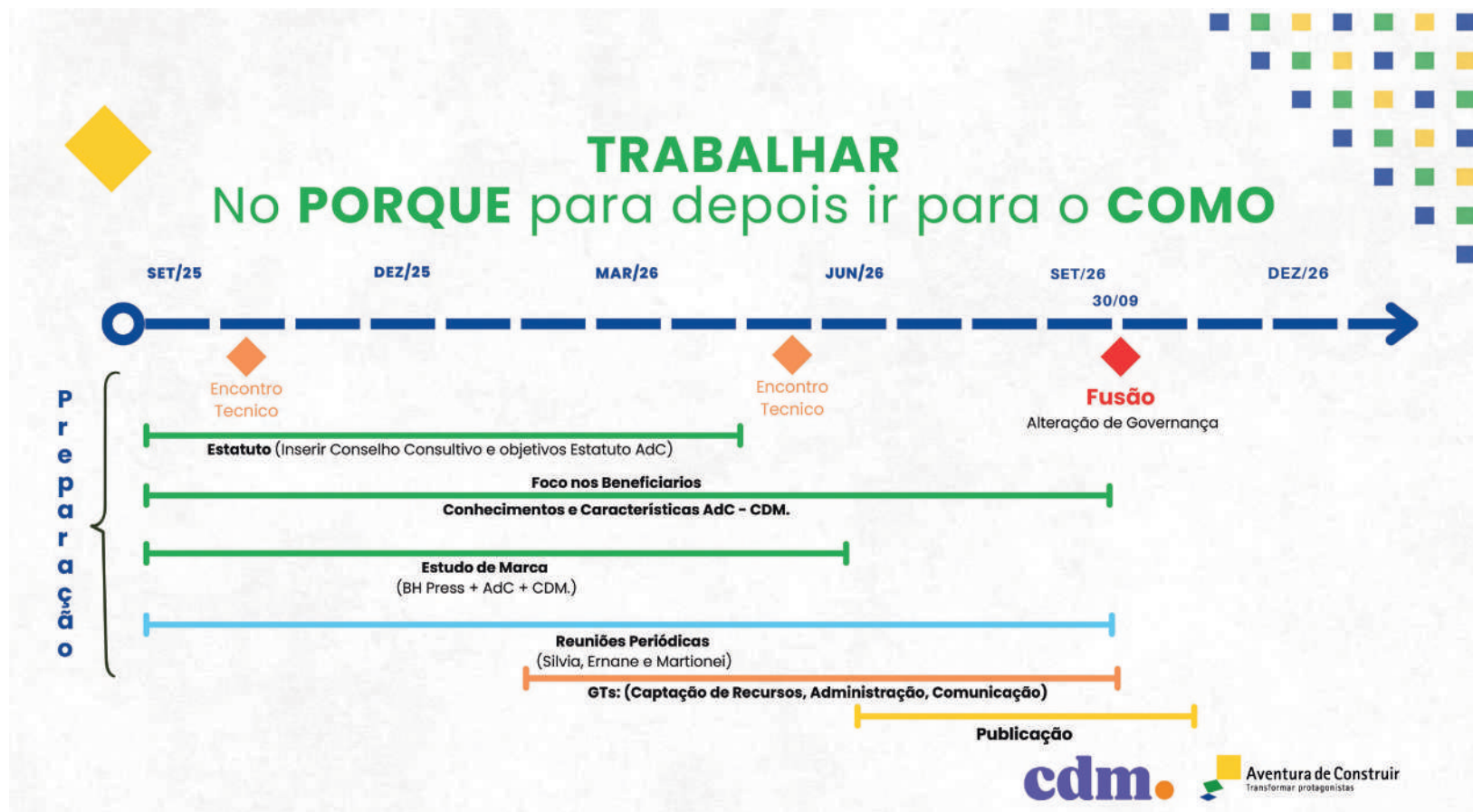
- "fusão" bem planejada – referência para AdC & CDM., simetria das organizações e gestão da complexidade do curto prazo – impacto territorial e social para a futura entidade

FrA-STRATEGIES

- Reuniões estratégicas semanais entre os líderes CDM, e a fundadora da AdC DESDE JULHO DE 2025
- Alinhamento "online" e presencial pontual: gestão da complexidade operacional e proximidade das organizações – protagonismo dos líderes e equipes das organizações DESDE JULHO DE 2025
- Definição do perfil do responsável de sede, desenho e aplicação de jornada de desenvolvimento. A partir de JANEIRO de 2026.
- Reuniões semanais com coordenadores de área para acesso ao capital relacional / stakeholders DESDE JANEIRO DE 2026
- Iniciativas para desenvolver o protagonismo da equipe, com participação da CDM. (GT, entre outros) DESDE JANEIRO DE 2026
- Os relatórios de execução e planejamento de cada área são consolidados num dashboard de monitoramento. DESDE NOVEMBRO DE 2025

ANEXOS

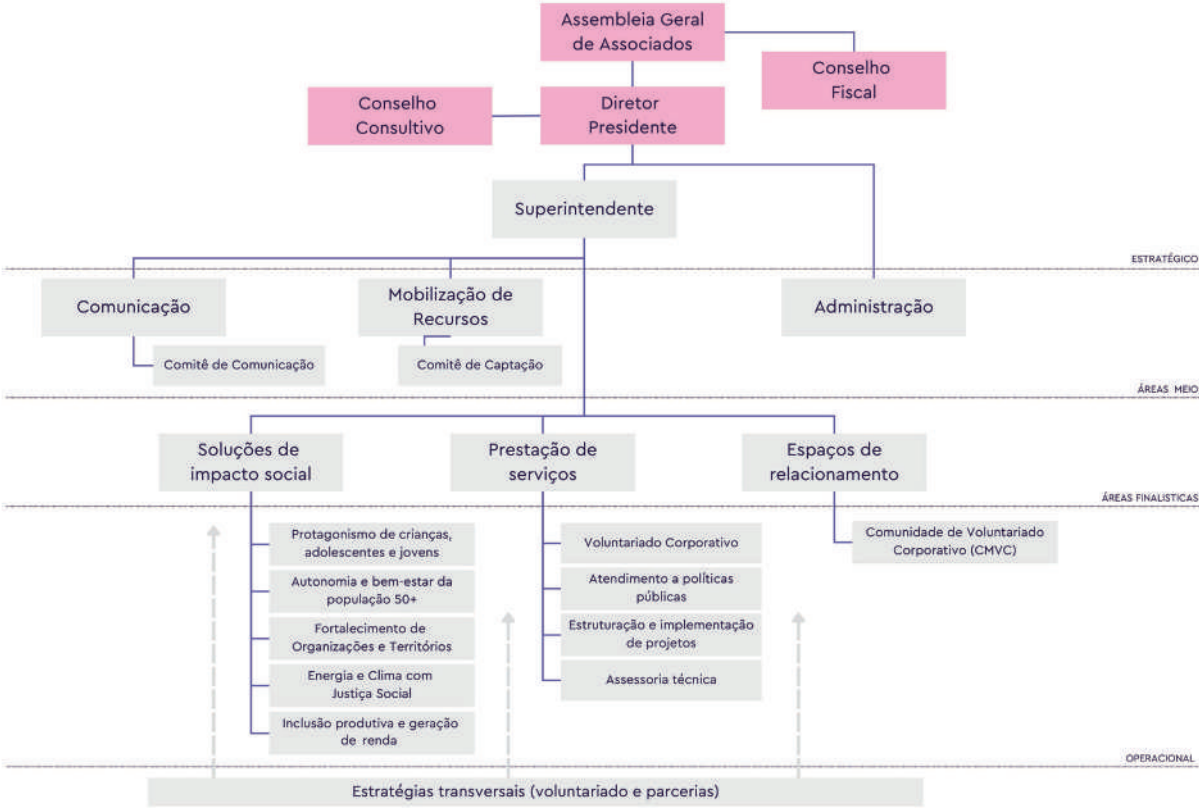
ANEXO A Cronograma do plano de integração AdC-CDM. (set. 2025 – dez. 2026)



ANEXOS

ANEXO B Estrutura de governança

FIGURA B.1 — Organograma institucional



Fonte: CDM. – Cooperação para o desenvolvimento e Morada Humana; Aventura de Construir. Maturidade cultural: encontro técnico 2026. Belo Horizonte, 2026. Apresentação institucional interna.

ANEXO G Materiais visuais da apresentação institucional sobre os Grupos de Trabalho (GTs) no processo de integração AdC-CDM.

FIGURA G.1 Grupos de Trabalho: dimensões e áreas de atuação

GRUPOS DE TRABALHO

São ambientes de relacionamento colaborativo, conectados às áreas da CDM., com a função de apoiar a integração em cinco dimensões:



QUAIS SÃO:

ADMINISTRAÇÃO, OPERAÇÕES E PROCESSOS:

Processos, orçamento, contratos, prestação de contas e rotinas administrativas.

COMUNICAÇÃO, MKT, CULTURA E GESTÃO À VISTA

Narrativa da integração, memória do processo, comunicação interna e externa, revisão do plano de comunicação e marketing, posicionamento e gestão à vista.

CAPTAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Financiadores, doadores, editais, empresas, pessoas físicas, funil de vendas, CRM, passagem de relacionamentos e oportunidades conjuntas de sustentabilidade.

RELACIONAMENTO, VOLUNTARIADO E PARCERIAS

Mobilização e engajamento de empresas, universidades, voluntariado, parceiros técnicos e pontes institucionais.

METODOLOGIA, PROJETOS E ESSÊNCIA ADC

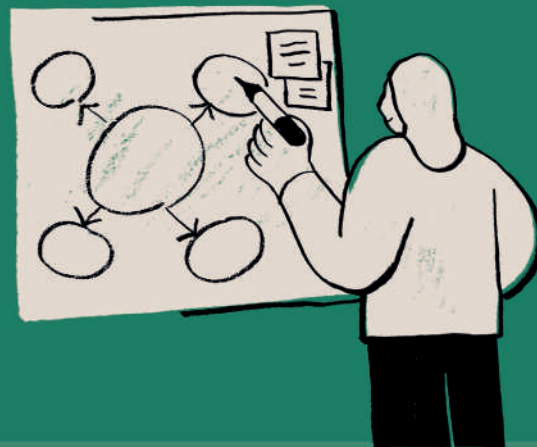
Método AdC, jornadas e trilhas, transferência de conhecimento e projetos-piloto.

ANEXO G Materiais visuais da apresentação institucional sobre os Grupos de Trabalho (GTs) no processo de integração AdC-CDM.

FIGURA G.2 Etapas do trabalho dos GTs

TRABALHO DOS GTs

1. Identificar o propósito da área
2. Mapear o que existe, como é feito, por quem?
3. Reconhecer pessoas, habilidades e potencialidades
4. Redesenhar atividades e responsabilidades
5. Pactuar plano de ação
6. Indicadores para o quadro de gestão à vista



ANEXO G Materiais visuais da apresentação institucional sobre os Grupos de Trabalho (GTs) no processo de integração AdC-CDM.

FIGURA G.3 Perguntas orientadoras dos GTs

PERGUNTAS DOS GTs

IDENTIFICAR O PROPÓSITO DA ÁREA

ETAPA 1 — MAPEAR O QUE EXISTE

- O que a AdC faz hoje nessa frente?
- O que a CDM. já faz?
- O que é semelhante, complementar ou diferente?
- O que está concentrado em poucas pessoas?
- Qual a relação entre o que se faz e o ideal?

ETAPA 2 — RECONHECER PESSOAS, HABILIDADES E POTENCIALIDADES

- Quem faz o quê hoje?
- Quais habilidades técnicas e relacionais cada pessoa traz?
- Onde cada pessoa pode contribuir mais?
- Quais conhecimentos precisam ser preservados e transferidos?

ETAPA 3 — IDENTIFICAR NECESSIDADES DA ÁREA

- Quais são as demandas atuais da área?
- Quais lacunas existem?
- O que a integração exige de novo?
- Onde há sobrecarga ou ausência de referência?

ETAPA 4 — REDESENHAR ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES

- O que deve ser mantido?
- O que deve ser compartilhado?
- O que deve ser redistribuído?
- O que precisa de formação, apoio ou transição acompanhada?

ETAPA 5 — PACTUAR PLANO DE AÇÃO

- Quem será responsável por cada frente?
- Quais são os prazos?
- Quais decisões precisam de validação?
- Quais passos devem acontecer em 30, 60 e 90 dias?



FIGURA G.4 Entregas previstas dos GTs

ENTREGAS DOS GTS

Cada Gt deverá produzir:

- escopo da área;
- matriz de habilidades;
- mapa de necessidades;
- redistribuição de responsabilidades;
- proposta de atividades por pessoa;
- organograma com função, responsabilidades e atividades
- mapa da missão na prática;
- plano de integração da área;
- lista de decisões pendentes;
- indicadores para gestão à vista.



ANEXO G Materiais visuais da apresentação institucional sobre os Grupos de Trabalho (GTs) no processo de integração AdC-CDM.

FIGURA G.5 Gestão à vista durante e após a integração

GESTÃO À VISTA

A gestão à vista nasce na integração, mas se consolida como uma prática permanente de transparência, alinhamento e corresponsabilidade.



Gestão à vista = informação compartilhada + clareza de prioridades + corresponsabilidade

Caderno de fotos

Documentazione fotográfica



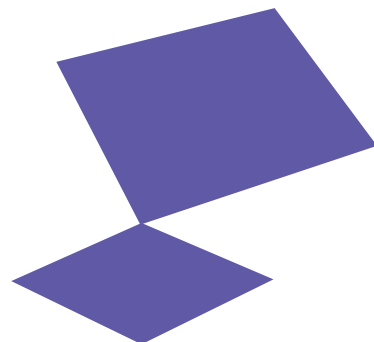
Equipe de Aventura de Construir com Elida Carneiro, gerente em CDM., e Ernane Souza, presidente de CDM., no dia no qual os presidentes Ernane Souza e Silvia Caironi comunicaram as equipes de CDM. e AdC sobre o processo de fusão e o início dos trabalhos de aproximação entre as duas ONGs. (21 de junho de 2025).

Team di Aventura de Construir con Elida Carneiro, manager di CDM, ed Ernane Souza, presidente di CDM, nel giorno in cui i presidenti Ernane Souza e Silvia Caironi hanno comunicato ai team di CDM. e AdC l'inizio del processo di fusione e l'avvio delle iniziative per approssimare le due ONG (21 giugno 2025).



Jantar na CDM, entre os líderes das equipes de CDM, e AdC no 29 de Setembro de 2025 ... primeira aproximação presencial de líderes e não somente das governanças.

Cena alla CDM, con i leader di CDM, e AdC il 29 settembre 2025 ... un primo incontro fra persone e non solo fra persone della governance.





Apresentação da equipe de Sete Lagoas da CDM., liderada por Elida Carneiro, da própria intervenção no território com o objetivo de favorecer a aproximação dos líderes da AdC ao trabalho da CDM. em relação as causas de Crianças, adolescentes e jovens e Fortalecimento de Organizações e Territórios (30 de Setembro de 2025).



Presentazione del team della CDM, della località di Sete Lagoas – guidato da Elida Carneiro – in merito al loro intervento locale, volto ad avvicinare i leader dell'AdC all'attività della CDM, su temi riguardanti bambini, adolescenti e giovani, nonché al rafforzamento delle organizzazioni locali e del territorio (30 settembre 2025).



No dia 30 de setembro de 2025, a equipe da CDM, de Sete Lagoas realizou uma formação dirigida a um grupo de pessoas idosas, com foco no artesanato como ferramenta para o fortalecimento das suas habilidades produtivas e das redes de relacionamento. A atividade contou com a participação de alguns coordenadores dos projetos de empreendedorismo da AdC, contribuindo para a troca de experiências, conhecimentos e práticas relacionadas ao desenvolvimento de iniciativas produtivas e à promoção da autonomia dos participantes.

Il 30 settembre 2025, il team di CDM, della località Sete Lagoas ha condotto una sessione di formazione rivolta a un gruppo di anziani, incentrata sull'artigianato come strumento per rafforzare le loro capacità produttive e le reti sociali. All'attività hanno partecipato alcuni coordinatori di progetto di imprenditorialità di AdC, favorendo così uno scambio di esperienze, conoscenze e pratiche relative allo sviluppo di iniziative produttive e alla promozione dell'autonomia dei partecipanti.



Grupo participantes de CDM. e Aventura de Construir na dinâmica descrita no anexo D sobre "Interações e Divergências".

Gruppi partecipanti di CDM. e Aventura de Construir all'attività descritta nell'Allegato D relativa a "Interazioni e divergenze".



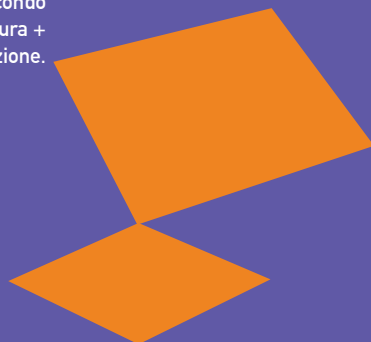
Realização dinâmica descrita no anexo D
sobre "Interações e Divergências".

Attuazione dinamica descritta
nell'Allegato D in merito a "Interazioni e
divergenze".



Elida Carneiro e Martionei Gomes durante a dinâmica descrita no anexo D, estruturando as contribuições dos participantes de acordo as categorias de Objetivo + Estrutura + Operação + Avaliação.

Elida Carneiro e Martionei Gomes durante l'attività descritta nell'Allegato D, organizzando i contributi dei partecipanti secondo le categorie: Obiettivo + Struttura + Funzionamento + Valutazione.





Visita de um grupo da AdC ao projeto de Contagem da CDM, com idosos, durante a realização de atividades de músicas e danças, para conhecer modalidades de trabalho e interação com esse público (Causa Autonomia e Bem-estar de População 50+).

Visita di un gruppo di AdC al progetto della CDM, a Contagem rivolto ad un pubblico di anziani, durante le attività di musica e danza, per conoscere metodologie di lavoro ed interazione adottate (Causa Autonomia e benessere di pubblico 50+).

Reunião de conhecimento de metodologias e modalidades de interação com os diferentes stakeholders dos responsáveis de Voluntariado Corporativo e Parcerias da CDM. e da AdC

Incontro tra i responsabili del Volontariato Aziendale e Partnership di CDM. e AdC, volto ad approfondire metodologie e modalità di interazione con i diversi stakeholder.



Foto de Grupo no Encontro Técnico anual (02 de Outubro de 2025) da CDM. com participação de todo o pessoal da AdC

Foto di gruppo all'Incontro Tecnico annuale del CDM. (2 ottobre 2025), al quale ha partecipato tutto il personale di AdC.



Ernane Souza (Presidente CDM.) e Silvia Caironi (Presidente AdC) em diálogo com os responsáveis do CESAL Espanha do programa de acolhida e inserção de jovens migrantes ao mundo do trabalho, durante o Encontro Técnico anual (03 de Outubro de 2025).

Ernane Souza (Presidente di CDM.) e Silvia Caironi (Presidente di AdC) in dialogo con i responsabili di CESAL Spagna in merito al programma di accoglienza e inserimento lavorativo di giovani migranti, durante l'Incontro Tecnico annuale (3 ottobre 2025).



Apresentação de Silvia Caironi (Presidente di AdC) e Ernane Souza (Presidente de CDM.) do cronograma de trabalho para o ano 2025-2026 sobre processo de aproximação e fusão por incorporação, durante o Encontro Técnico anual (3 de Outubro de 2025).

Presentazione, da parte di Silvia Caironi (Presidente di AdC) ed Ernane Souza (Presidente di CDM.), del cronogramma 2025-2026 relativo al processo di conoscenza e fusione per incorporazione, durante l'Incontro Tecnico annuale (3 ottobre 2025).



Momento recreativo e interação de equipes e convidados durante o Encontro Técnico anual (3 de Outubro de 2025).

Momento di allegria e interazione tra le equipe di CDM. e AdC e gli invitati, durante l'Incontro Tecnico annuale (3 ottobre 2025).

Reunião no MEMP (Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) no 5 de novembro de 2025 com ministro Márcio França, Deputada Tabata Amaral, equipe do MEMP (Daniel Papa, Rafael Sanches), Martionei Gomes da CDM., Silvia Caironi e Pedro Menezes da AdC.

Riunione presso il MEMP (Ministero dell'Imprenditorialità, della Microimpresa e della Piccola Impresa) il 5 novembre 2025 con il Ministro Márcio França, la deputata Tabata Amaral, equipe del MEMP (Daniel Papa, Rafael Sanches), Martionei Gomes (CDM.) e Silvia Caironi e Pedro Menezes (AdC).





"Da periferia, a resposta: existe essa ponte?":
evento realizado pela AdC no INSPER, em São
Paulo, no 26 de novembro de 2025, e financiando
pelo MEMP.
Martionei Gomes, superintendente da CDM.,
modera a mesa "O Papel da Iniciativa Privada e da
Academia na Co-criação de Soluções".

"Dalla periferia, la risposta: questo ponte esiste?":
un evento organizzato da AdC presso l'INSPIER
di San Paolo il 26 novembre 2025
e finanziato dal MEMP.
Martionei Gomes, Sovrintendente del CDM, modera
il panel "Il ruolo del settore privato e del mondo
accademico nella co-creazione di soluzioni".



Visita da Deputada Tabata Amaral na Aventura de Construir a São Paulo no 15 de junho de 2026 com participação de Martionei Gomes, superintendente da CDM., Silvia Caironi e Marcelo Turri, presidente e vice-presidente da AdC, Caique Caetano, responsável da sede de São Paulo a partir do 01 de outubro de 2026.

Visita della deputata Tabata Amaral all'Aventura de Construir a San Paolo il 15 giugno 2026, alla presenza di Martionei Gomes (sovrintendente di CDM.), Silvia Caironi e Marcelo Turri (presidente e vicepresidente di AdC) e Caique Caetano (responsabile della sede di San Paolo dal 1 ottobre 2026).



Dialogo durante a visita da Deputada Tabata Amaral na Aventura de Construir a São Paulo no 15 de junho de 2026 com a governança de AdC e CDM.

Dialogo durante la visita della deputata Tabata Amaral ad Aventura de Construir a San Paolo, il 15 giugno 2026, con la governance di AdC e CDM.



O Encontro Técnico 2026, organizado pela CDM, nos dias 27-29 de Maio, na empresa Localiza em Belo Horizonte foi um momento privilegiado de integração sobre o tema Maturidade Cultural.

L'Incontro Tecnico annuale del 2026, organizzato da CDM, e svoltosi dal 27 al 29 maggio presso la sede di Localiza a Belo Horizonte, ha rappresentato un'importante occasione di integrazione incentrata sul tema della Maturità Culturale.



Apresentação por Silvia Caironi e Ernane Souza do status de avanços da fusão entre CDM. e AdC durante o primeiro dia do Encontro Técnico anual da CDM. (27 de Maio de 2026).

Presentazione di Silvia Caironi ed Ernane Souza sullo stato di avanzamento della fusione tra CDM. e AdC durante la prima giornata dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (27 maggio 2026).



Apresentação de Caique Caetano sobre a própria Jornada de Desenvolvimento para assumir a responsabilidade da sede de São Paulo dentro da lógica da fusão por incorporação da AdC dentro da CDM, durante o primeiro dia do Encontro Técnico anual da CDM. (27 de Maio de 2026).

Presentazione di Caique Caetano sul percorso di crescita professionale definito per poter assumere la responsabilità della sede di San Paolo – nel contesto della fusione di AdC in CDM. – tenuta durante la prima giornata dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (27 maggio 2026).



Foto de Grupo no Encontro Técnico anual (27 de Maio de 2026) da CDM, com participação do grupo dos responsáveis, presidente e vice-presidente da AdC.

Foto di gruppo all'Incontro Tecnico annuale del CDM. (27 maggio 2026), al quale hanno partecipato tutti i responsabili di area, presidente e vicepresidente di AdC.



Apresentação sobre Metodologia de Avaliação de Impacto de um grupo integrado entre AdC e CDM. (Lara de AdC, Elida e Amanda de CDM.) durante o primeiro dia do Encontro Técnico anual da CDM. (27 de Maio de 2026).

Presentazione su Metodologia di valutazione d'impatto a cura di un gruppo congiunto di AdC e CDM. (Lara per AdC; Elida e Amanda per CDM.) durante la prima giornata dell'Incontro Tecnico annuale del CDM. (27 maggio 2026).



Apresentação de Jornadas e Trilhas sobre a Causa da AdC "Inclusão produtiva e Geração de renda e trabalho" (Claudia Alcantara, Leonardo Alqualo e Daniel Oliveira) durante o segundo dia do Encontro Técnico anual da CDM. (28 de Maio de 2026).

Presentazione su Percorsi e Obiettivi relativi al Proposito di AdC "Inclusione produttiva e generazione di reddito e lavoro" (Claudia Alcantara, Leonardo Alqualo e Daniel Oliveira) durante la seconda giornata dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (28 maggio 2026).



Dinâmica de construção de grupo durante o terceiro dia do Encontro Técnico anual da CDM. (29 de Maio de 2026).

Attività di team building durante la terza giornata dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (29 maggio 2026).





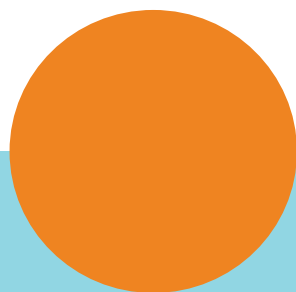
Fechamento do Encontro Técnico anual da CDM. (29 de Maio de 2026) por Ernane Souza, Presidente da CDM., e Silvia Caironi, Presidente da AdC, traçando o caminho de finalização do processo de fusão por incorporação e o valor dos dias passados juntos, durante os quais ficou claro que a organização agora é UMA SÓ.

Chiusura dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (29 maggio 2026) a cura di Ernane Souza, Presidente del CDM, e Silvia Caironi, Presidente di AdC, con l'illustrazione delle ultime fasi del percorso di fusione per incorporazione e il valore dei giorni trascorsi insieme in cui é emerso che ora l'organizzazione é UNA.



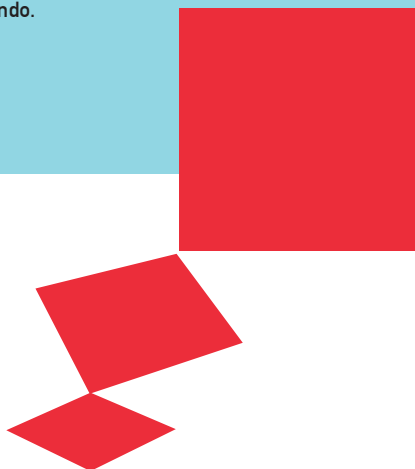
Martionei Gomes durante um momento descontraído no Encontro Técnico anual da CDM. (27-29 de Maio de 2026).

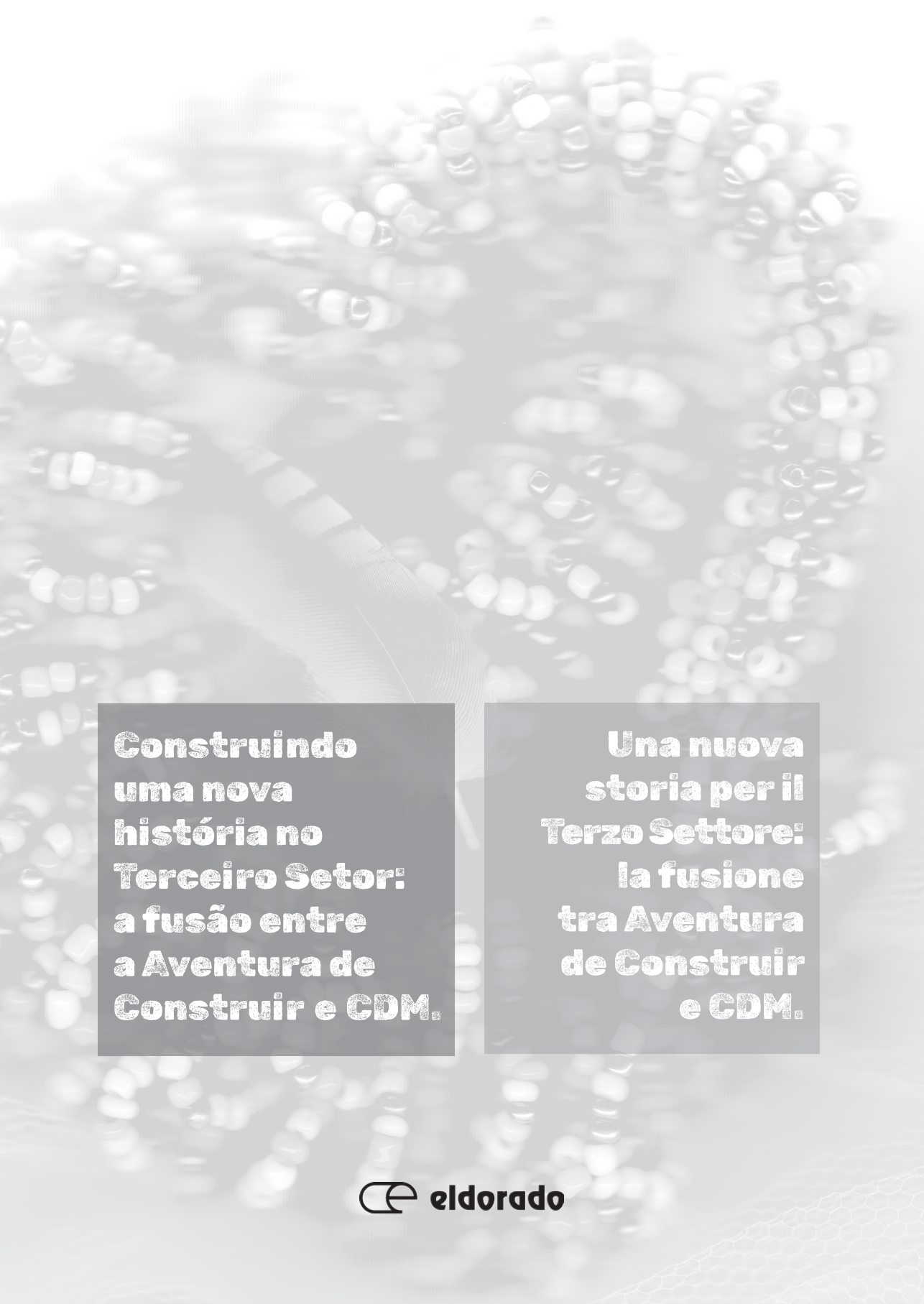
Martionei Gomes durante un momento divertente dell'Incontro Tecnico annuale di CDM. (27-29 maggio 2026)



Integração entre CDM. e AdC
acontecendo e ... surpreendendo.
(27-29 de Maio de 2026).

Integrazione in corso fra CDM.
ed AdC ... processo ricco di
sorprese. (27-29 maggio 2026).





**Construindo
uma nova
história no
Terceiro Setor:
a fusão entre
a Aventura de
Construir e CDM.**

**Una nuova
storia per il
Terzo Settore:
la fusione
tra Aventura
de Construir
e CDM.**

INES GIRACE è ricercatrice di politiche pubbliche, con un percorso partito dagli studi umanistici e approdato all'analisi quantitativa applicata alle infrastrutture digitali pubbliche, affiancata da una ricerca sulla governance dei processi di fusione nel terzo settore brasiliano. Sta completando un doppio master in Politica e Analisi delle Politiche Pubbliche tra l'Università Bocconi e la FGV EAESP.

LUCA DELMONTE ha una formazione in gestione internazionale, maturata tra Milano, il Messico e il Brasile, con un focus su strategia organizzativa e imprenditorialità sociale. Nell'ambito del doppio master in Gestione Internazionale tra l'Università Bocconi e la FGV EAESP, la sua ricerca si concentra sulle sfide di fusioni e integrazione nel terzo settore.

INES GIRACE
LUCA DELMONTE

**Una nuova
storia per il
Terzo Settore:
la fusione
tra Aventura
de Construir
e CDM.**

Copyright © 2026, Associação Aventura de Construir e CDM.

COORDINAMENTO EDITORIALE

Vânia Abreu de Figueiredo

Olga Helena Revelles

COORDINAMENTO PROGETTO

Silvia Caironi

REVISIONE

Silvia Caironi

Marli Pirozelli

Vinicius Dutra

Caique Caetano

COPERTINA, PROGETTO GRAFICO E DIREZIONE ARTISTICA

Marcelo Lucato

AUTORI

Ines Girace e Luca Delmonte

CREDITI FOTOGRAFICI

Acervo Aventura de Construir e CDM.

*Un ringraziamento speciale a
Silvia Caironi, Ernane Souza e
Martionei Gomes, e un sincero
grazie per i preziosi contributi di
Rosa Maria Fischer, Edgard Barki
e Eduardo Batista.*

Sommario

1

Messaggio delle Leadership 13

2

Introduzione 17

3

Inquadramento teorico 19

3.1 La fusione come strategia organizzativa nel Terzo Settore 19

3.2 Missione, legittimità e identità nella fusione 20

3.3 Governance e legittimità istituzionale 22

3.3.1 Contesto brasiliano 22

3.4 Lacune nel dibattito e posizionamento dello studio 23

4

Metodologia di analisi 25

4.1 Approccio metodologico 25

4.2 Fonti dei dati e procedure di raccolta 26

4.3 Strategia di analisi 26

4.4 Posizionamento degli autori 26

4.5 Considerazioni etiche e limiti 27

5

Due organizzazioni, un terreno comune 29

5.1 Profilo di Aventura de Construir (AdC) 30

5.1.1 Origine e percorso istituzionale 30

5.1.2 Missione, visione e posizionamento istituzionale 30

5.1.3 Modello di intervento e struttura operativa 31

5.1.4 Risorse finanziarie e sostenibilità 32

5.1.5 Governance e dinamica interna 33

5.2	Profilo della CDM.	33
5.2.1	Origine e percorso istituzionale	33
5.2.2	Missione, visione e posizionamento istituzionale	33
5.2.3	Modello di intervento e sostenibilità finanziaria	34
5.2.4	Governance e dinamica organizzativa	35
5.3	Intersezione pre-fusione	35

Dalla necessità alla decisione 37

6.1	Diagnosi della necessità	37
6.2	La decisione: come è maturata	38
6.2.1	Continuare o chiudere	38
6.2.2	Alternative considerate	39
6.2.3	La questione dell'origine	39
6.2.4	L'incontro con la CDM.: dalla preservazione dell'origine alla fusione per incorporazione	40
6.3	Fragilità sistemiche identificate	43

Obiettivi strategici 45

7.1	Dimensione di impatto e intervento sociale	46
7.1.1	Aumentare l'impatto territoriale e sociale	46
7.1.2	Integrare metodologie e know-how	46
7.1.3	Creare programmi integrati per i beneficiari	47
7.2	Dimensione istituzionale e finanziaria	50
7.2.1	Espandere la rete di partnership e aumentare la visibilità	50
7.2.2	Rafforzare la raccolta fondi e la sostenibilità finanziaria	51
7.2.3	Migliorare l'efficienza operativa e la governance	51
7.3	Trasformare la fusione in movimento, non solo in operazione	52

Il processo di avvicinamento: come la fusione è stata costruita nella pratica 53

- 8.1 La costruzione della governance condivisa 54
 - 8.1.1 L'approvazione formale e i suoi significati 54
 - 8.1.2 La nuova struttura di governance 55
- 8.2 Identità, narrazione e simboli 56
 - 8.2.1 La scelta della continuità come strategia 56
 - 8.2.2 L'identità come processo in costruzione 57
 - 8.2.3 Comunicazione e costruzione di senso 57
- 8.3 Integrazione selettiva: cosa si unisce e cosa resta separato 61
 - 8.3.1 La logica della selettività 61
 - 8.3.2 Le aree di integrazione immediata 61
 - 8.3.3 Le aree ibride 61
 - 8.3.4 Il core business e la preservazione identitaria 62
- 8.4 Cultura organizzativa e relazioni tra i team 63
 - 8.4.1 Il riconoscimento delle differenze 63
 - 8.4.2 Gli strumenti di integrazione culturale 63
 - 8.4.3 L'impatto sulle persone 65
- 8.5 Cambiamenti operativi e pratiche quotidiane 65
 - 8.5.1 Cosa è cambiato nella pratica 66
 - 8.5.2 L'aumento di complessità 66

Sfide e punti di attenzione 69

- 9.1 L'identità come criticità di fondo 70
 - 9.1.1 La storia come patrimonio vivo 71
 - 9.1.2 La rete di relazioni: patrimonio e dipendenza 72
 - 9.1.3 Il dialogo tra metodologie 73

Replicabilità e limiti 75

- 10.1 Quadro analitico: cosa significa "replicabile" in un'analisi di caso qualitativa 76

10.2 Condizioni strutturali e contestuali: cosa doveva essere presente prima 76

10.2.1 Allineamento di valori e origine come condizione preliminare 76

10.2.2 Relazione preliminare tra le leadership come condizione di fattibilità 77

10.2.3 Complementarità strutturale come potenziale scoperto 78

10.2.4 Qualità della governance come base per l'integrazione 79

10.3 Condizioni di processo: cosa è stato necessario fare durante 81

10.3.1 Gradualità come scelta di maturità e come condizione che doveva essere possibile 81

10.3.2 Trasparenza come principio operativo 81

10.3.3 Costruzione della governance prima dell'integrazione formale 82

10.3.4 Separazione esplicita tra piano personale e piano istituzionale 82

10.4 Ciò che è singolare e non trasferibile: il nucleo duro del caso 83

10.4.1 L'origine in Comunione e Liberazione 83

10.4.2 La figura di Silvia Caironi e la sua disposizione specifica 83

10.4.3 La configurazione specifica delle due organizzazioni 84

Conclusioni 85

Lettera di orientamento 87

Bibliografia 91

Inquadramento teorico 91

Due organizzazioni 93

11

12

Dalla necessità alla decisione 94

Processo 94

Allegati 95

Allegato C — Materiali visivi della presentazione istituzionale sulla metodologia di Cambiamento Territoriale 96

[Nota: elementi grafici originali — quattro figure illustrate. Contenuto testuale trascritto di seguito.] 96

Figura C.1 — I tre pilastri della maturità culturale 96

Figura C.2 — Basi strutturanti: persona + territorio 97

Figura C.3 — Dossier di delimitazione territoriale 98

Figura C.4 — AdC: autonomia economica nella trasformazione territoriale 99

Allegato D — Report interno della dinamica “Interazioni e Divergenze” (team CDM. e AdC, 30 set. 2025) 100

Allegato E — Certificato di Iscrizione e Situazione Anagrafica (CNPJ) della sede della CDM. a San Paolo 104

Allegato F — Analisi comparativa degli statuti sociali (AdC e CDM.) 105

FOGLI

Appendici

Appendice A Matrice comparativa pre-fusione

Appendice B Matrice SWOT pre-fusione: forze, debolezze, opportunità, minacce e strategie

Allegati

Allegato A Cronoprogramma del piano di integrazione AdC–CDM. (set. 2025 – dic. 2026)



Allegato B — Struttura di governance

Figura B.1 — Organigramma istituzionale

Allegato G — Materiali visivi della presentazione istituzionale sui Gruppi di Lavoro (GdL) nel processo di integrazione AdC-CDM.

Figura G.1 — Gruppi di lavoro: dimensioni e aree di intervento

Figura G.2 — Tappe di lavoro dei GdL

Figura G.3 — Domande guida dei GdL

Figura G.4 — Consegne previste dai GdL

Figura G.5 — Gestione a vista durante e dopo l'integrazione

1

Messaggio delle Leadership

**“Il tempo è superiore allo
spazio... dobbiamo avviare
processi e non occupare spazi.”**

— PAPA FRANCESCO

Nel celebrare i suoi quindici anni, Aventura de Construir si apre a un nuovo orizzonte, convinta che ogni opera veramente umana nasca da un incontro.

Questa pubblicazione è frutto di uno di questi incontri: tra competenze tecniche e percorsi professionali, tra storie personali e finalità istituzionali, tra il desiderio di preservare un'eredità e il coraggio di aprire strade nuove. Alla sua origine ci sono persone che hanno accettato la sfida di dialogare, imparare e costruire insieme, generando processi capaci di produrre trasformazione sociale.

Quando siamo veramente guardati, portiamo con noi la forza di quello sguardo. E, trasformati da esso, diventiamo capaci di guardare la realtà in modo nuovo: con maggiore apertura, gratitudine e libertà. Forse è proprio questo il punto di partenza di questa storia. Questo documento nasce dal desiderio di condividere, con professionisti che si sentano chiamati a percorrere un cammino simile, la bellezza di un'esperienza che ha trasformato il nostro modo di agire e ci ha fatto crescere come persone, professionisti e istituzioni.

Quando la fondatrice decise di lasciare Aventura de Construir (AdC), emerse la sfida di garantire la continuità e ampliare il valore generato nel corso degli anni. In questo contesto, la possibilità che l'AdC, attraverso una fusione per incorporazione con la CDM., potesse continuare a generare valore, ampliare ulteriormente il proprio impatto e consolidare un'eredità ancora più feconda per il Terzo Settore, in Brasile e in Italia, si è rivelata per noi una fonte permanente di entusiasmo, ispirazione e scoperta.

Lungo questo percorso, siamo stati invitati ad abitare territori sconosciuti. Aventura de Construir si è affidata alla CDM. e la CDM. ha accolto l'AdC. In un processo segnato da fiducia reciproca, abbiamo imparato a utilizzare strumenti e metodologie spesso impiegati in operazioni simili nel settore corporate, senza perdere di vista ciò che costituisce la singolarità delle organizzazioni sociali: la loro identità, la loro missione e il valore delle persone che le rendono organismi vivi.

Desideriamo che questa pubblicazione possa servire come mappa di riferimento per organizzazioni che considerino di percorrere cammini simili, senza la pretesa di offrire modelli conclusi o risposte definitive. Con queste pagine cerchiamo, piuttosto, di condividere domande, apprendimenti, scelte e sfide che abbiamo incontrato lungo il cammino. Se queste pagine potranno aiutare chi percorrerà un percorso simile a riflettere, approfondire questioni, evitare errori o immaginare nuove possibilità, avranno già compiuto il loro scopo.

Più che il racconto di un'esperienza specifica, questa pubblicazione si propone come report esecutivo e cerca di inaugurare una cultura di documentazione e condivisione di esperienze di fusioni e acquisizioni nel Terzo Settore. Speriamo che, in futuro, molte altre organizzazioni possano arricchire questo cammino con la propria esperienza, la propria competenza e la propria creatività, ampliando un patrimonio comune di conoscenza al servizio del bene comune.

Nell'agosto 2025, un amico, Giorgio Vittadini, ci ha lanciato una provocazione che ci ha accompagnato lungo tutto questo processo. Ci ha detto:

“Quello che state iniziando è un test per il Movimento Comunione e Liberazione (movimento cattolico al quale apparteniamo): la capacità di trasmettere, di andare oltre la persona che ha avviato la ONG/opera sociale. È una sfida affascinante, perché trasforma una questione pratica di fusione in un'opportunità di verificare cos'è, di fatto, il Movimento. Questa è la cosa più bella che potrebbe capitarvi.”

Con il passare del tempo, abbiamo compreso che le sue parole indicavano qualcosa di più grande di un'operazione organizzativa. La vera sfida non era solo unire strutture, processi o equipe. Era verificare se un'esperienza capace di

generare opere fosse anche capace di generare continuità; se ciò che avevamo ricevuto potesse essere trasmesso; se un'identità viva potesse trovare nuove forme di espressione senza perdere la propria origine.

In questo senso, risuonano per noi le parole di Papa Leone XIV:

“Il senso di appartenenza, infatti, è autentico e fecondo quando... interpreta i segni dei tempi e si proietta verso l'esterno, rivolgendosi a tutti, alla cultura del proprio tempo e campi missionari non ancora esplorati.”

È con questo spirito che offriamo questa pubblicazione. Desideriamo che tutti coloro che la leggeranno, specialmente coloro che decideranno di intraprendere percorsi simili, possano trovarvi non solo informazioni utili, ma anche una compagnia. E che, attraverso le sfide, le incertezze e le scoperte che accompagnano processi come questo, possano sperimentare la stessa ricchezza che noi abbiamo sperimentato: la possibilità di approfondire le proprie radici, rinnovare il senso del proprio lavoro e scoprire che l'eredità più preziosa non sta nella conservazione di spazi, ma nella capacità di generare vita e relazioni, rafforzando processi ed ecosistemi capaci di produrre frutti ben oltre noi.

*Silvia Caironi, Ernane Souza
e Martionei Gomes*

2

Introduzione

Sebbene la cooperazione tra OSC (Organizzazioni della Società Civile) sia ampiamente praticata attraverso reti, forum, partnership e alleanze tematiche, i processi formali di fusione o incorporazione restano ancora poco frequenti e poco documentati in Brasile. L'assenza di dati pubblici sistematici su questo tipo di integrazione rende difficile misurarne con precisione l'incidenza. Ciò nonostante, la letteratura e la prassi istituzionale indicano che i processi di integrazione più profonda non si sono ancora consolidati come strategia ricorrente nel panorama brasiliano.

La fusione, di fatto, non è soltanto una forma più intensa di collaborazione. Va oltre la logica della partnership puntuale, poiché implica integrazione strutturale, revisione della governance, redistribuzione delle responsabilità, ridefinizione dell'identità e riorganizzazione del modo in cui l'istituzione funziona.

Nonostante dibattiti sempre più frequenti su sostenibilità e rafforzamento organizzativo, la fusione resta poco praticata e quasi mai analizzata in modo sistematico, soprattutto nel contesto brasiliano.

Oggi le organizzazioni affrontano uno scenario esigente: bisogni sociali crescenti, pressione verso la professionalizzazione e aspettative di risultati duraturi. È in questo ambiente che l'integrazione strutturale deve uscire dal campo delle ipotesi ed essere considerata per ciò che realmente può rappresentare: una strategia legittima, per quanto controversa.

Questo documento presenta e analizza la fusione tra due ONG, Aventura de Construir e CDM., come studio di caso. L'obiettivo non è offrire un modello da copiare, ma comprendere cosa abbia reso possibile questa decisione: quali alternative sono state considerate, quali tensioni sono emerse lungo il percorso e quali effetti questo processo ha prodotto.

Rendendo pubblico questo processo, si intende contribuire a un dibattito più qualificato sulla sostenibilità nel Terzo Settore, offrendo spunti a professionisti che intendano affrontare sfide simili. Più che raccontare un'esperienza, la proposta è stimolare la riflessione sulle condizioni che, in questo caso, hanno reso possibile un'integrazione capace di preservare la missione, i valori e l'impatto sociale delle organizzazioni coinvolte.

La domanda che orienta tutto questo è diretta: in quali circostanze una fusione smette di essere vista come ultima risorsa e viene riconosciuta come una scelta strategica di continuità, rafforzamento e ampliamento dell'impatto?

3

Inquadramento teorico

3.1 La fusione come strategia organizzativa nel Terzo Settore

Nel mondo imprenditoriale, le fusioni e acquisizioni (M&A) sono strumenti classici di crescita: ampliano i mercati, generano sinergie e consolidano posizioni competitive. La domanda su cosa, di fatto, porti due organizzazioni a fondersi ha mobilitato molti ricercatori e prodotto una letteratura solida che identifica motivazioni come la ricerca di efficienza, l'accesso a risorse e i guadagni di scala (TRAUTWEIN, 1990; HASPELAGH; JEMISON, 1991; SIROWER, 1997).

Anche quando il profitto orienta le decisioni, una fusione non è mai un'operazione meramente tecnica. Fondere due organizzazioni significa integrare culture, ridistribuire potere e costruire una nuova identità collettiva, non semplicemente combinare asset e strutture. Le ricerche in campo manageriale mostrano che questi processi innescano frequentemente riconfigurazioni interne che incidono su leadership, strutture di potere e dinamiche simboliche

(HASPELAGH; JEMISON, 1991; PABLO, 1994). Non a caso, l'integrazione culturale è ampiamente riconosciuta come uno dei fattori più decisivi per il successo o il fallimento di qualsiasi M&A (CARTWRIGHT; COOPER, 1993).

Quando questa discussione si sposta verso il Terzo Settore, la fusione assume contorni ancora più particolari. Le organizzazioni della società civile non esistono per generare un ritorno finanziario a proprietari o azionisti: esistono per adempiere a una missione di interesse pubblico. La loro logica non è economica, ma normativa: sostenuta da valori condivisi, impegni collettivi e legittimità pubblica (ETZIONI, 1975 apud CORRY, 2010; LEWIS, 2003).

Per questa ragione, il significato attribuito alla fusione tende a differire da quello osservato nel mondo corporate. George e Stinebrickner-Kauffman (2021), in un articolo pubblicato sulla *Stanford Social Innovation Review*, osservano che, mentre le startup a scopo di lucro cercano tipicamente le acquisizioni come segnale di valorizzazione e successo, le leadership del Terzo Settore tendono a considerare le M&A solo dopo aver esaurito altre alternative. Parte della letteratura va nella stessa direzione: le fusioni in questo settore sono spesso interpretate come risposte a vincoli finanziari o momenti di vulnerabilità istituzionale (CORTEZ; FOSTER; SMITH MILWAY, 2009).

Questa lettura, tuttavia, non esaurisce la comprensione del fenomeno. Altre ricerche mostrano che le fusioni possono anche essere scelte strategiche deliberate, orientate non alla sopravvivenza, ma al rafforzamento istituzionale e all'ampliamento dell'impatto sociale (AUSTIN; GUTIERREZ, 2010).

Comprendere la fusione nel Terzo Settore come strategia organizzativa richiede quindi di ampliare lo sguardo: andare oltre il focus esclusivo sull'efficienza economica e considerare dimensioni come legittimità, missione ed equilibrio di potere.

3.2 Missione, legittimità e identità nella fusione

Se, nel settore imprenditoriale, le fusioni sono spesso legittimate da criteri di efficienza e generazione di valore economico, nel Terzo Settore la razionalità strategica assume un significato diverso. Qui la missione è il principale criterio che orienta le decisioni e sostiene la credibilità dell'organizzazione, non una semplice linea guida programmatica. Mentre le imprese dipendono dai risultati finanziari per continuare a esistere, le organizzazioni della società civile dipendono dal riconoscimento pubblico, dalla fiducia sociale e dalla coerenza con la propria ragion d'essere (ANHEIER, 2005; SALAMON, 1995).

Per questo, qualsiasi fusione deve essere valutata in base alla sua capacità di preservare e rafforzare questa missione. La legittimità deriva meno dai risultati operativi che dall'allineamento tra valori, pratiche e finalità. Integrazioni che indeboliscono questo equilibrio possono compromettere la credibilità dell'organizzazione davanti a beneficiari, finanziatori e partner.

Questo risulta ancora più chiaro se si osservano i diversi tipi di capitale che le organizzazioni del Terzo Settore accumulano. Riprendendo Bourdieu attraverso Macmillan (2014), il capitale non si riduce a quello economico: include il capitale sociale (reti e connessioni), il capitale culturale (competenze e saperi organizzativi) e il capitale simbolico (status, legittimità e riconoscimento). Una fusione, vista in quest'ottica, va oltre il riassetto di strutture formali, rappresentando un processo che ridistribuisce questi capitali all'interno della nuova organizzazione. La legittimità istituzionale è capitale simbolico; l'accesso a finanziatori e partner è capitale sociale; l'esperienza accumulata è capitale culturale.

La fusione comporta anche una ridistribuzione di potere. Come viene definita la nuova governance, chi assume la leadership, quali narrazioni istituzionali prevalgono: tutto questo esprime concretamente come l'autorità viene riorganizzata. Anche quando presentata come un'integrazione tra pari, la fusione può creare asimmetrie: quando determinati capitali diventano più centrali di altri, l'equilibrio simbolico si sposta.

Nel Terzo Settore, identità e missione procedono insieme. Nel tempo, ogni organizzazione costruisce un'identità propria, ciò che i suoi membri riconoscono come centrale, distintivo e duraturo (ALBERT; WHETTEN, 1985). Questa identità non è solo simbolica: è anche una forma di capitale che sostiene riconoscimento e autorità nel campo. Per questo, le fusioni tendono a mettere in tensione questa identità, sollevando interrogativi su continuità, trasformazione e preservazione dei valori che hanno segnato il percorso dell'organizzazione.

C'è inoltre il rischio di mission drift: il riorientamento graduale delle priorità come effetto dei nuovi assetti istituzionali (JONES, 2007; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). La missione può essere l'argomento che legittima la fusione, ma è anche il punto in cui le differenze strategiche tra le organizzazioni diventano più visibili ed esigono una negoziazione esplicita (AUSTIN; GUTIERREZ, 2010).

Valutare una fusione nel Terzo Settore, quindi, non è principalmente una questione di guadagni operativi. Si tratta di una domanda più profonda: l'integrazione rafforza o indebolisce la capacità della nuova organizzazione di adempiere alla propria missione in modo sostenibile? E come vengono preservati, ridistribuiti o trasformati, in questo processo, i diversi capitali accumulati?

3.3 Governance e legittimità istituzionale

La governance è una delle dimensioni più strutturanti in qualsiasi fusione nel Terzo Settore, e anche una delle più sottovalutate. Non si tratta solo di statuti e organigrammi: la governance è il sistema, formale e informale, che organizza come vengono prese le decisioni, come vengono attribuite le responsabilità, come vengono gestiti i rischi e come la missione viene preservata nella vita quotidiana.

Più che il disegno di consigli e organi deliberativi, la governance definisce come autorità, accountability e controllo si distribuiscono all'interno dell'organizzazione (CORNFORTH, 2012). In un processo di fusione, è esattamente a questo livello che si definiscono, nella pratica, i termini concreti dell'integrazione.

La composizione del consiglio, i criteri di scelta della leadership esecutiva, i meccanismi per risolvere i conflitti: tutto questo rivela come il potere viene ridistribuito dopo l'integrazione. Anche quando il processo è presentato come un'unione tra organizzazioni autonome ed equivalenti, è nella governance che si vede, di fatto, se questo equilibrio si mantiene o se emergono asimmetrie.

In ultima analisi, analizzare la governance di una fusione significa chiedersi: si è trattato di un'integrazione negoziata tra pari o di una riorganizzazione che ha ridefinito, silenziosamente, chi occupa le posizioni centrali di influenza nella nuova organizzazione?

3.3.1 *Contesto brasiliano*

Il Brasile ha un Terzo Settore vasto e diversificato. Dati recenti della Mappa delle OSC, piattaforma gestita dall'Ipea, registrano circa 685.817 organizzazioni della società civile attive nel paese nel 2026, considerando un ampio universo di enti privati senza scopo di lucro. Il rilevamento FASFIL dell'IBGE, che adotta criteri statistici più restrittivi, ha identificato 236.950 fondazioni private e associazioni senza scopo di lucro nel 2016, ultimo dato pubblicato in questo formato (IBGE, 2016). Indipendentemente dal criterio metodologico, il quadro è lo stesso: un campo caratterizzato da un'enorme capillarità territoriale, alta eterogeneità organizzativa e prevalenza di organizzazioni di piccole dimensioni, con strutture snelle e risorse limitate.

Buona parte di queste organizzazioni sopravvive grazie a finanziamenti per progetti e partnership: un modello che tende a generare cicli di instabilità e pressione continua verso la professionalizzazione. Ciò nonostante, le fusioni formali tra OSC restano rare e poco documentate in Brasile. Non esiste una base

pubblica che registri sistematicamente queste integrazioni. La cooperazione avviene, ma quasi sempre attraverso reti, forum e partnership tematiche che preservano l'autonomia giuridica di ciascuna organizzazione.

L'integrazione strutturale profonda, quella che implica unificazione giuridica e ridistribuzione formale dell'autorità, non è ancora una pratica istituzionalizzata nel panorama brasiliano. Quando avviene, tende a emergere da dinamiche interne come questioni di leadership, pressioni verso la sostenibilità e ridefinizioni strategiche. Raramente si configura come risposta automatica a pressioni esterne.

Vale la pena notare, inoltre, che le disuguaglianze strutturali non scompaiono in un processo di fusione. Le differenze nell'accesso ai finanziatori, nel riconoscimento pubblico e nella capacità di coordinamento istituzionale possono produrre asimmetrie reali, anche quando l'integrazione viene formalmente presentata come un'unione tra pari.

3.4 Lacune nel dibattito e posizionamento dello studio

La letteratura sulle fusioni nel Terzo Settore ha già fatto notevoli progressi nell'analisi delle motivazioni strategiche, della sostenibilità organizzativa e delle sfide di integrazione. Ma resta una lacuna importante: mancano indagini empiriche che seguano processi concreti all'interno dei loro specifici contesti istituzionali.

Questo studio non parte dal presupposto che le fusioni siano risposte a crisi, né dal presupposto opposto secondo cui rappresenterebbero automaticamente strategie di rafforzamento. Parte da una domanda più aperta: come vengono costruite, giustificate e istituzionalizzate decisioni di questa natura in organizzazioni guidate dalla missione? Per rispondervi, ricorriamo all'analisi di un caso concreto.

Nell'esaminare il processo di integrazione tra AdC e CDM., il focus non è classificare il risultato come successo o fallimento. È comprendere le condizioni in base alle quali due organizzazioni hanno deciso di riorganizzare le proprie strutture formali, ridefinire spazi di governance e ridistribuire l'autorità.

Il contributo di questo studio consiste nel trattare la fusione non come una sequenza cronologica di eventi, ma come una dinamica che attraversa diverse dimensioni nel tempo: missione, legittimità istituzionale e architettura del potere. Osservare come queste dimensioni siano state negoziate in questo caso permette di comprendere la fusione per ciò che realmente è: non una decisione

amministrativa, ma un processo che attraversa aspetti dell'organizzazione che nessun organigramma è in grado di catturare integralmente.

Per questo, valutare la fattibilità di una fusione nel Terzo Settore va oltre gli indicatori operativi o finanziari. L'integrazione organizzativa implica anche coerenza identitaria, percezione di legittimità ed equilibrio nella redistribuzione dell'autorità, e sono proprio questi elementi, più che i numeri, a determinare la sostenibilità istituzionale nel lungo periodo.

4

Metodologia di analisi

4.1 Approccio metodologico

Questa analisi adotta un approccio qualitativo, strutturato come studio di caso singolo. L'obiettivo non è produrre un verdetto sulla fusione, ma interrogarla nella sua complessità: le sue motivazioni, le sue scelte strategiche, le sue tensioni interne e le sue implicazioni istituzionali. Ciò richiede un'analisi approfondita del processo, non una valutazione dei risultati.

La scelta di questo tipo di analisi non è arbitraria. Le fusioni nel Terzo Settore coinvolgono dimensioni formali, come struttura giuridica, governance e decisioni strategiche, e dimensioni simboliche, come identità, missione, legittimità e cultura organizzativa. Queste ultime difficilmente emergono in indicatori quantitativi. Questa analisi permette di esaminare il processo nel suo contesto reale, preservando le sfumature e le ambiguità che lo caratterizzano.

4.2 Fonti dei dati e procedure di raccolta

La ricerca si basa su molteplici fonti qualitative, combinate per triangolare le prospettive:

- revisione della letteratura rilevante sulle fusioni nel Terzo Settore;
- interviste semi-strutturate con le leadership dell'AdC e della CDM. coinvolte nel processo di fusione;
- annotazioni prodotte nel corso del periodo di studio;
- analisi di documenti istituzionali interni, inclusi verbali di riunioni e comunicazioni formali.

Le interviste hanno seguito una traccia definita in anticipo, affrontando le motivazioni per la fusione, le alternative considerate, le riflessioni su identità e missione, i cambiamenti nella governance e nelle routine operative, oltre alla redistribuzione del potere. Al tempo stesso, si è mantenuta apertura verso l'esplorazione di temi portati spontaneamente dagli intervistati. I documenti istituzionali sono stati consultati con autorizzazione interna.

4.3 Strategia di analisi

L'analisi è stata condotta per categorizzazione tematica. Il punto di partenza sono state categorie teoriche precedentemente stabilite nell'inquadramento concettuale, come identità organizzativa, missione, governance, redistribuzione del potere, combinate con categorie emergenti sorte nel corso delle interviste e della lettura dei documenti. L'analisi è stata quindi plasmata sia dai riferimenti teorici sia dalle aperture rivelate dal processo stesso.

L'obiettivo non è stato ricostruire una linea temporale, ma indagare come i diversi attori percepiscono e vivono la fusione, identificando convergenze, divergenze e tensioni nei loro racconti e nelle loro percezioni.

4.4 Posizionamento degli autori

Gli autori operano come volontari nell'AdC e sono entrati nell'organizzazione durante il processo di avvicinamento tra AdC e CDM., dopo che le assemblee delle due organizzazioni avevano già deciso di procedere con la fusione. Non hanno partecipato alle decisioni strategiche né hanno esercitato un ruolo di potere nel processo analizzato.

La posizione degli autori può essere caratterizzata come quella di osservatori interni successivi al processo decisionale, con accesso privilegiato a informazioni e documenti istituzionali, ma senza coinvolgimento diretto nella definizione delle strategie di integrazione.

Questo posizionamento presenta vantaggi e limiti. Da un lato, ha facilitato la comprensione delle dinamiche organizzative e l'accesso agli attori coinvolti. Dall'altro, ha richiesto un esercizio costante di riflessività, per evitare letture date per scontate e interpretazioni influenzate dalla vicinanza istituzionale.

4.5 Considerazioni etiche e limiti

I partecipanti sono stati informati sull'obiettivo della ricerca, e l'uso di documenti interni è stato autorizzato dalle organizzazioni.

Come in ogni studio di caso qualitativo, i risultati non sono generalizzabili statisticamente. Lo scopo è offrire un'analisi situata che possa contribuire sia ad altre organizzazioni che considerino processi simili, sia a una riflessione più ampia sul tema.

I principali limiti dello studio sono:

- predominanza di fonti interne;
- possibile influenza della posizione degli autori nel campo;
- assenza, fino a questo momento, di un confronto diretto degli autori con attori esterni come finanziatori o partner istituzionali, il che può limitare la comprensione di prospettive esterne sulla fusione.

Questi limiti non invalidano lo studio. Ne delimitano la portata analitica, e riconoscerli è parte del rigore che lo orienta.

5

Due organizzazioni, un terreno comune

Descrivere le caratteristiche essenziali delle due organizzazioni non è solo un esercizio di contestualizzazione. È un passaggio necessario per comprendere perché una fusione diventi plausibile, quali capacità possa mettere a sistema e quali attriti possa generare. In questa sezione, AdC e CDM. vengono presentate con attenzione a percorso, posizionamento, modello di intervento, governance e sostenibilità. Il confronto tra questi elementi aiuta a spiegare sia le convergenze sia le asimmetrie che hanno segnato il periodo pre-fusione.

Le informazioni raccolte e organizzate in questa sezione integrano fonti istituzionali pubbliche (pagine ufficiali, sezioni di trasparenza e relazioni).

5.1 Profilo di Aventura de Construir (AdC)

5.1.1 Origine e percorso istituzionale

Aventura de Construir (AdC) opera dal 2011 nell'accompagnamento, formazione e sviluppo di microimprenditori a basso reddito nelle periferie di San Paolo e in altre regioni del Brasile. Il suo percorso istituzionale è segnato da un'inflexione metodologica rilevante: l'ipotesi iniziale di intervento basata sul microcredito è stata rivista a partire da una ricerca sul campo sui bisogni dei potenziali beneficiari, portando l'organizzazione a dare priorità a formazione e consulenza gratuite come principale leva di supporto ai microimprenditori.

Il consolidamento istituzionale si esprime in tappe organizzative e strategiche. Nel 2015 l'AdC ottiene il riconoscimento come OSCIP e formalizza gli organi di governance (Assemblea, Consiglio Direttivo e Collegio dei Revisori), unite all'adozione di una revisione annuale dei bilanci. Negli anni successivi, l'organizzazione rafforza la pianificazione strategica e la mobilitazione di risorse, oltre ad ampliare reti e partnership.

A partire dal 2018, l'AdC entra a far parte del Global Compact e avvia iniziative per ampliare le alternative di accesso al credito per i propri beneficiari tramite partnership. In questo quadro, il credito resta una componente complementare di un modello centrato su accompagnamento, formazione e rafforzamento delle reti.

Negli anni più recenti, il suo percorso è stato segnato da sforzi di sistematizzazione e comunicazione pubblica di metodi e lezioni apprese (come e-book e altri materiali disponibili sul sito), accanto ad azioni che ampliano i destinatari e le modalità di supporto. Nel 2024, ad esempio, l'AdC menziona la creazione di un gruppo dedicato alla salute mentale dei microimprenditori, il rafforzamento di partnership con università attraverso il volontariato e la produzione di iniziative culturali e di memoria istituzionale.

5.1.2 Missione, visione e posizionamento istituzionale

La missione istituzionale dell'AdC è sostenere la crescita personale e la trasformazione socioeconomica dei microimprenditori attraverso la formazione e il rafforzamento delle capacità, con l'obiettivo di favorire la generazione di reddito e lo sviluppo territoriale inclusivo. Per raggiungere questo fine, l'organizzazione dichiara di applicare una metodologia strutturata, promuovere l'uso e

il trasferimento di tecnologia, costruire reti e partnership, definire metriche e valutare i risultati, inclusa la convalida tramite analisi d'impatto.

La visione presentata enfatizza il riconoscimento dell'organizzazione come punto di riferimento nello sviluppo territoriale, nel rafforzamento del team e nell'azione in rete, con metriche chiare e valutazioni trasparenti. In altre parole, il posizionamento dell'AdC combina due vettori: (i) profondità nell'accompagnamento e nella formazione; e (ii) attenzione alla produzione di evidenze e alla trasparenza, come elementi centrali dell'azione e della rendicontazione.

5.1.3 Modello di intervento e struttura operativa

Il modello di intervento parte dall'osservazione della realtà locale e si concretizza nell'offerta di formazione e consulenza orientate al trasferimento di conoscenze sull'imprenditorialità, integrate dalla promozione di reti di collaborazione e dal supporto nell'accesso al credito, quando pertinente. Secondo l'organizzazione stessa, il suo elemento distintivo sta nella combinazione tra ciclo integrale del progetto, visione integrale della persona, presenza continua nei territori, accompagnamento individuale e coinvolgimento dei beneficiari.

Per quanto riguarda i risultati recenti, l'AdC comunica che, nel 2024 e nel 2025, ha accompagnato direttamente 732 persone e raggiunto indirettamente 3.660 individui, tramite formazione, consulenza e supporto. Questi numeri vengono presentati come prova di un lavoro che combina supporto personalizzato e ampliamento del raggio d'azione attraverso meccanismi indiretti (rete, formazione e disseminazione).

Box 1 — I sette pilastri della metodologia di Aventura de Construir

Aventura de Construir ha sviluppato una propria metodologia basata su sette punti metodologici, che orientano tutte le sue iniziative:

1. *Partire dalla realtà*: comprendere la vita concreta dei microimprenditori e delle loro comunità come punto di partenza per l'azione.
2. *Generare protagonismo*: credere che lo sviluppo sia sostenibile solo quando i beneficiari assumono la guida dei propri processi.
3. *Accompagnare il beneficiario*: offrire un accompagnamento personalizzato e vicino, aiutando ogni imprenditore a individuare soluzioni e prendere decisioni consapevoli.
4. *Puntare sulla formazione umana integrale*: andare oltre le competenze tecniche, includendo aspetti culturali, sociali e personali nel processo formativo.
5. *Agire con visione G-Locale (visione Globale e attuazione Locale)*: rafforzare l'individuo affinché la sua trasformazione si rifletta sul territorio e in reti più ampie.
6. *Agire in rete*: creare ponti tra imprenditori, istituzioni e comunità, rafforzando la collaborazione e la costruzione collettiva.
7. *Garantire trasparenza ed etica*: comunicare con chiarezza risultati, apprendimenti e impatti, generando fiducia tra tutti gli attori coinvolti.

5.1.4 Risorse finanziarie e sostenibilità

La sostenibilità finanziaria dell'AdC può essere compresa e letta su due livelli. Il primo è pubblico e documentale: l'organizzazione mantiene una sezione di trasparenza che raccoglie relazioni annuali (dal 2015), bilanci annuali e relazioni di revisione finanziaria esterna, oltre ad altre certificazioni. Questo insieme segnala che la rendicontazione è trattata come componente di credibilità e continuità istituzionale.

Il secondo livello riguarda il profilo di raccolta fondi per tipo di fonte. Sulla base di dati interni utilizzati in questo studio (relativi al 2025), la raccolta si distribuisce prevalentemente tra settore pubblico e donazioni private: circa il 50% delle risorse proviene dal settore pubblico, il 28% da donazioni di persone giuridiche, il 16% da donazioni di persone fisiche e circa il 6% da bandi e avvisi

pubblici. Qui la nota metodologica è essenziale: si tratta di un dato specifico (2025) e, pertanto, confronti numerici diretti con i dati 2024 della CDM. vanno fatti con cautela, privilegiando l'interpretazione del modello di finanziamento e delle sue implicazioni, come prevedibilità, requisiti contrattuali e autonomia programmatica, e non un confronto competitivo basato sui volumi.

5.1.5 Governance e dinamica interna

L'AdC presenta una struttura formale di governance composta da Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori, Assemblea e Consiglio Consultivo, con composizione dei membri pubblicamente disponibile. La divulgazione di questa composizione rafforza la scelta istituzionale a favore della visibilità degli organi di direzione e controllo, il che è coerente con l'enfasi sulla rendicontazione. Questo insieme documentale, già descritto nella sezione precedente, rafforza la governance come meccanismo di credibilità istituzionale.

5.2 Profilo della CDM.

5.2.1 Origine e percorso istituzionale

La CDM. nasce nel 1986 come associazione senza scopo di lucro e sviluppa un percorso segnato dalla realizzazione e gestione di progetti sociali in diversi territori. Secondo la Relazione di Sostenibilità 2024, basata su linee guida ispirate al GRI e allineata al Global Compact e agli OSS, l'organizzazione adotta, dal 2021, una prassi continuativa di rendicontazione, rafforzando la coerenza nel monitoraggio degli indicatori e la trasparenza nella rendicontazione.

5.2.2 Missione, visione e posizionamento istituzionale

La missione della CDM. è *“trovare il bene di ciascuna persona per trasformare il mondo”*. Nel 2025, questa missione viene riaffermata come espressione di un'azione volta al riconoscimento della dignità, del potenziale e della capacità di protagonismo di ogni persona. La visione stabilita nel 2024 — generare impatto su 1 milione di persone entro il 2030 — resta l'obiettivo di crescita su scala, tenendo insieme la centralità della persona e l'ampliamento della portata istituzionale.

La Relazione di Sostenibilità 2025 rafforza i valori che esprimono l'identità della CDM.: affermare la dignità e la singolarità dell'essere umano; credere nel

protagonismo e nel potenziale delle persone; agire con cooperazione, corresponsabilità e convergenza (CO)³; costruire relazioni affidabili e genuine; avere attenzione e cura per ciascuna persona; valorizzare e rafforzare storie e culture.

Questo insieme di valori sostiene una forma di intervento che non riduce persone e territori a semplici destinatari o unità di progetto. Al contrario, afferma una presenza istituzionale basata sulla prossimità, sull'ascolto, sul riconoscimento delle storie locali e sulla costruzione condivisa di soluzioni.

5.2.3 Modello di intervento e sostenibilità finanziaria

Nel 2025, la CDM. ha riorganizzato la propria azione a partire da cause strategiche, soluzioni, percorsi e itinerari, rafforzando la chiarezza sui problemi sociali che affronta e sulle proprie modalità di generare trasformazione. Le cause che orientano il suo intervento sono: protagonismo di bambini, adolescenti e giovani; autonomia e benessere della popolazione over 50; rafforzamento di organizzazioni e territori; energia e clima con giustizia sociale.

Pur non essendo ancora presente nella relazione, una causa dedicata all'inclusione produttiva e alla generazione di reddito è già stata incorporata nella strategia e dovrà essere esplicitata nel 2026, nel contesto della fusione.

Il volontariato aziendale emerge come strategia trasversale, presente sia nell'integrazione con i progetti sia nell'azione della Comunità di Volontariato Corporate (CMVC), nella promozione di reti, nella collaborazione con le imprese e nell'erogazione di servizi dedicati alla strutturazione e attivazione del volontariato.

I principali numeri del 2025 evidenziano l'ampliamento della capacità istituzionale della CDM.: 40 anni di attività, 85 collaboratori, 21 progetti sociali ad alto impatto realizzati, 25 clienti e investitori, presenza in 122 comuni di 17 stati brasiliani. Nello stesso periodo, l'organizzazione ha registrato 40.492 persone assistite direttamente, tra cui bambini, adolescenti, giovani, adulti, anziani, famiglie, istituzioni e utenti di servizi di *utilities* legate al settore energetico.

La metodologia (CO)³ — Convergenza, Cooperazione e Corresponsabilità — resta alla base dell'azione istituzionale. Essa orienta la costruzione collettiva di soluzioni con comunità e partner, valorizzando lo sviluppo che nasce dalle realtà locali, dalle decisioni condivise e dalla partecipazione attiva degli attori coinvolti.

In termini finanziari, la CDM. ha realizzato 21 iniziative socioambientali con ricavi totali di R\$ 9.059.075,67 nel 2025. Ha potuto contare su fonti di finanziamento diversificate, inclusi contratti con imprese private, gare pubbliche,

risorse destinate tramite i Fondi per i Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza, il Fondo Municipale per i Diritti della Persona Anziana, bandi pubblici, sponsorizzazioni, prestazione di servizi di efficienza energetica, volontariato corporate ed esecuzione amministrativa di progetti di terzi.

La relazione registra inoltre che i bilanci 2025 sono stati approvati dal Collegio dei Revisori e dall'Assemblea degli Associati, oltre a essere stati validati da una revisione esterna. Questo insieme rafforza trasparenza, conformità e rendicontazione come dimensioni centrali del modello di sostenibilità della CDM.

5.2.4 Governance e dinamica organizzativa

La struttura di governance della CDM. è descritta come formata dall'Assemblea degli Associati quale organo massimo, responsabile delle decisioni strategiche come la nomina dei membri del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori, responsabile dell'approvazione dei conti e delle riforme statutarie. Questa architettura indica una governance formalmente centralizzata in organi collegiali di alto livello, con un ruolo esplicito nella supervisione istituzionale.

La relazione presenta anche i comitati interni che supportano i vertici dell'organizzazione: Comitato Privacy, Comitato di Gestione, Comitato per la Raccolta Fondi e Comitato Comunicazione. Il Comitato Privacy opera in conformità con la LGPD (l'equivalente brasiliano del GDPR) e nella protezione dei dati di clienti, partner, beneficiari, collaboratori e altri pubblici. Il Comitato di Gestione monitora obiettivi, indicatori, progetti, processi organizzativi e cambi di rotta, con riunioni settimanali. Il Comitato per la Raccolta Fondi definisce strategie di finanziamento, target e fonti di raccolta, riunendosi mensilmente.

Sul fronte dell'etica e della trasparenza, la CDM. mantiene un proprio canale di ascolto e segnalazione, con accesso diretto all'alta direzione, tramite l'email ouvidoria@cdm.org.br. Nel 2025 non si sono registrati casi legati a etica e condotta nell'organizzazione.

5.3 Intersezione pre-fusione

Il confronto tra AdC e CDM. nel periodo antecedente alla fusione suggerisce convergenze rilevanti, ma anche asimmetrie strutturali che, se ignorate, tendono a riemergere come tensioni durante l'integrazione.

Per quanto riguarda lo scopo, entrambe pongono la persona al centro e descrivono la trasformazione come processo fondato su protagonismo, relazioni e

cambiamento duraturo, sebbene esprimano questa idea con linguaggi e obiettivi distinti. L'AdC enfatizza la profondità dell'accompagnamento e lo sviluppo di capacità per l'inclusione produttiva; la CDM. combina la centralità della persona con un'ambizione esplicita di scala e un portafoglio più ampio di ambiti di intervento.

Sulla dimensione operativa, i dati del 2024 evidenziano differenze di scala: l'AdC comunica di aver accompagnato direttamente 401 persone e raggiunto indirettamente 2.005 persone; la CDM. riporta 7.991 persone assistite direttamente, presenza in 86 comuni di 16 stati e 23 progetti realizzati. Questa asimmetria non è solo numerica: tende a influenzare le routine di gestione, la necessità di standardizzazione e la pressione verso meccanismi formali di controllo.

Sulla dimensione di governance e controlli, entrambe valorizzano la trasparenza; la CDM., tuttavia, esplicita una rete più densa di comitati e canali interni (raccolta fondi, comunicazione, privacy/LGPD, ascolto etico), mentre l'AdC evidenzia una composizione pubblica degli organi di governance e un insieme di relazioni e revisioni come meccanismo di rendicontazione. L'integrazione, quindi, dipende dall'armonizzare canali e routine per evitare duplicazioni, lacune e ambiguità decisionale.

Infine, la lettura pre-fusione indica una complementarità promettente: profondità metodologica e accompagnamento individuale (AdC) combinati con capacità di gestione di portafoglio ampio di progetti, multi-territorialità e struttura di controlli (CDM.). Al tempo stesso, anticipa una tensione tipica: fino a che punto è possibile crescere di scala senza perdere personalizzazione, e fino a che punto la standardizzazione necessaria alla gestione di progetti multipli può convivere con una logica di intervento centrata sui percorsi individuali? Questa tensione non va trattata come un problema da nascondere, ma come un trade-off da governare, tema che orienta l'analisi del processo di fusione nel capitolo successivo.

6

Dalla necessità alla decisione

Questo capitolo ricostruisce il percorso che ha portato AdC e CDM. a decidere per la fusione. Non si tratta di una linea temporale di eventi, ma della logica decisionale che li collega: come una necessità personale si trasforma in una domanda istituzionale, come diverse alternative vengono valutate e scartate, e come una scelta strategica viene costruita, giustificata e infine approvata. Il focus è quindi sulle ragioni che hanno reso la fusione un'opzione concreta e sulle scelte che ne hanno fatto l'opzione prescelta. I capitoli successivi approfondiranno ciò che discende da questa decisione: gli obiettivi strategici che l'hanno orientata, il processo reale di avvicinamento tra le due organizzazioni e le tensioni e gli aggiustamenti emersi lungo il cammino.

6.1 Diagnosi della necessità

La necessità che ha dato origine al processo di fusione non è nata da una crisi istituzionale. È nata da una decisione personale.

Silvia Caironi, fondatrice e presidente dell'AdC, era arrivata in Brasile nel febbraio 2011, dopo anni di esperienza fuori dall'Italia, in Perù e negli Stati Uniti. Per oltre un decennio e mezzo, si era dedicata alla costruzione e allo sviluppo dell'organizzazione che lei stessa aveva fondato, insieme all'italiana Fondazione Umano Progresso. L'AdC aveva preso forma a partire dalla sua presenza continua sul territorio e dalla sua capacità di mobilitare reti e risorse. La sua figura era stata, fin dall'inizio, contemporaneamente la forza fondatrice e l'asse operativo dell'AdC: centrale nella definizione del nome, nelle relazioni con i finanziatori, nella metodologia e nell'identità pubblica dell'organizzazione.

Dopo quindici anni alla guida dell'AdC, trascorsi lontana dalla famiglia in Italia, una necessità familiare ha reso necessario il suo ritorno in patria. La decisione, in sé, era relativamente chiara sul piano personale. Ciò che non era chiaro era cosa questo avrebbe significato per l'AdC.

È a partire da questo momento, segnato dall'incontro tra una necessità personale e una responsabilità istituzionale, che ha avuto inizio il processo decisionale. La domanda emersa non riguardava la fusione in sé: era una domanda precedente e più fondamentale sull'esistenza stessa dell'organizzazione.

6.2 La decisione: come è maturata

6.2.1 Continuare o chiudere

La prima domanda che la presidente dell'AdC si è posta, tra maggio e luglio 2024, era diretta: *“Ha senso continuare l'AdC o è meglio chiuderla?”*. Questa formulazione rivela il modo in cui il processo decisionale è stato condotto: prima di considerare qualsiasi alternativa, era necessario tornare alle radici, alla domanda più fondamentale di tutte. Non c'era una risposta predefinita, ma una domanda aperta.

Per procedere in questa riflessione, la fondatrice ha cercato interlocutori di fiducia. Uno di questi era Mario Molteni, professore di strategia organizzativa all'Università Cattolica di Milano, fondatore di Altis e di E4impact, oltre che amico stretto, ragioni per le quali il suo giudizio era considerato di grande valore. Ascoltata la situazione, Molteni ha risposto in modo diretto: *“C'è una domanda molto grande per il lavoro dell'AdC. Questa domanda ha bisogno di trovare un incontro.”* Il messaggio era chiaro: l'organizzazione aveva ancora ragione di esistere, perché esisteva una necessità reale per il lavoro che svolgeva.

Questa constatazione ha chiuso la prima fase della riflessione. Chiudere l'AdC ha smesso così di essere un'ipotesi aperta. Da lì è emersa un'altra domanda: come?

A questo punto, la riflessione ha assunto una dimensione che andava oltre il piano istituzionale. La presidente si è trovata davanti a un'organizzazione che aveva fondato e nella quale aveva investito profondamente per quindici anni, ed era proprio questo legame a rendere la decisione più complessa. Al tempo stesso, il suo stesso percorso rendeva evidente che l'organizzazione non era mai stata costruita attorno a una persona, ma attorno a una necessità reale: *“Non ho creato l'AdC perché fosse legata a me, ma perché potesse rispondere a necessità reali”*.

Il dilemma emerso era: *“È più importante la persona che guida l'AdC o il fatto che l'AdC, con la sua missione e la grande necessità a cui risponde, possa continuare?”*. Non c'era una risposta automatica; separare il piano personale da quello istituzionale era necessario, e i due non coincidevano necessariamente. È proprio questa separazione ad aver aperto lo spazio per le alternative che sarebbero seguite.

6.2.2 Alternative considerate

Una volta stabilito che l'AdC dovesse continuare, il passo successivo era determinare come garantirne la continuità e lo sviluppo nel tempo, così come era avvenuto dal 2011. In quel momento, la fusione non era ancora all'orizzonte. Il processo decisionale è maturato attraverso una valutazione delle alternative disponibili.

L'alternativa più immediata era la successione interna: individuare, all'interno dell'organizzazione stessa, una persona capace di assumere la leadership e dare continuità al lavoro. Questa possibilità è stata concretamente esplorata. Un collaboratore con esperienza rilevante, che qui si sceglie di non nominare, si era mostrato disponibile ed era considerato un profilo tecnicamente adeguato ad assumere la leadership operativa. La distribuzione delle responsabilità è stata discussa, e la transizione appariva plausibile sul piano pratico. Ciò che non era ancora chiaro era se la competenza tecnica, da sola, sarebbe stata sufficiente a dare continuità all'AdC.

6.2.3 La questione dell'origine

Il punto di svolta nel processo decisionale non è stato operativo, ma concettuale.

Nell'agosto 2024, Caironi si trovava a Rimini, in Italia, in occasione del Meeting per l'Amicizia fra i Popoli, uno dei principali eventi culturali, sociali e politici dell'estate europea, dove ha ascoltato un dialogo tra Andrea Dellabianca,

presidente della Compagnia delle Opere, e Davide Prosperi, presidente della Fraternità di Comunione e Liberazione. Il tema era il percorso di crescita di un'opera sociale, e una particolare immagine ha colpito la sua attenzione in modo decisivo: quella secondo cui un'organizzazione, per crescere, non può staccarsi dalle proprie radici.

L'immagine è intuitiva, ma le sue implicazioni sono state profonde per il ragionamento in corso. Nelle organizzazioni della società civile orientate da un ideale, le radici non sono soltanto la storia o il cammino compiuto. Sono le motivazioni fondatrici, i valori che hanno reso possibile la costruzione dell'organizzazione e che continuano a sostenerne il senso anche quando i progetti cambiano, i finanziatori cambiano e le metodologie evolvono. La missione, in questa prospettiva, non è solo un documento o una dichiarazione: è la bussola che orienta le scelte più difficili. Ed è proprio questa bussola che deve essere preservata in qualsiasi transizione di leadership.

Questa consapevolezza ha avuto una conseguenza diretta sulla valutazione delle alternative allora sul tavolo. La figura del collaboratore individuato come possibile successore, pur tecnicamente adeguata, non condivideva la stessa *“esperienza dell'origine”* della fondatrice, i valori e l'appartenenza al movimento che avevano dato senso alla creazione dell'organizzazione. Senza questa radice comune, la continuità di ciò che era stato costruito sarebbe stata compromessa, anche se le attività formali fossero proseguite. La questione centrale è stata quindi riformulata: come garantire che l'origine non andasse perduta?

Questa riformulazione ha ampliato il criterio centrale della decisione. La domanda *“chi ha competenza per guidare?”* non ha smesso di esistere, ma ha iniziato a includere una dimensione altrettanto determinante: *“chi condivide la stessa origine e può preservarla?”*. Non si trattava di una distinzione secondaria: cambiava radicalmente il campo delle alternative da considerare.

6.2.4 L'incontro con la CDM.: dalla preservazione dell'origine alla fusione per incorporazione

Compresa la centralità del criterio dell'origine, la ricerca di alternative si è ri-orientata. A partire da conversazioni con amici e interlocutori di fiducia, sul futuro dell'organizzazione, sul tipo di continuità che avesse senso e su ciò che era irrinunciabile, ha preso forma l'idea di trovare una soluzione che garantisse che l'origine non andasse perduta. Parallelamente, il Consiglio Direttivo era giunto alla stessa conclusione: il profilo da cercare non poteva limitarsi alle competenze

tecniche, ma doveva tenere conto anche degli aspetti che sostenevano il senso del lavoro dell'AdC. Per questo motivo la CDM. è stata identificata come il profilo più vicino a ciò che era stato riconosciuto come essenziale.

Dopo un'analisi approfondita condotta insieme al Consiglio Direttivo, all'inizio di ottobre 2024, confrontando i due scenari aperti, il successore interno e la fusione con la CDM., si è deciso di procedere con la seconda alternativa.

La CDM. presentava, di fatto, gli elementi considerati centrali. C'era un'origine comune: entrambe le organizzazioni erano nate legate allo stesso movimento, Comunione e Liberazione, e condividevano gli stessi punti di partenza in termini di valori e di visione.

Box 2 — Comunione e Liberazione: origine, opere e senso di continuità

Comunione e Liberazione (CL) è un movimento ecclesiale cattolico nato nel 1954, a Milano, dall'iniziativa educativa di don Luigi Giussani presso il Liceo Berchet. Inizialmente chiamata Gioventù Studentesca, l'esperienza nasce nel contesto del dopoguerra italiano e della ricostruzione culturale e sociale dell'Europa, con un intento centrale: proporre la fede cristiana non come dimensione separata dalla vita, ma come esperienza capace di illuminare lo studio, il lavoro, le relazioni e il modo di stare nel mondo. Il nome Comunione e Liberazione compare nel 1969 ed esprime la convinzione che la comunione vissuta tra le persone sia condizione di una vera liberazione umana.

Questa esperienza ha dato origine anche, per iniziativa libera dei suoi membri, a diverse opere nei campi dell'educazione, dell'assistenza sociale, della sanità, della cultura, del lavoro e dello sviluppo comunitario. Per sostenere e collegare imprese, organizzazioni senza scopo di lucro, professionisti e opere sociali ispirate da questa visione, nel 1986 nasce a Milano la Compagnia delle Opere, associazione dedicata allo sviluppo di iniziative economiche e sociali orientate al bene comune.

Nel contesto di questo documento, la rilevanza di CL non sta soltanto nell'origine comune delle due organizzazioni, ma nel modo in cui questa esperienza ha dato forma a un modo specifico di intendere l'opera sociale.

Continua

Un'“*opera*”, in questa prospettiva, non è semplicemente un'istituzione o un progetto: è una realtà umana e organizzativa che nasce da un incontro, risponde a una necessità concreta e resta viva quando conserva il legame con la propria origine. Per questo, temi come identità, continuità, trasmissione, relazioni di fiducia e responsabilità verso i beneficiari assumono un peso decisivo lungo il processo di fusione tra AdC e CDM..

In Brasile, la presenza di CL risale agli anni '60 e si è sviluppata in diverse città, tra cui San Paolo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Salvador, Manaus, Parintins, Macapá e Brasília. In questo contesto, opere sociali e organizzazioni nate da storie e responsabilità personali concrete hanno iniziato a operare in diversi territori e campi di intervento. È in questo orizzonte che va compresa l'origine comune tra AdC e CDM.: non come un dettaglio esterno al processo, ma come un'infrastruttura di senso, fiducia e linguaggio condiviso che ha reso possibile formulare la domanda centrale di questo caso: come garantire che un'opera resti viva quando cambiano la sua leadership e la sua configurazione istituzionale?

Esisteva inoltre una relazione pregressa: la CDM. aveva messo a disposizione i propri spazi e aveva supportato l'AdC in alcune occasioni, e le leadership delle due organizzazioni si conoscevano già e avevano costruito relazioni di fiducia nel tempo. A ciò si aggiungeva una complementarità tecnica: con quarant'anni di percorso e riconosciuta come una delle organizzazioni più solide del proprio campo, la CDM. portava una capacità di gestione di un portafoglio di progetti e un'azione multiterritoriale che l'AdC non possedeva nella stessa misura.

A determinare il criterio decisivo in questo percorso è stata, quindi, la consapevolezza che un'organizzazione del Terzo Settore non è un'impresa tradizionale, e che la dimensione ideale e valoriale è essenziale e non può essere separata da nessuna scelta strategica rilevante.

La proposta che Caironi ha presentato alla CDM. aveva l'obiettivo di preservare l'origine: garantire che i valori e il senso fondatore dell'AdC non andassero perduti nel passaggio di leadership, grazie all'accompagnamento e all'orientamento della CDM. La risposta di Ernane Souza e Martionei Gomes è stata sincera e diretta: era impossibile garantire la preservazione dell'origine senza entrare effettivamente nell'AdC. La distanza geografica di circa 700 chilometri e le differenze culturali tra San Paolo e Belo Horizonte rendevano inattuabile un

accompagnamento ravvicinato senza un'integrazione effettiva. Per preservare l'origine, sarebbe stato necessario stare dentro l'organizzazione, non accanto a essa.

Da questa consapevolezza è nata la scelta della fusione per incorporazione. Questa configurazione preserva il nome e il logo dell'AdC, mantenendone la presenza istituzionale e le relazioni esterne. Permette inoltre all'AdC di continuare come piattaforma all'interno della struttura della CDM.: un organismo vivo con identità propria, che concentra le attività legate al proprio core, ma integrato in un corpo più grande che gli offre struttura, scala e sostenibilità.

L'idea non è quella di un assorbimento, come si intende normalmente nel mondo aziendale, ma di un rafforzamento; come spiegato da Souza, *“un braccio da solo non ha senso, ma dentro il corpo sì.”*

6.3 Fragilità sistemiche identificate

Il processo di riflessione che ha preceduto la fusione non ha fatto emergere soltanto la necessità di una soluzione per la successione alla leadership. Ha fatto emergere anche un insieme di fragilità e sfide che, in vista dell'integrazione, dovevano essere riconosciute e affrontate.

Una prima fragilità riguardava la centralità della figura fondatrice nelle reti relazionali dell'AdC, con finanziatori, partner e collaboratori istituzionali. Nel corso di quindici anni, gran parte di queste relazioni era stata costruita e coltivata grazie alla sua presenza, il che conferiva all'organizzazione un capitale relazionale significativo, ma anche una dipendenza che la transizione rendeva evidente. La sfida non era soltanto trasmettere questo capitale relazionale, ma consolidarlo e ampliarlo in modo più distribuito, affinché potesse continuare a generare impatto indipendentemente da chi fosse alla guida dell'organizzazione.

Una seconda fragilità era di natura strutturale: l'asimmetria di scala e maturità tra le due organizzazioni, che sarebbe diventata un fattore rilevante nel processo di integrazione. L'AdC, con quindici anni di storia e un modello di intervento centrato sull'accompagnamento individuale soprattutto a San Paolo, operava con una logica e una scala molto diverse da quelle della CDM., con quarant'anni di storia, presenza in sedici stati e una struttura di governance e di controlli considerevolmente più articolata. L'integrazione tra organizzazioni con ritmi, modalità operative e scale così distinti richiedeva grande attenzione e la disponibilità di entrambe le parti a costruire un cammino comune a partire dalle differenze. L'atteggiamento adottato dalle leadership è stato, fin dall'inizio, quello

di riconoscere le differenze senza attribuire loro un peso eccessivo: “*abbiamo differenze, ma questa è una grande ricchezza*”, nelle parole di Souza.

La distanza geografica aggiungeva un ulteriore strato di complessità. Lavorare insieme senza trovarsi nello stesso territorio avrebbe richiesto investimenti in comunicazione, allineamenti frequenti e meccanismi di coordinamento ancora da costruire. Questa distanza, peraltro, era stata uno degli argomenti centrali per cui il mantenimento dell'origine a distanza era stato scartato: senza prossimità operativa, la preservazione dello spirito fondatore dell'AdC sarebbe stata difficile da garantire nel tempo.

Infine, c'era l'eterogeneità metodologica e dei profili di progetto. Sebbene AdC e CDM. condividessero punti di partenza comuni e presentassero una notevole prossimità metodologica, i territori di intervento, i destinatari e le logiche di finanziamento erano distinti. Integrare queste logiche in modo che ciascuna organizzazione imparasse dall'altra, senza perdere le specificità sviluppate nel proprio percorso, era una sfida da affrontare con cura. La fragilità, qui, non stava in una vera incompatibilità: stava in una complessità gestibile, che avrebbe richiesto tempo, dialogo e disponibilità da entrambe le parti.

7

Obiettivi strategici

A marzo 2026, dopo la comunicazione ufficiale congiunta del 21 luglio 2025 e una serie di momenti di integrazione in presenza e online, i presidenti hanno presentato al team dell'AdC gli obiettivi strategici della fusione per incorporazione con la CDM. Questi obiettivi orientavano già implicitamente il processo fin dalle sue origini ed erano noti alle leadership e agli organi di governance delle due organizzazioni. Ciò che è maturato lungo il processo è stata la consapevolezza della necessità di formalizzarli, organizzarli e, soprattutto, comunicarli in modo esplicito al team. Questa iniziativa era coerente con l'atteggiamento di trasparenza che aveva segnato il processo fin dall'inizio: il team era sempre stato tenuto informato e coinvolto negli sviluppi.

7.1 Dimensione di impatto e intervento sociale

I primi tre obiettivi strategici riguardano il contenuto dell'azione congiunta: quali risultati le due organizzazioni intendono generare insieme in termini di impatto territoriale, qualità metodologica e integrazione programmatica.

7.1.1 Aumentare l'impatto territoriale e sociale

Il primo obiettivo strategico consiste nell'ampliare il raggio d'azione dell'intervento, combinando l'expertise dell'AdC nel campo dell'imprenditorialità periferica con l'esperienza della CDM. in progetti sociali di carattere sistemico. Questo ampliamento si articola in due direzioni distinte ma complementari: una di natura territoriale e l'altra di natura sociale.

Dal punto di vista territoriale, la fusione amplia il raggio d'azione di entrambe le organizzazioni. L'integrazione strutturale tra due organizzazioni che operano in territori distinti apre prospettive di intervento che prima non sarebbero state percorribili in modo indipendente: progetti e beneficiari che ciascuna seguiva nella propria area di intervento diventano potenzialmente accessibili anche all'altra. Si tratta, tuttavia, di possibilità in costruzione; la configurazione concreta di queste nuove forme di azione congiunta sarà definita nel corso della fusione.

Dal punto di vista sociale, la complementarità tra i destinatari e gli ambiti di intervento delle due organizzazioni favorisce l'ampliamento dell'impatto, a beneficio di entrambe. La CDM. opera su tre assi: efficienza energetica, sviluppo territoriale di base e volontariato aziendale, e l'AdC nel campo dell'imprenditorialità periferica e dell'inclusione produttiva: sono pubblici e approcci che dialogano e che, integrati, possono generare sinergie più ampie di quanto ciascuna organizzazione potrebbe produrre separatamente. Le leadership delle due organizzazioni hanno riconosciuto in questa convergenza una potenzialità concreta, che è stata scoperta e approfondita lungo il processo.

7.1.2 Integrare metodologie e know-how

Il secondo obiettivo strategico riguarda la dimensione metodologica della fusione. L'AdC possiede metodologie consolidate di accompagnamento e valutazione d'impatto, sviluppate nel corso di oltre un decennio di intervento nel campo dell'imprenditorialità sociale. La CDM., a sua volta, dispone di metodologie

solide di gestione e realizzazione di progetti, frutto del suo lungo percorso e della scala alla quale opera. La combinazione di queste competenze può generare uno standard di intervento sociale più solido e trasferibile.

Un elemento di particolare rilevanza in questo obiettivo è la prossimità già esistente tra le due organizzazioni per quanto riguarda la cultura di documentazione e sistematizzazione. Non è comune trovare, in entrambe le parti di un processo di fusione, una cultura così consolidata di documentazione e organizzazione delle proprie pratiche di intervento, il che rende l'incontro tra AdC e CDM. particolarmente fertile dal punto di vista dell'apprendimento reciproco e della costruzione di un patrimonio metodologico comune.

7.1.3 Creare programmi integrati per i beneficiari

Il terzo obiettivo strategico emerge direttamente dalle possibilità aperte dai due precedenti: la creazione di programmi integrati che combinino, in modo coordinato, le competenze distinte delle due organizzazioni. La complementarità tra le persone raggiunte dalle due organizzazioni costituisce una delle basi di questo obiettivo: la CDM. accompagna bambini, adolescenti, adulti e anziani in diversi territori, mentre l'AdC opera principalmente con microimprenditori e giovani in situazione di vulnerabilità. La fusione apre la possibilità per ciascuna organizzazione di ampliare la propria capacità di intervento verso destinatari con cui finora aveva avuto meno familiarità, potenziando l'impatto complessivo dell'intervento sociale.

La teoria del cambiamento territoriale emerge, in questo contesto, come lo strumento concettuale destinato a comprendere in che modo i progetti delle due organizzazioni possano coesistere e articolarsi in una logica integrata, senza perdere la centralità della persona in ogni intervento. Questa teoria parte dal presupposto che il territorio concentri molteplici necessità, ma anche risposte, tra loro collegate, e che un intervento efficace su queste necessità richieda un approccio integrato e non frammentato.

Box 3 — Teoria del Cambiamento Territoriale: cos'è e perché orienta l'azione congiunta

La Teoria del Cambiamento Territoriale (TdM) è stata sviluppata dalla CDM. a partire da decenni di intervento in territori urbani e periurbani ad alta complessità. Nasce da una necessità interna individuata lungo questo percorso: come dare coerenza, senso unitario e direzione strategica a un'azione che, per ragioni di finanziamento e struttura, tende naturalmente alla frammentazione per progetti isolati.

Il problema a cui risponde

I team tecnici realizzano spesso progetti di alta qualità in campi specifici (bambini e adolescenti, anziani, imprenditorialità nelle periferie, sviluppo comunitario) senza riuscire a vedere come queste parti possano comporsi in un'unica traiettoria territoriale. A ciò si aggiungono tre sfide concrete: la frammentazione naturale del lavoro per progetti, la perdita di memoria istituzionale causata dall'alto turnover e dai finanziamenti legati a singoli progetti, e la tensione con i finanziatori che chiedono maggiore chiarezza sulla direzione strategica e sull'impatto territoriale consolidato. La sfida individuata è strategica: come conferire unità di senso e direzione a pratiche diverse, superando la logica del finanziamento legato al singolo progetto e la rotazione dei team.

Cosa propone

La TdM funziona come una bussola istituzionale, un approccio permanente che attraversa tutte le decisioni istituzionali, indipendentemente da finanziamenti specifici. Invece di definire attività o risultati attesi, esplicita ipotesi di cambiamento che già orientavano l'azione in modo tacito, collegando esperienza passata, azione presente e intenzione futura. I suoi presupposti operativi sono:

- **Il territorio è centrale:** la trasformazione è un processo endogeno in cui la comunità è protagonista del proprio cambiamento, evitando soluzioni standardizzate imposte dall'esterno.

Continua

- **La persona è il criterio:** la sostenibilità si misura dall'autonomia e dalla capacità delle persone locali di proseguire il processo, non solo dai risultati materiali dei progetti.
- **Il cambiamento non è lineare:** i processi reali conoscono avanzamenti e arretramenti, e l'azione deve essere adattiva, rispettando il ritmo del territorio anche sotto la pressione di scadenze esterne.
- **I processi educano:** il modo di fare genera capacità, come autonomia e partecipazione, che sono a loro volta risultati dell'intervento.
- **Centralità del legame:** la persona e la relazione sono i motori del cambiamento; le trasformazioni sostenibili dipendono dalla fiducia, non solo da risultati tecnici.
- **Presenza continuativa:** il valore dell'ascolto qualificato e della permanenza sul territorio, agendo non in modo occasionale o episodico, ma attraverso legami costruiti nel tempo.

La TdM distingue inoltre due livelli: il livello strategico permanente, che è l'approccio istituzionale in sé — la Teoria del Cambiamento Territoriale come lente di lettura, etica e orientamento — e il livello operativo e contingente, che sono gli strumenti, i progetti e i finanziamenti che ne derivano e che possono variare senza compromettere la coerenza dell'intenzionalità nel tempo. Questa distinzione evita che l'identità istituzionale resti ostaggio di contratti specifici.

Cosa la distingue da altri riferimenti

La TdM territoriale dialoga con approcci esistenti, ma colma lacune specifiche di ciascuno. La Teoria del Cambiamento generale contribuisce a esplicitare ipotesi e sostenere la valutazione, ma può diventare eccessivamente programmatica e lineare. L'Impatto Collettivo facilita il coordinamento tra attori e la costruzione di un'agenda comune, ma presuppone un backbone, cioè una struttura di coordinamento non direttamente implementatrice, risultando difficile da applicare in territori fragili. Il DLIS porta una visione integrata e un rafforzamento locale, ma dipende da accordi formali e finanziamento continuo.

Continua

La CDM. dialoga con questi modelli perché risponde alla necessità di un'azione diretta nei contesti in cui non esiste una densità istituzionale sufficiente per un Impatto Collettivo puro, preservando al tempo stesso la flessibilità che il formalismo del DLIS a volte impedisce. Il rischio specifico dell'esperienza CDM., riconosciuto nei materiali stessi, è quello di apprendimenti che rischiano di disperdersi se non vengono raccolti e organizzati, rischio che la TdM mira proprio a ridurre.

Rilevanza per la fusione

Nel contesto dell'integrazione tra AdC e CDM., la TdM emerge come lo strumento concettuale che permette di integrare i progetti delle due organizzazioni in una logica integrata, senza perdere la centralità della persona in ogni intervento. L'AdC porta un'azione centrata sullo sviluppo economico-produttivo dell'individuo; la CDM. porta una visione sistemica del territorio e dei molteplici pubblici che lo abitano. La TdM offre il quadro all'interno del quale queste prospettive sono complementari: tappe distinte di uno stesso processo di sviluppo umano integrale che la nuova organizzazione può ora seguire in modo più continuo e integrato.

7.2 Dimensione istituzionale e finanziaria

I tre obiettivi seguenti riguardano la base istituzionale della nuova organizzazione: la rete di relazioni, la sostenibilità finanziaria e la struttura di governance e operativa.

7.2.1 Espandere la rete di partnership e aumentare la visibilità

L'AdC possiede una rete di relazioni piuttosto estesa, costruita nel corso di oltre un decennio di attività. La fusione apre la possibilità di consolidare e ampliare questa rete, attirando nuovi sostenitori e favorendo collaborazioni con imprese e istituzioni di maggiori dimensioni. Al tempo stesso, la CDM. potrà imparare dall'AdC le modalità di dialogo con determinati profili di partner, così come l'AdC potrà beneficiare del riconoscimento e della visibilità che la CDM. ha costruito nel corso di quarant'anni.

Tuttavia, l'approccio a questo obiettivo comporta una complessità specifica, riconosciuta dalle leadership nella riunione di marzo. La rete di relazioni dell'AdC, per quanto vasta, è in gran parte personalizzata: la maggior parte dei legami è stata costruita e coltivata dalla fondatrice nel corso degli anni, ed è quindi associata alla sua figura. Con l'avvicinarsi della fusione e della sua uscita dall'organizzazione, diventa imperativo condurre un processo deliberato di depersonalizzazione di queste relazioni, trasferendole all'organizzazione in quanto tale e ai suoi collaboratori. Perché ciò avvenga, è fondamentale lo sforzo di entrare in ogni relazione a partire dalla persona con cui ci si relaziona, costruendo ponti con autenticità, allo stesso modo in cui i 7 punti di metodo dell'AdC orientano il lavoro con gli imprenditori. Questo lavoro di trasferimento e radicamento istituzionale delle relazioni è considerato dalle leadership come uno dei compiti prioritari dei mesi che precedono la conclusione formale della fusione.

7.2.2 Rafforzare la raccolta fondi e la sostenibilità finanziaria

Il quinto obiettivo strategico riguarda la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione risultante dalla fusione. Le due organizzazioni presentano modelli di raccolta fondi distinti e, in larga misura, complementari. L'AdC opera con una logica di finanziamento privato e di persone fisiche, in cui i sostenitori finanziano l'organizzazione sulla base della fiducia nella sua missione e nell'autonomia delle sue scelte programmatiche. La CDM., a sua volta, ha una forte esperienza in progetti incentivati e partnership corporate, in cui le imprese sono coinvolte direttamente nella progettazione e nell'esecuzione dei progetti, a partire da propri interessi strategici.

Questa differenza non rappresenta un'incompatibilità, ma un'opportunità di apprendimento reciproco. Di fatto, ciascuna organizzazione potrà incorporare modalità di dialogo con il mondo della raccolta fondi che finora le erano meno familiari.

7.2.3 Migliorare l'efficienza operativa e la governance

Il sesto obiettivo strategico è di natura strutturale. La fusione per incorporazione crea l'opportunità di eliminare duplicazioni nelle funzioni amministrative e di costruire una struttura di governance che integri il meglio delle due organizzazioni. L'AdC dispone di una governance molto articolata e attiva, con consiglio direttivo, collegio dei revisori, consiglio consultivo e assemblea, mentre la CDM.

contava, fino all'inizio del processo, su una struttura più semplice. Il nuovo statuto della CDM, incorporerà formalmente gli obiettivi dell'AdC, e l'esperienza di governance partecipativa di quest'ultima servirà da riferimento per la costruzione dei nuovi organi di governance dell'organizzazione dopo la fusione. In questo senso, tutte le persone coinvolte nella governance dell'AdC sono state invitate a un dialogo con il presidente della CDM, per valutare insieme se desiderano entrare a far parte della governance della nuova organizzazione, partecipando all'Assemblea o al Consiglio Consultivo.

7.3 Trasformare la fusione in movimento, non solo in operazione

Il settimo obiettivo strategico è di natura diversa dai precedenti. Non si tratta di un obiettivo operativo o istituzionale, ma di una riflessione sul significato più ampio della fusione: cosa rappresenta, o potrebbe rappresentare, per il Terzo Settore brasiliano e per altre organizzazioni che dovessero affrontare situazioni analoghe in contesti affini a quello in cui si trovano la CDM, e l'AdC (Compagnia delle Opere, tra le altre).

Il processo di fusione analizzato potrebbe offrire un racconto concreto di come questo cammino possa essere percorso, presentandosi come un'alternativa praticabile che altre organizzazioni possono considerare. Questa consapevolezza è maturata lungo il processo, specialmente durante gli incontri svolti in Italia, dove si sono recate le leadership delle due organizzazioni — Caironi, Souza e Gomes — per discutere e confrontare l'esperienza con persone di fiducia e di riconosciuta competenza. È in questo contesto che è diventata chiara la possibilità che questa fusione potesse diventare non solo un'operazione di consolidamento istituzionale, ma un modello, una prova concreta del fatto che la collaborazione strutturale tra organizzazioni del Terzo Settore non sia solo possibile, ma auspicabile.

Tre concetti strutturano questo obiettivo: quello del “consolidamento per l'impatto”, che inquadra la fusione in una logica di crescita e non di rinuncia; quello di un modello di efficienza, scala e governance, che dimostri che organizzazioni più piccole possono accrescere le proprie capacità senza perdere identità; e quello della maturità istituzionale, che indica l'AdC come piattaforma specializzata all'interno di un'organizzazione più grande.

8

Il processo di avvicinamento: come la fusione è stata costruita nella pratica

Diversamente dai capitoli precedenti, che hanno analizzato le organizzazioni, i loro percorsi e la decisione di fondersi, questo capitolo si concentra sul processo in sé: come è stato vissuto, organizzato e implementato nella pratica. Nello specifico, questo capitolo ricostruisce il processo di avvicinamento tra la CDM. e Aventura de Construir nel periodo compreso tra ottobre 2024 e settembre 2026.

Il processo di avvicinamento qui descritto mira quindi ad accompagnare e strutturare la transizione operativa che condurrà al suo completamento formale, previsto per il 30 settembre 2026, con l'uscita di Silvia Caironi dalla presidenza dell'AdC e, in una fase successiva, l'estinzione del CNPJ originale dell'organizzazione per ragioni fiscali e contabili (il codice fiscale brasiliano dell'ente). L'oggetto di analisi di questo capitolo è, precisamente, documentare questo lavoro di transizione: come le condizioni relazionali, culturali, operative e di governance vengono costruite affinché la piena integrazione sia sostenibile.

L'analisi si basa sulle interviste realizzate con la leadership dell'AdC e della CDM. e sul materiale documentale prodotto lungo il processo.

8.1 La costruzione della governance condivisa

8.1.1 L'approvazione formale e i suoi significati

Il processo di approvazione formale ha attraversato due momenti distinti e necessari in sequenza. Nel maggio 2025, l'assemblea straordinaria della CDM. ha approvato la fusione per incorporazione (Assemblea CDM., 2025). Nel giugno dello stesso anno, la governance dell'AdC ha deliberato nella stessa direzione in un'assemblea propria (Assemblea AdC, 2025). La sequenza non è stata casuale: l'approvazione da parte dell'organizzazione incorporante ha preceduto quella dell'incorporata, definendo il quadro istituzionale all'interno del quale l'AdC si è posizionata. Questi due momenti non sono stati solo atti giuridici: sono stati il risultato di un lavoro relazionale accuratamente condotto nei mesi precedenti dalle due governance.

Per arrivare a questi risultati, sono state realizzate riunioni, con il coinvolgimento dei due consigli direttivi, dei membri delle assemblee di entrambe le organizzazioni e del collegio dei revisori e del consiglio consultivo dell'AdC. La logica dichiarata era quella di costruire adesione senza imposizione: *“non portare avanti la bandiera, ma costruire insieme”*. Successivamente, all'inizio del 2026, è stato chiesto ai membri della governance dell'AdC di inviare una comunicazione scritta al presidente della CDM., formalizzando la propria posizione in modo individuale, per valutare insieme la possibilità di iniziare a far parte della governance della nuova CDM..

Questo insieme di pratiche configura ciò che può essere descritto come un programma strutturato di costruzione del consenso: non l'approvazione come risultato automatico di una decisione già presa, ma come prodotto di un processo di allineamento progressivo. In questo modo è stato possibile considerare e valorizzare i punti di vista di tutti gli attori coinvolti, rafforzando non solo il consenso, ma il processo di integrazione stesso.

La creazione del CNPJ della nuova sede rappresenta la prima materializzazione giuridica della fusione approvata. I contratti istituzionali successivi vengono stipulati sotto questa nuova ragione sociale, mentre il CNPJ originale dell'AdC sarà estinto all'inizio del 2028, per rispettare gli impegni assunti con finanziatori e partner e consentire lo svolgimento della revisione finanziaria degli esercizi 2026 e 2027, segnando il completamento operativo del processo. La nuova sede non è un'anticipazione meramente simbolica: costituisce il quadro giuridico all'interno del quale la fusione già opera nella pratica.

Il confronto tra gli statuti delle due organizzazioni, condotto con assistenza legale esterna nel maggio 2025, ha confermato la compatibilità degli oggetti statutari-sociali, dei profili degli associati e dei quorum costitutivi delle assemblee di entrambi gli enti, individuando solo differenze procedurali di minore rilevanza (Allegato F — Tognetti Advocacia, 2025). Questo lavoro di verifica statutaria è analiticamente rilevante perché dimostra che l'approvazione formale delle assemblee è stata preceduta da una due diligence giuridica che ha convalidato le condizioni di compatibilità istituzionale necessarie per l'incorporazione.

8.1.2 La nuova struttura di governance

La nuova struttura di governance è stata definita con la leadership della CDM., rappresentata da Ernane Souza e Martionei Gomes. Nell'ambito di questa struttura, è stato designato un responsabile operativo interno per la conduzione della nuova sede. Fino alla fine di settembre 2026, questo responsabile segue un processo strutturato di sviluppo delle competenze, definizione delle responsabilità e monitoraggio continuo. A partire dal 30 settembre 2026, con il completamento operativo della fusione, il responsabile assumerà formalmente la responsabilità operativa della sede, consolidando il percorso di preparazione sviluppato lungo il processo di avvicinamento.

La struttura delle responsabilità definisce una divisione chiara tra il responsabile di sede e il Consiglio Direttivo della CDM.: al responsabile spetta la gestione quotidiana, la supervisione del team in coordinamento con le aree integrate all'interno della CDM., la rappresentanza pubblica locale e l'esecuzione del budget; al Consiglio Direttivo spettano la definizione strategica, la vigilanza e la governance, e l'approvazione delle risorse. Questa divisione assicura autonomia operativa alla sede senza rinunciare all'allineamento istituzionale con la CDM..

La transizione della presidenza dell'AdC costituisce l'elemento centrale della fase finale del processo. Nel settembre 2026, Silvia Caironi presenta le proprie dimissioni dalla carica di presidente, con efficacia dal 30 settembre 2026 (Assemblea AdC, 2026). Resta comunque legata all'organizzazione in qualità di consulente indipendente nel periodo da ottobre a dicembre 2026, assicurando continuità e supporto alla transizione istituzionale. Nel periodo successivo, il presidente della CDM. Ernane Souza assume anche la presidenza dell'AdC a titolo provvisorio, cumulando le due cariche. A tal fine, è stato necessario che diventasse associato dell'AdC, condizione formalizzata nell'assemblea del giugno 2026, prima dell'elezione definitiva. Questa soluzione risponde alla necessità di

continuità di gestione durante la fase finale del processo ed esprime, sul piano della governance, la logica di convergenza istituzionale che orienta il processo nel suo insieme.

All'interno della CDM., il processo di avvicinamento ha comportato anche trasformazioni nella propria struttura di governance: è stato introdotto un consiglio consultivo che in precedenza non esisteva (Assemblea CDM., 2025). Questa trasformazione è significativa: la fusione non riorganizza solo l'AdC, ma produce cambiamenti istituzionali anche nell'organizzazione incorporante.

Un aspetto di particolare rilevanza riguarda il fondo patrimoniale. Le risorse finanziarie dell'AdC, custodite presso Ágora Investimentos nel fondo patrimoniale denominato "*Já, Devagar e Sempre*" (Ora, Piano Piano e Sempre), sono composte da donazioni di sostenitori che, credendo nello scopo dell'AdC, hanno investito, nel corso degli anni, nella creazione di questo fondo di lungo periodo. Per questa ragione, nel contesto della fusione, si è ritenuto opportuno consultare gli stessi donatori su come desiderassero che queste risorse fossero utilizzate. La risposta è stata convergente con la proposta istituzionale: i donatori hanno manifestato il desiderio che le risorse restassero vincolate alla missione originaria dell'AdC. Questo orientamento è stato formalizzato tramite una Lettera d'Impegno, che stabilisce il trasferimento integrale delle risorse alla CDM. con vincolo specifico di destinazione: tali risorse dovranno essere impiegate esclusivamente nella continuità dei progetti sviluppati dall'AdC, nello sviluppo di nuove iniziative allineate ai suoi valori e alla sua metodologia, e nella promozione delle sue finalità sociali originarie (Lettera d'Impegno, 2026). Questa soluzione rappresenta una garanzia istituzionale che assicura che il patrimonio costruito nel corso del percorso dell'AdC resti vincolato alla sua missione, anche dopo l'estinzione dell'ente.

8.2 Identità, narrazione e simboli

8.2.1 La scelta della continuità come strategia

La fusione non è mai stata inquadrata come un processo di rottura, ma è stata valorizzata come processo di continuità fin dalle prime fasi. La logica dichiarata non era smantellare ciò che esisteva, ma integrare e valorizzare ciò che già funzionava. Questa scelta narrativa era presente fin dalla proposta iniziale presentata da Silvia Caironi nell'ottobre 2024 ed è rimasta costante lungo tutto il processo.

La preservazione del marchio dell'AdC è stata stabilita come condizione fin dall'inizio, giustificata dalle relazioni istituzionali già consolidate legate a questa

identità e dalla necessità di costruire una reputazione della CDM. rispetto alla causa dell'imprenditorialità in periferia. Le conseguenze concrete di questa scelta sono evidenti: il nuovo statuto incorpora formalmente gli obiettivi dell'AdC, che entrano a far parte della struttura giuridica della CDM..

La prospettiva della CDM. converge in questa lettura: la fusione è stata presentata come un movimento che riunisce elementi di consolidamento ed espansione, non come rottura, ma come sviluppo coerente del cammino già percorso, indicando un nuovo livello di intervento più integrato e coerente.

8.2.2 L'identità come processo in costruzione

Al tempo stesso, la continuità identitaria non è pienamente risolta. La creazione di una nuova entità giuridica con il CNPJ della CDM. e un nome commerciale associato ad Aventura de Construir è riconosciuta dalla stessa leadership come insufficiente a garantire la continuità di un'identità. È in corso un processo di consulenza, specificamente per valorizzare l'essenza dell'AdC negli atteggiamenti e nei progetti e preservare l'identità dell'AdC, cercando di costruire una soluzione che esprima in modo coerente l'integrazione tra le organizzazioni.

L'idea che il marchio dell'AdC funzionerà come "piattaforma" all'interno della CDM. è descritta come ancora in costruzione. Questa indeterminatezza non è necessariamente un problema: nei processi di transizione progressiva, alcune questioni vengono deliberatamente lasciate aperte per essere risolte man mano che le condizioni diventano più chiare.

8.2.3 Comunicazione e costruzione di senso

Il 21 luglio 2025 è stata realizzata una comunicazione generale rivolta a entrambi i team, con l'obiettivo di allineare la comprensione della fusione in tutta l'organizzazione. Questo momento ha segnato il passaggio dal processo di approvazione interna a una fase di costruzione di senso più ampia, che ha incluso anche persone al di là delle leadership.

Inoltre, tutte le persone dell'AdC sono state invitate a esprimere la propria visione lungo il processo, creando spazi di partecipazione che avevano sia una funzione comunicativa sia una funzione istituzionale: rendere visibile che la fusione non era una decisione imposta, ma un progetto costruito con la partecipazione di chi ne sarebbe stato interessato.

Per supportare la costruzione della nuova narrazione istituzionale, è stata incaricata BH Press, una società di consulenza specializzata in comunicazione strategica, responsabile dell'approfondimento e dello sviluppo dell'identità organizzativa e della conduzione di un processo di comunicazione interna ed esterna, che include la realizzazione di interviste e focus group con attori chiave del processo (governance, stakeholder, collaboratori e beneficiari dell'AdC). L'incarico di supporto esterno per questa funzione è analiticamente rilevante: indica che la gestione dell'identità dell'organizzazione risultante dalla fusione è riconosciuta come un compito che richiede competenze e prospettive complementari a quelle disponibili internamente.

Un elemento orientativo di questo processo è stato il dialogo avviato durante le visite in Italia nell'agosto 2025, quando le leadership delle due organizzazioni si sono incontrate con interlocutori qualificati per riflettere sul processo in corso. Uno di questi incontri, con Bernhard Scholz, Presidente della Fondazione del Meeting per l'Amicizia fra i Popoli e consulente di gestione specializzato nella formazione di dirigenti per imprese e iniziative sociali, ha portato una prospettiva che è diventata strutturante: nei processi di fusione, il rischio è che le discussioni si concentrino sulla difesa di ciò che ciascuna organizzazione ha costruito nel passato, mentre il criterio orientativo dovrebbe essere un altro: cosa possiamo fare per i nostri beneficiari? L'efficacia di un'organizzazione, in questa prospettiva, non è mai interna: è sempre relazionale, in funzione delle persone che le sono affidate. Questo sguardo ha riorientato la logica di costruzione di senso del processo: non si tratta di mettere d'accordo le parti coinvolte, ma di scoprire cosa la sinergia tra le due organizzazioni può generare di nuovo e di più utile per i territori e le persone a cui si rivolgono.

È a partire da questa prospettiva che il processo di costruzione narrativa si è allargato esplicitamente per includere i beneficiari. Il lavoro condotto da BH Press ha quindi incorporato non solo interviste con la governance e i collaboratori, ma anche momenti di ascolto con i beneficiari dei programmi e il personale delle due organizzazioni, le cui prospettive, necessità e aspettative sono entrate a far parte del processo di definizione della nuova identità istituzionale.

Box 4 — Metodologia adottata da BH Press per la costruzione della narrazione istituzionale risultante dalla fusione tra CDM. e AdC

Fasi	Dettaglio
Fase 1 - Diagnosi	Ricerca composta da 13 interviste approfondite individuali e due focus group per rilevare le principali impressioni dei soggetti ascoltati sull'identità dell'AdC, i timori legati al processo di fusione, gli elementi fondamentali da conservare, le perdite, i guadagni e i suggerimenti per il processo. Soggetti ascoltati: • Collaboratori e Team; • Consiglieri; • Leadership CDM. e AdC; • Docenti e partner accademici; • Volontari; • Finanziatori; • Imprenditori assistiti; • Persone coinvolte nell'integrazione con la CDM.. Analisi tematica dei racconti e produzione di una relazione su scenario, opportunità, rischi, priorità e punti di attenzione.
Fase 2 - Definizioni	Incontri con le leadership della CDM. e dell'AdC per decidere in modo collegiale e formalizzare le definizioni relative al formato di incorporazione e alla gerarchia di marchio risultante dalla fusione tra le organizzazioni. Si sono svolti quattro incontri di 3 ore ciascuno, strutturati attorno a decisioni e sviluppi su temi come cultura e identità; personalità di marchio.
Fase 3 - Strutturazione	A partire dalle definizioni, è stato strutturato un modello di gerarchia, che dettaglia la relazione tra i marchi delle organizzazioni, CDM. e AdC, e distingue ciò che è condiviso tra le due organizzazioni da ciò che resta specifico di ciascuna.

Il focus dell'ascolto è stato mappare, a partire dalla percezione delle parti interessate, le principali caratteristiche dell'AdC, ciò che c'è di più rilevante nell'identità dell'organizzazione, oltre a convergenze con la CDM., rischi e opportunità del processo di fusione e asset istituzionali da preservare. Questo insieme di elementi è stato rilevante per orientare le raccomandazioni per la transizione.

I principali risultati hanno indicato la fusione come un'opportunità reale di ampliamento dell'impatto di entrambe le organizzazioni, con potenziale di aumento della copertura territoriale e dei fronti di lavoro, incorporazione di buone pratiche nella gestione dei progetti, nella misurazione dei risultati/impatto e nella combinazione delle reti di relazione delle due organizzazioni.

Il DNA dell'AdC, legato alla metodologia di lavoro e alla creazione di legami e relazioni durature con beneficiari, partner e altri interlocutori chiave, è stato indicato come un asset essenziale da preservare. In questo senso, l'uscita della leadership fondatrice dell'AdC è apparsa come fonte di preoccupazione, ed è stata evidenziata la necessità di una pianificazione accurata, oltre alla formalizzazione delle capacità individuali come capacità istituzionali.

Per quanto riguarda l'integrazione dei team delle due organizzazioni, gli ascolti hanno mostrato la necessità di accoglienza e ambientamento delle équipe, affinché possano comprendersi e funzionare come un'unica squadra, senza perdere le competenze necessarie al mantenimento della metodologia.

La diagnosi ha portato una chiara necessità di combinare, durante la fusione, sistematizzazione dei processi, comunicazione chiara di ruoli, responsabilità e potenzialità per le persone come forma di coinvolgimento, e la definizione di un ritmo che permetta di concludere la fusione prima dell'uscita definitiva di Silvia.

A partire da questo, sono state definite linee guida orientative per la fusione delle due organizzazioni, che aiutano nell'allineamento e nella presa di decisione:

1. Siamo già una e non due. L'AdC è una piattaforma della CDM. per il tema dell'imprenditorialità in periferia. (Nome e marchio continuano a esistere.)
2. Sfruttare le sinergie (condividere i frutti e le prospettive della fusione, sfruttando al massimo le potenzialità delle persone).
3. Prossimità per creare ponti, per costruire fiducia tra i coinvolti, internamente ed esternamente. Trasparenza e condivisione.
4. La fusione è una priorità. Senso di urgenza. Il tempo è un segnale. (Chiarezza del piano d'azione per decentralizzare le azioni.)
5. Valorizzare l'essenza dell'AdC negli atteggiamenti e nei progetti, integrandola con governance, responsabilità e cura.

8.3 Integrazione selettiva: cosa si unisce e cosa resta separato

8.3.1 La logica della selettività

La fusione non procede come un'integrazione totale e simultanea, ma come un processo selettivo e progressivo. È stato definito un organigramma iniziale che identifica le aree da integrare (Mobilitazione di risorse, Volontariato Corporate e Relazioni con le Imprese, Comunicazione e Marketing, Amministrazione) con la logica di evitare la duplicazione di funzioni tra le due organizzazioni. Al tempo stesso, altre aree sono state deliberatamente mantenute in una configurazione specifica, in base a criteri strategici precisi.

Questa selettività è il piano. La decisione di integrare alcune funzioni, costruire capacità ibride in altre e preservare l'identità specifica di determinate aree riflette priorità istituzionali chiare e una consapevolezza delle diverse tempistiche necessarie per ciascun tipo di integrazione. La definizione di un piano di lavoro con Gruppi di Lavoro (GdL) per area, la definizione di un ambito di lavoro generale e specifico per ciascun GdL, domande da affrontare, risultati da produrre, con una gestione condivisa dell'avanzamento e scadenze stabilite, rafforza il processo e permette la partecipazione di tutti i coinvolti delle due organizzazioni in una logica che facilita il lavoro congiunto delle aree.

La logica sottostante non è solo organizzativa, ma territoriale: la fusione è orientata dalla Teoria del Cambiamento Territoriale, che comprende il territorio come soggetto della trasformazione, superando la logica dei progetti isolati a favore di un'azione integrata e di lungo periodo.

8.3.2 Le aree di integrazione immediata

Le aree di Amministrazione e Fundraising sono state le prime ad avviare un lavoro congiunto tra le due organizzazioni. Sul piano operativo, i team di queste aree hanno già iniziato a collaborare, il che rappresenta la prova più concreta di integrazione effettiva al momento delle interviste. La logica è anche funzionale: l'integrazione amministrativa riduce i costi operativi ed elimina le sovrapposizioni senza compromettere l'identità programmatica delle organizzazioni.

8.3.3 Le aree ibride

L'area di raccolta fondi e mobilitazione di risorse rappresenta il caso più interessante di integrazione ibrida. CDM. e AdC hanno profili complementari e non

sovrapposti: la CDM. ha maggiore esperienza con progetti incentivati e gare pubbliche; l'AdC con finanziamento privato e persone fisiche. La scelta è stata di non sostituire una competenza con l'altra, ma di costruire una capacità ibrida che integri le esperienze di entrambe, descritta come “*non perdere, ma imparare*”. Questa soluzione trasforma una differenza potenzialmente conflittuale in un asset strategico, ampliando la capacità congiunta di raccolta fondi in diverse modalità.

L'area di Comunicazione e Marketing si trova in uno stato di integrazione parziale: al momento delle interviste, il processo non è ancora consolidato al punto da consentire un dialogo coerente tra i due marchi in una logica di integrazione istituzionale e di mantenimento del marchio AdC.

8.3.4 Il core business e la preservazione identitaria

Nell'ambito del core business, è stata creata all'interno dell'organigramma della CDM. una nuova area denominata “Inclusione produttiva e generazione di reddito”, che incorpora le attività centrali dell'AdC. Questa scelta rappresenta un'integrazione con preservazione di specificità: le attività storiche dell'AdC entrano formalmente a far parte della struttura della CDM., mantenendo la propria identità programmatica all'interno del nuovo organigramma. Questo approccio per cause segue la logica della Teoria del Cambiamento Territoriale, che integra diversi gruppi di beneficiari (bambini, adolescenti, imprenditori, anziani) all'interno di una visione territoriale integrata, superando la frammentazione per progetti isolati.

L'area di mobilitazione di risorse passa a operare in modo integrato con la nuova struttura organizzativa, mantenendo, tuttavia, l'identità di Aventura de Construir. Questa decisione riflette il valore strategico del marchio AdC nella relazione con i donatori privati. Alterare questa identità, specialmente nel periodo iniziale dell'integrazione, potrebbe indebolire legami istituzionali consolidati nel corso degli anni, oltre a compromettere il riconoscimento e la reputazione dell'organizzazione nell'ecosistema di San Paolo e nel suo impegno nel campo dell'inclusione produttiva e della generazione di reddito.

Si tratta, quindi, di una strategia di preservazione degli asset istituzionali, che garantisce la continuità delle relazioni con finanziatori e partner, mentre l'area passa a operare in modo pienamente integrato nella struttura della CDM..

8.4 Cultura organizzativa e relazioni tra i team

8.4.1 Il riconoscimento delle differenze

Le differenze tra la CDM. e l'AdC, a livello di scala, percorso, ritmo di lavoro e localizzazione geografica, sono state individuate già nella fase di diagnosi che ha preceduto la decisione di realizzare la fusione (vedi sezione 6.3). Ciò che questo capitolo documenta è come queste differenze siano state riconosciute e gestite nella pratica, lungo il processo di avvicinamento.

La prospettiva della CDM., registrata nelle interviste con Ernane Souza e Martionei Gomes, conferma che le differenze più visibili nella quotidianità del processo erano legate a stili di lavoro, ritmi decisionali e forme di organizzazione interna, oltre a distinzioni nel grado di formalizzazione delle pratiche e nelle forme di relazione con i territori e i partner.

In modo significativo, queste differenze sono state trattate non come problemi da eliminare, ma come elementi da preservare e valorizzare. Le asimmetrie vengono comprese come complementari e non come ostacoli, nella misura in cui contribuiscono a rafforzare l'azione congiunta. Questo approccio non è stato soltanto dichiarato nelle fasi iniziali, ma mantenuto in modo coerente lungo tutto il processo di avvicinamento, invertendo la logica abituale di omogeneizzazione che spesso caratterizza i processi di fusione.

8.4.2 Gli strumenti di integrazione culturale

Il lavoro di integrazione culturale è stato strutturato attorno a dispositivi concreti. Un primo momento centrale è stato l'incontro "Dinamica CDM. e Aventura de Construir: Interazioni e Divergenze" del 30 settembre 2025, che ha coinvolto team e leadership di entrambe le organizzazioni e ha avuto l'obiettivo di mappare caratteristiche comuni e specifiche. Questo incontro ha funzionato come punto di partenza per procedere sugli altri temi del processo ed è documentato come momento di riferimento.

Due incontri tecnici, di due o tre giorni, con la partecipazione dei team di entrambe le organizzazioni, si sono svolti nell'ottobre 2025 e nel maggio 2026, con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra le persone. Questi momenti di incontro diretto tra i team operativi svolgono una funzione che va oltre i contenuti trattati: costruiscono la fiducia interpersonale, rendendo possibile la collaborazione quotidiana anche in presenza di differenze strutturali.

La leadership della CDM. descrive questi sforzi come intenzionali, pur non essendo necessariamente strutturati come programma formale fin dall'inizio: il processo si è svolto attraverso la creazione di spazi di dialogo, momenti di ascolto e avvicinamento tra i team, con la costituzione di gruppi di lavoro che non si sono limitati allo scambio di esperienze, ma hanno dato avvio a pratiche concrete di lavoro congiunto.

Entrambe le organizzazioni avevano già svolto lavori dedicati alla comprensione della propria cultura organizzativa, il che ha favorito l'avvio del processo di integrazione culturale, offrendo una consapevolezza più matura delle rispettive identità. Le organizzazioni che conoscono bene la propria cultura sono più preparate a realizzare l'integrazione con chiarezza su cosa vogliono preservare e cosa sono disposte a trasformare.

Box 5 — *Dinamica CDM. e Aventura de Construir: sintesi dei risultati* **(30/09/2025)**

Il 30 settembre 2025, collaboratori delle due organizzazioni si sono riuniti per una dinamica di ascolto e riflessione collettiva. A partire dalla domanda “*Quali caratteristiche e fattori ritiene fondamentali per definire l'identità e la forma di azione della CDM. e di Aventura de Construir?*”, i contributi sono stati organizzati in quattro assi tematici.

Convergenze individuate: Nei quattro assi — Obiettivo, Struttura, Operatività e Valutazione — sono emersi principi ampiamente condivisi: la centralità della persona come nucleo delle pratiche; l'impegno verso una trasformazione sociale situata e misurabile; l'azione territoriale radicata e flessibile; e la personalizzazione delle metodologie in funzione della realtà di ciascun beneficiario. L'esercizio ha rivelato un'identità comune segnata da profondità relazionale, radicamento territoriale e orientamento verso risultati trasformativi.

Divergenze individuate: Le differenze riflettono più distinzioni di approccio e ambito che di finalità. L'AdC presenta minore ampiezza geografica e tematica, con focus su imprenditori di periferia e metodologie agili di accompagnamento personalizzato. La CDM. evidenzia una visione istituzionale più integrata, con pianificazione strategica precedente all'ingresso nei territori e presenza di specialisti in funzioni specifiche.

Continua

Conclusione dell'esercizio: Le divergenze individuate sono state interpretate non come incompatibilità, ma come elementi complementari. L'esercizio ha concluso che CDM. e AdC condividono valori profondamente allineati e che la complementarietà costituisce un asset del nuovo modello organizzativo (Dinamica CDM.-AdC, 2025).

8.4.3 L'impatto sulle persone

Nella CDM., la proposta è stata ben accolta e allineata al momento istituzionale, senza reazioni di sorpresa significative. Nell'AdC, la notizia è stata accolta con interesse, accompagnata da preoccupazioni naturali legate alla riconfigurazione di ruoli e responsabilità, reazioni attese e sane in qualsiasi processo di trasformazione organizzativa, indipendentemente dalla qualità della comunicazione interna.

Nel tempo, queste preoccupazioni si sono progressivamente trasformate in domande più concrete e gestibili, il che suggerisce che il lavoro di coinvolgimento del personale ha prodotto effetti positivi nella gestione della transizione. In altre aree, le trasformazioni restano ancora più limitate, con effetti concreti ancora poco percepibili nella quotidianità. Questa differenza di impatto tra le aree è coerente con il modello descritto in 8.3.1.

8.5 Cambiamenti operativi e pratiche quotidiane

Il piano di integrazione, originariamente concepito in modo più burocratico e amministrativo, è stato progressivamente ridefinito verso un approccio più graduale e relazionale. Questa ridefinizione non è stata pianificata, ma è emersa dall'esperienza concreta del processo: man mano che le incertezze si accumulavano, è diventato chiaro che era necessario dare priorità alla costruzione congiunta di senso prima di procedere verso le definizioni tattiche e operative. Una caratteristica trasversale a tutto il processo è, quindi, la disponibilità a comprendere le sfide e le opportunità della realtà concreta, riconoscendo che l'adattamento è essenziale affinché il processo risponda alle necessità che emergono lungo il cammino. Il processo è descritto come flessibile, basato sull'osservazione della realtà e sulla considerazione delle persone coinvolte. Questa flessibilità è

una risorsa reale in contesti di alta complessità, ma pone sfide specifiche in termini di monitoraggio e chiarezza sui criteri che orientano le decisioni adattive.

8.5.1 Cosa è cambiato nella pratica

Le trasformazioni più visibili riguardano la leadership: Silvia Caironi descrive una ridefinizione concreta del proprio ruolo, che ha smesso di essere quello della direzione operativa tradizionale per diventare un lavoro di coordinamento settimanale con altri leader, in risposta alle esigenze del processo. Questo cambiamento non era previsto nel piano iniziale, ma è emerso come adattamento necessario alle condizioni reali del processo.

Le riunioni settimanali tra le leadership delle due organizzazioni rappresentano una nuova routine di coordinamento che non esisteva prima del processo di avvicinamento. Queste riunioni svolgono una duplice funzione: da un lato, allineare obiettivi strategici e affrontare questioni operative; dall'altro, mantenere attivo il contatto diretto tra le leadership durante il periodo di trasformazione. La consapevolezza che il processo si sta muovendo verso una piena integrazione orienta le leadership a considerare l'altro non come un ostacolo, ma come parte di un progetto comune in costruzione.

Nella prospettiva della CDM., i cambiamenti nei processi quotidiani si trovano ancora in una fase iniziale, con sviluppi più strutturati previsti per il secondo semestre 2026, man mano che si consolida il processo di assimilazione reciproca delle culture organizzative. I movimenti più visibili si concentrano nei gruppi di lavoro, che stanno promuovendo integrazione, scambio di pratiche e avvio di attività progettate congiuntamente.

La leadership della CDM. aggiunge una dimensione analiticamente rilevante: l'arrivo dell'AdC è coinciso con un momento di trasformazione che la stessa CDM. stava vivendo nel corso del proprio percorso. In questo senso, la fusione ha agito anche come fattore di maturazione istituzionale, creando l'opportunità di esaminare con maggiore cura aspetti organizzativi già presenti, contribuendo a rendere più coerenti le pratiche e l'azione istituzionale.

8.5.2 L'aumento di complessità

Il processo ha portato un aumento significativo di complessità e di carico di lavoro, concentrato specialmente sulle leadership. La necessità di gestire simultaneamente

le operazioni correnti e il processo di transizione rappresenta un sovraccarico reale, che il piano iniziale non aveva del tutto anticipato.

Sul piano operativo, come già menzionato, le aree di amministrazione, mobilitazione di risorse e comunicazione hanno già avviato i processi di avvicinamento, sebbene con ritmi distinti. Le aree di amministrazione e mobilitazione di risorse si trovano in una fase più avanzata. L'area di comunicazione è in fase iniziale di integrazione. L'area di progetti, a sua volta, sta iniziando a sviluppare i primi movimenti di avvicinamento. Questa differenza di ritmo tra le aree è coerente con il modello di integrazione selettiva e progressiva adottato, che prevede tempistiche distinte per ciascuna dimensione della fusione.

La ridistribuzione formalizzata delle funzioni non è ancora avvenuta al momento delle interviste. Questo processo è previsto per le fasi successive, sotto la guida del responsabile operativo della nuova sede in coordinamento con il consiglio direttivo della CDM, e come frutto dei risultati del lavoro dei GdL.

In questo senso, dopo la fase di avvicinamento, e a partire dalla fine di luglio 2026, i GdL hanno iniziato a essere condotti in modo più strutturato, approfondito e ampio, con un'organizzazione basata su un piano di risultati attesi a 30, 60 e 90 giorni, mirando al raggiungimento dei seguenti obiettivi, come presentato nell'Allegato G:

- **AMMINISTRAZIONE, OPERAZIONI E PROCESSI:** Processi, budget, contratti, rendicontazione e routine amministrative.
- **COMUNICAZIONE, MARKETING, CULTURA E GESTIONE A VISTA:** Narrazione dell'integrazione, memoria del processo, comunicazione interna ed esterna, revisione del piano di comunicazione e marketing, posizionamento e gestione a vista.
- **RACCOLTA FONDI E MOBILITAZIONE DI RISORSE:** Finanziatori, donatori, bandi, imprese, persone fisiche, funnel di vendita, CRM, passaggio di relazioni e opportunità congiunte di sostenibilità.
- **RELAZIONI, VOLONTARIATO E PARTNERSHIP:** Mobilitazione e coinvolgimento di imprese, università, volontariato, partner tecnici e ponti istituzionali.
- **METODOLOGIA, PROGETTI ED ESSENZA ADC:** Metodo AdC, percorsi e itinerari, trasferimento di conoscenza e progetti pilota.

La prospettiva della CDM. è convergente: il team percepisce in modo positivo le opportunità di scambio e apprendimento offerte dall'avvicinamento, ma riconosce l'aumento di complessità derivante dalla conduzione simultanea delle attività ordinarie e del processo di integrazione, che richiede maggiore organizzazione, definizione delle priorità e capacità di adattamento.

9

Sfide e punti di attenzione

Per descrivere con oggettività e completezza il processo di fusione, è necessario dedicare attenzione anche agli aspetti più complessi del percorso, alle sfide non anticipate e ai punti che hanno richiesto il maggiore sforzo di gestione. Si tratta, anzitutto, di garantire l'utilità del caso per chi lo legge: un processo documentato nella sua integralità è più prezioso di un processo presentato come esente da tensioni.

Gli aspetti più delicati emersi lungo la fusione tra AdC e CDM, non sono di natura congiunturale né circostanziale. Riguardano l'identità, dimensione che, nel Terzo Settore, non è periferica al processo, ma ne è costitutiva. Per le organizzazioni orientate alla missione, l'identità non è un asset tra gli altri: è il fondamento a partire dal quale tutto il resto acquista senso. Comprendere i fattori che hanno reso il processo più esigente richiede, quindi, di partire da questo presupposto. L'identità, tuttavia, non è un tema semplice né unitario: è una questione di fondo che si ramifica in dimensioni concrete, ciascuna con la propria complessità. Per questo, l'analisi che segue parte dal livello più ampio, l'identità

come criticità strutturale del processo, per poi scendere alle sue manifestazioni specifiche: la storia, le relazioni e il dialogo metodologico.

9.1 L'identità come criticità di fondo

L'identità organizzativa non è una questione simbolica per una ONG: è la condizione di esistenza dell'organizzazione. Come argomentato nell'inquadramento teorico di questo studio, la logica delle organizzazioni della società civile non è economica, ma normativa: sostenuta da valori condivisi, impegni collettivi e legittimità pubblica. La missione è il principale criterio che orienta le decisioni e sostiene la credibilità dell'organizzazione davanti a beneficiari, finanziatori e partner (Anheier, 2005; Salamon, 1995). L'identità, in questo senso, è ciò che mantiene viva questa missione nella quotidianità, ciò che garantisce che le scelte concrete restino coerenti con lo scopo che ha dato origine all'organizzazione.

Questo spiega perché, in qualsiasi processo di fusione nel Terzo Settore, la dimensione identitaria sia al tempo stesso la più rilevante e la più delicata. La fusione non è mai un'operazione puramente tecnica (vedi 3.1), e, quando si tratta di organizzazioni il cui capitale non è finanziario, ma simbolico, sociale e culturale, la questione identitaria assume un peso ancora più determinante.

Nel caso della fusione tra AdC e CDM., la centralità dell'identità non è solo una questione teorica, ma ha una storia concreta. Come ricostruito nel capitolo 6, la decisione di fondersi è nata proprio da una preoccupazione per la preservazione dell'origine: la necessità di garantire che i valori fondatori dell'AdC non andassero perduti con l'uscita della fondatrice. La scelta della fusione per incorporazione, rispetto ad altre alternative, è stata motivata dalla consapevolezza che un'organizzazione del Terzo Settore è un organismo vivo sostenuto da un ideale. L'identità era, quindi, al centro della decisione fin dall'inizio. Il fatto che si sia rivelata anche la criticità più profonda lungo il processo è, in questa prospettiva, del tutto coerente.

La criticità identitaria assume forme distinte per ciascuna delle due organizzazioni. Per l'AdC, il punto sensibile sta nella consapevolezza di essere l'organizzazione incorporata: come garantire che, entrando in una struttura più grande e consolidata, ciò che è stato costruito nel corso di quindici anni, come la metodologia, le pratiche, le relazioni, il modo di guardare le persone, non venga ridotto a un insieme di pratiche osservabili dall'esterno, perdendo la vitalità che le rende efficaci? Il rischio non è quello di perdere il nome o il marchio, ma quello di perdere il corpo vivo che questi elementi rappresentano. Per la CDM., la sensibilità

è di altra natura, ma altrettanto legittima: incorporare un'organizzazione con identità, metodologia e cultura proprie comporta un rischio simmetrico: che l'integrazione alteri, in modo non intenzionale, tratti identitari della stessa organizzazione incorporante. Nelle parole della CDM., il team dell'AdC manifesta, in alcuni momenti, un movimento di affermazione della propria identità nel processo di incorporazione, qualcosa di comprensibile e atteso, che pone la sfida di condurre l'integrazione in modo da preservare simultaneamente il percorso della CDM. e gli elementi propri di *Aventura de Construir*.

Ciò che emerge da entrambe le prospettive è, quindi, una tensione strutturale insita in qualsiasi processo di fusione per incorporazione: come costruire un'integrazione senza che nessuna delle parti senta di perdere ciò che la costituisce. Questa sfida non si risolve per decreto né per buona volontà, ma richiede un lavoro deliberato, continuo e radicato nelle pratiche concrete della vita quotidiana. Le sezioni seguenti esplorano le tre dimensioni concrete in cui questa criticità identitaria si è manifestata con maggiore intensità lungo il processo.

9.1.1 La storia come patrimonio vivo

Una delle dimensioni più concrete di questa tensione riguarda la storia. Storia intesa come patrimonio vivo, fonte di orientamento per le decisioni del presente. I punti di metodo dell'AdC, sviluppati nel corso di oltre un decennio di intervento nel campo dell'imprenditorialità sociale, non sono un insieme di procedure tecniche: sono una bussola. Quando emerge una difficoltà, è in essi che si cerca un orientamento, ogni volta che il processo richiede decisioni di fronte a situazioni complesse.

Il rischio individuato lungo il processo è proprio che questa bussola vada perduta, non per negligenza, ma per mancanza di consapevolezza del suo valore. Non basta che la storia dell'AdC sia conosciuta: è necessario che sia compresa come qualcosa che ha rilevanza concreta nelle decisioni prese nel presente. Un'organizzazione in cui il valore della propria storia non è pienamente riconosciuto tende a perdere, progressivamente, la capacità di orientarsi a partire da essa, e un'organizzazione che perde questa capacità non smette di esistere formalmente, ma smette di essere un corpo vivo per diventare qualcosa che si comprende dall'esterno, senza che questa comprensione produca movimento.

Questo rischio è tanto più rilevante in un contesto di transizione di leadership. L'uscita della fondatrice non comporta solo la sostituzione di una persona: comporta il trasferimento di un modo di guardare, interpretare e agire

che è stato costruito nel corso di anni di presenza continua sul territorio. Parte di questo patrimonio è formalizzata nei materiali, nelle metodologie, nei documenti che l'AdC ha prodotto lungo il suo percorso. Ma un'altra parte vive nelle persone che l'hanno interiorizzata e la praticano. Garantire la continuità di questo secondo tipo di patrimonio richiede uno sforzo specifico, distinto dalla sua semplice formalizzazione.

9.1.2 La rete di relazioni: patrimonio e dipendenza

Una seconda dimensione riguarda la rete di relazioni dell'AdC. L'organizzazione è piccola nella struttura, ma possiede una rete di relazioni istituzionali molto ampia rispetto alle proprie dimensioni, costruita nel corso di quindici anni con finanziatori, beneficiari, partner, collaboratori e volontari. Questa rete è un asset strategico di primo ordine: è essa a sostenere la raccolta fondi, ad aprire porte a nuovi progetti e relazioni, a permettere che i beneficiari si sentano riconosciuti nel proprio potenziale di sviluppo e a conferire all'AdC una visibilità che va oltre la sua scala operativa.

Il problema è che questa rete è stata costruita, in gran parte, a partire dalla figura della fondatrice (vedi 6.3). Le relazioni, associate alla sua presenza, dipendono in buona parte da lei per restare attive.

Questa dipendenza strutturale è una criticità reale e riconosciuta. La rete non si trasferisce automaticamente: si trasferiscono i contatti, ma non necessariamente le relazioni. E le relazioni, come osservato lungo il processo, richiedono cura, un lavoro permanente di cura coltivato nella quotidianità. Perché ciò avvenga, è necessario che le persone comprendano la rete non come una risorsa da utilizzare, ma come un patrimonio da preservare, curare, sviluppare, e che assumano questa cura come parte del proprio lavoro.

In questo senso, la risposta a questa criticità è il protagonismo interno, ossia la disponibilità delle persone che lavorano nell'organizzazione a diventare soggetti attivi nella costruzione e nel mantenimento delle relazioni, nella conduzione dei progetti e nell'interiorizzazione dell'identità. C'è una coerenza interna, indicata dalla leadership dell'AdC, tra la promozione del protagonismo presso i microimprenditori e la necessità che questa stessa logica si rifletta, in modo coerente, nel funzionamento interno dell'organizzazione e, in particolare, nel contesto della transizione in corso. Senza questo movimento, la preservazione dell'identità resta un'intenzione, e non una pratica.

9.1.3 Il dialogo tra metodologie

La terza dimensione in cui la questione dell'identità si è manifestata in modo concreto riguarda il dialogo tra le metodologie delle due organizzazioni. Ciascuna di esse è arrivata alla fusione con un corpo metodologico proprio, consolidato nel corso degli anni, e questo corpo non è solo un insieme di strumenti tecnici, ma un'espressione dell'identità di ciascuna organizzazione: del suo modo di guardare le persone, di concepire il cambiamento sociale e di operare sul territorio. Per questo, l'incontro tra metodologie distinte è un incontro tra identità.

La differenza strutturale emersa lungo il processo riguarda il punto di partenza dell'intervento: la CDM. parte dal territorio, agendo in contesti specifici e sviluppando progetti a partire dalle necessità individuate. L'AdC parte dalla persona, lavora con imprenditori in diversi territori, anche a distanza, perché il punto di ancoraggio è l'individuo e il suo processo di sviluppo. Questa distinzione riflette posizionamenti diversi all'interno del processo più ampio di sviluppo umano integrale: mentre la CDM. opera prevalentemente nella prima fase, con l'educazione di bambini e adolescenti, la salute, l'accompagnamento degli anziani, la mappatura dei bisogni e delle potenzialità dei territori, l'efficienza energetica, l'AdC si posiziona nella seconda fase del percorso di Sviluppo Umano Integrale, lo sviluppo economico-produttivo, che presuppone che le condizioni della prima siano già minimamente soddisfatte.

Questa differenza è diventata particolarmente visibile nel processo di sviluppo della teoria del cambiamento territoriale, che ha lo scopo di orientare le operazioni della nuova organizzazione sul territorio. Il lavoro ha rivelato che le due organizzazioni, pur condividendo la centralità della persona come valore fondante, operano a partire da logiche distinte che devono essere esplicitamente conciliate. Questo processo evidenzia che la costruzione del quadro di riferimento che orienterà l'azione congiunta si configura come un processo progressivo e impegnativo, che richiede di mettere in relazione e integrare prospettive distinte.

Al tempo stesso, queste differenze costituiscono una fonte di ricchezza e ampliano il potenziale d'impatto della nuova organizzazione, poiché le permettono di rispondere, in modo complementare e integrato, alle diverse tappe dello sviluppo umano integrale.

Tuttavia, lungo questo percorso è emersa una lezione importante: le criticità metodologiche tendono a sembrare più grandi quando si resta sul piano teorico. Quando i team lavorano insieme su temi concreti, i punti di convergenza

diventano più evidenti e le differenze iniziano a essere percepite da un'altra prospettiva: quella della complementarità da esplorare, più che di incompatibilità da risolvere. L'esperienza di un'organizzazione illumina i punti ciechi dell'altra; ciò che preoccupa l'una trova, spesso, risposta nel percorso già compiuto dall'altra. Questa scoperta non elimina la criticità, ma indica un cammino per la sua gestione: non restare sul piano delle differenze astratte, ma entrare nel merito delle questioni concrete, movimento che richiede sforzo, disponibilità e dialogo tra le persone che lavorano nelle cinque cause della nuova organizzazione.

10

Replicabilità e limiti

La domanda su cosa sia replicabile in questo caso non è soltanto una questione metodologica. È anche una questione di rilevanza per il Terzo Settore nel suo complesso.

L'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 17 riconosce esplicitamente che le sfide sociali contemporanee non possono essere affrontate da organizzazioni isolate. La logica sottostante è chiara: l'impatto sostenibile richiede collaborazione strutturale e costruzione di alleanze che vadano oltre la cooperazione puntuale. In questo senso, la fusione tra organizzazioni della società civile è una forma concreta di rendere operativo lo spirito dell'OSS 17 a livello istituzionale.

Come osservato in 3.1, le fusioni nel Terzo Settore possono essere scelte strategiche deliberate, orientate al rafforzamento organizzativo e all'ampliamento dell'impatto. Ciò che questo capitolo cerca di dimostrare è che le condizioni che rendono possibile questa scelta non si riducono ad aspetti statutari o organizzativi, ma coinvolgono dimensioni relazionali, culturali e di valori che devono essere riconosciute come tali.

10.1 Quadro analitico: cosa significa “replicabile” in un’analisi di caso qualitativa

Questo capitolo non produce generalizzazioni statistiche. Un singolo studio di caso, per definizione, non permette di affermare che ciò che ha funzionato qui funzionerà sempre, né che il cammino percorso da AdC e CDM. costituisca un modello da copiare. Ciò che questo studio può fare è qualcosa di diverso e altrettanto rilevante: generare proposizioni analitiche sulle condizioni, i meccanismi e le tensioni che strutturano un determinato tipo di processo, proposizioni che possono essere valutate, confrontate e calibrate in altri contesti.

La domanda che orienta questo capitolo non è, quindi, “*questo funzionerà in qualsiasi contesto?*”, ma un’altra, più precisa: cosa doveva essere presente perché funzionasse qui, e in che misura queste condizioni sono riscontrabili in altri contesti? Per rispondervi, l’analisi si organizza su due piani distinti. Il primo riguarda le condizioni di partenza, ossia ciò che doveva esistere prima che il processo avesse inizio. Il secondo riguarda le condizioni di processo, ciò che doveva essere fatto durante, indipendentemente dal contesto specifico. È dall’articolazione tra questi due piani che emerge il contributo analitico di questo capitolo.

10.2 Condizioni strutturali e contestuali: cosa doveva essere presente prima

10.2.1 Allineamento di valori e origine come condizione preliminare

L’allineamento di valori tra AdC e CDM. non è stato costruito durante il processo di fusione, ma lo ha preceduto. Quando Silvia Caironi si è rivolta alla CDM. come possibile partner, la decisione non è nata da un’analisi comparativa di organizzazioni con profili complementari. È nata da una presa di coscienza più fondamentale: quella secondo cui la continuità cercata richiedeva un’origine comune. La dimensione valoriale non era, in questo senso, un criterio tra gli altri. Era il criterio che organizzava tutti gli altri.

Due organizzazioni possono condividere obiettivi, destinatari e persino metodologie simili e tuttavia operare a partire da punti di partenza radicalmente distinti, il che, in un processo di fusione, tende a diventare visibile nei momenti più critici: nella negoziazione sull’identità, nella gestione dei conflitti, nella resistenza al cambiamento.

Nel caso qui analizzato, l’allineamento di valori non si è limitato a facilitare il processo, ma lo ha sostenuto. La visione condivisa dalle leadership delle due

organizzazioni rifiutava la logica del frammento: non si trattava di pensare solo alla propria organizzazione, ma al suo scopo e ai bisogni a cui risponde. Questa disposizione è stata possibile proprio perché i valori che hanno orientato la fondazione delle due organizzazioni erano gli stessi, ed è questa continuità che si è cercato di preservare con la fusione.

La proposizione trasferibile che questo blocco offre è la seguente: le fusioni nel Terzo Settore richiedono un allineamento di valori che vada oltre la convergenza programmatica. Non basta condividere una missione dichiarata o rivolgersi agli stessi destinatari. Ciò che deve essere presente è un'affinità più profonda, capace di fare in modo che la negoziazione sull'identità non diventi un conflitto irrisolvibile, e che la fiducia tra le leadership si costruisca ancora prima che il processo formale abbia inizio.

LEZIONE: L'allineamento di valori non sostituisce la convergenza programmatica, ma la precede e la sostiene. Senza questa base, la negoziazione sull'identità diventa un conflitto senza arbitro.

10.2.2 Relazione preliminare tra le leadership come condizione di fattibilità

La fusione tra AdC e CDM. non è stata il primo incontro tra le due leadership. Caironi, Souza e Gomes si conoscevano già prima che il processo formale avesse inizio, e questa relazione, segnata da amicizia genuina, rispetto reciproco e fiducia costruita nel tempo, ha svolto un ruolo che va oltre la semplice familiarità istituzionale. Ciò che esisteva tra loro rendeva possibile un ambiente di dialogo in cui le perplessità potevano essere espresse senza che nessuna delle parti sentisse il bisogno di affermarsi sull'altra. Non c'erano posizioni da difendere né territori da proteggere: c'era una domanda comune a cui si sono disposti a rispondere insieme.

È importante, tuttavia, distinguere la forma specifica di questa relazione — un'amicizia personale costruita nel quadro di un'origine e di un movimento condivisi — dal principio che essa rappresenta e che è trasferibile. Ciò che ha reso possibile la conduzione del processo non è stata l'amicizia in sé, ma ciò che essa esprimeva: un'infrastruttura relazionale preliminare sufficientemente solida da sostenere il peso di una negoziazione istituzionale complessa. Questa infrastruttura può assumere forme distinte in altri contesti, come collaborazioni precedenti, reti condivise o una storia di dialogo tra organizzazioni, ma la sua presenza è, in ogni caso, una condizione di fattibilità.

La rilevanza analitica di questa condizione diventa particolarmente chiara se si considera la franchezza con cui la CDM. ha risposto alla proposta iniziale di Caironi, affermando che era impossibile garantire la preservazione dell'origine senza entrare effettivamente nell'AdC. In una relazione più formale o più recente, la stessa risposta avrebbe potuto essere letta come un rifiuto o come un'imposizione. All'interno del quadro di fiducia esistente, è stata accolta per quello che era: un atto di onestà che ha aperto la strada alla soluzione più adeguata.

La proposizione trasferibile è diretta: la fusione non può essere il primo incontro reale tra le organizzazioni. Dove non esiste una relazione preliminare, o dove questa relazione è segnata da asimmetrie di potere non riconosciute, il processo di integrazione tende a riprodurre e amplificare queste tensioni, invece di risolverle.

LEZIONE: La fusione non può essere il primo incontro. La fiducia che rende possibile il dialogo in situazioni difficili deve essere stata costruita prima, indipendentemente dalla forma che questa fiducia assume.

10.2.3 Complementarità strutturale come potenziale scoperto

La complementarità tra AdC e CDM. non era tutta visibile fin dall'inizio. Una parte lo era: l'origine comune e l'allineamento di valori rendevano evidente che le due organizzazioni non erano estranee l'una all'altra. Un'altra dimensione, invece — il potenziale concreto di un'AdC come piattaforma specializzata in inclusione produttiva e generazione di reddito all'interno della struttura della CDM. — è emersa durante il processo, come risultato del tempo dedicato all'avvicinamento.

Questa distinzione è analiticamente rilevante perché offre una lezione sul processo di fusione stesso: non tutto ciò che è importante può essere individuato in anticipo. Alcune complementarità diventano visibili solo quando le organizzazioni iniziano a lavorare insieme, a confrontare i propri modi di operare, a scoprire dove le loro capacità si incastrano. Nel caso qui analizzato, questa scoperta è stata positiva. L'idea che l'AdC potesse funzionare come uno dei tasselli di un puzzle all'interno della CDM., preservando la propria specificità programmatica mentre guadagnava scala e struttura, non era pienamente formulata nella proposta iniziale. È stata una costruzione progressiva.

Questo solleva una domanda che ogni organizzazione che consideri un processo simile dovrebbe porsi esplicitamente: cosa guadagna ciascuna parte da questa scelta? Le fusioni in cui solo una delle parti ha guadagni chiari e l'altra

opera per solidarietà o pressione tendono a produrre integrazioni fragili. La sostenibilità di lungo periodo dipende dal fatto che entrambe le organizzazioni riescano a rispondere a questa domanda con chiarezza e senza imbarazzo.

La proposizione trasferibile è duplice: cercare un'organizzazione i cui valori non siano troppo divergenti dai propri; e non presumere che la complementarità sia interamente definita prima del processo, poiché parte di essa sarà scoperta durante il suo sviluppo.

LEZIONE: La complementarità perfetta è specifica di questo caso; la domanda sui guadagni reciproci è invece trasferibile e obbligatoria.

10.2.4 Qualità della governance come base per l'integrazione

Entrambe le organizzazioni sono arrivate al processo di fusione con strutture di governance consolidate. L'AdC disponeva di un'architettura istituzionale articolata e documentata (vedi 5.1.5) che esprimeva una cultura istituzionale di rendicontazione. La CDM., con il suo lungo percorso e la sua azione in molteplici territori, disponeva di solidi organi deliberativi e di meccanismi interni di controllo e conformità.

Questa solidità non era equivalente nella forma, ma lo era nella sostanza: entrambe le organizzazioni avevano basi istituzionali su cui poter appoggiare la costruzione di una nuova struttura condivisa. Questo ha facilitato il confronto tra statuti, il dialogo tra gli organi di governance e la negoziazione sulla nuova architettura di governance dell'organizzazione dopo la fusione.

Un elemento particolarmente rilevante è che il processo di fusione non ha solo riorganizzato l'AdC, ma ha prodotto trasformazioni istituzionali anche nella stessa CDM. L'introduzione di un Consiglio Consultivo, organo che non esisteva prima del processo di avvicinamento, ne è l'esempio più concreto: la fusione è diventata un'opportunità di rafforzamento istituzionale anche per l'organizzazione incorporante. Questo effetto, raramente anticipato e spesso sottovalutato, indica una dimensione importante di qualsiasi processo di integrazione ben condotto: non beneficia solo l'organizzazione più piccola o più vulnerabile, ma può elevare il livello istituzionale di entrambe.

La proposizione trasferibile è chiara: organizzazioni con governance fragili, cultura di scarsa documentazione o assenza di organi deliberativi consolidati incontreranno difficoltà aggiuntive in un processo di fusione. Non perché la

fusione sia impossibile, ma perché mancherà la base su cui costruire la nuova struttura condivisa.

LEZIONE: Una governance solida in entrambe le parti non è un dettaglio tecnico, ma la base su cui può essere costruita la nuova struttura. La fusione non crea buona governance dove essa non esiste.

10.3 Condizioni di processo: cosa è stato necessario fare durante

10.3.1 Gradualità come scelta di maturità e come condizione che doveva essere possibile

Il processo di avvicinamento tra AdC e CDM. è durato circa due anni, dalla decisione iniziale dell'ottobre 2024 fino alla conclusione formale prevista per settembre 2026. Sarebbe impreciso descrivere questo periodo lungo solo come il risultato di incertezze o ritardi. Ma sarebbe altrettanto impreciso presentarlo come una scelta interamente deliberata fin dall'inizio. La verità analitica sta nel mezzo: il periodo lungo è stato al tempo stesso il prodotto di una situazione che non aveva una soluzione ovvia fin dal primo momento — dato che la fusione non era il piano iniziale, ma un'alternativa emersa durante la ricerca di altre forme di continuità — e una scelta di maturità che le leadership delle due organizzazioni hanno saputo riconoscere e sostenere man mano che il processo avanzava.

Questa distinzione è importante perché ha implicazioni dirette per la trasferibilità di questa condizione. La gradualità ha funzionato qui perché le circostanze lo permettevano: non c'era una crisi finanziaria che richiedesse una soluzione immediata, non c'era pressione esterna da parte dei finanziatori, e la fondatrice aveva margine per condurre una transizione accurata. Non tutte le organizzazioni avranno questo spazio. Dove questo spazio esiste, tuttavia, la lezione è chiara: accelerare il processo per ottenere maggiore efficienza operativa tende a compromettere esattamente ciò che una fusione nel Terzo Settore deve preservare.

Il lungo periodo ha svolto funzioni che sono diventate visibili solo in retrospettiva. Ha permesso che le differenze tra le due culture organizzative fossero riconosciute e affrontate prima dell'integrazione formale. Ha permesso che la complementarità tra le due organizzazioni fosse scoperta progressivamente, invece che presunta in anticipo. E ha permesso, inoltre, che la stessa Caironi si allontanasse gradualmente dall'organizzazione che aveva fondato, non solo dal

punto di vista operativo, ma anche da quello identitario. L'incarico a BH Press per lavorare sull'identità organizzativa della nuova organizzazione è un esempio eloquente di questo processo: la necessità di preservare il marchio e l'identità dell'organizzazione incorporata non era evidente fin dall'inizio, ma è emersa lungo il cammino, come risultato del tempo dedicato a comprendere cosa fosse realmente in gioco.

Riprendendo l'immagine proposta dalle stesse leadership sull'importanza delle radici comuni come condizione della crescita, è possibile prolungarla: non basta avere radici solide. È necessario prendersi cura affinché l'albero cresca. Il periodo di avvicinamento è stato precisamente questa cura: non l'assenza di urgenza, ma il rifiuto di un'urgenza che avrebbe compromesso la sostenibilità di ciò che si stava costruendo.

LEZIONE: La gradualità non è inefficienza, ma la condizione che permette all'integrazione di essere sostenibile e non solo formale. È anche una condizione che deve essere possibile: dove il tempo non c'è, i rischi si moltiplicano.

10.3.2 Trasparenza come principio operativo

La trasparenza che ha caratterizzato questo processo ha costituito un vero e proprio principio operativo, non una strategia di comunicazione. I team sono stati informati fin dall'inizio. I membri degli organi di governance sono stati coinvolti prima delle delibere formali. Le perplessità sono state accolte come parte del processo, non trattate come ostacoli da gestire. Il risultato è stato che l'approvazione all'unanimità in entrambe le assemblee non è stata una sorpresa: è stata il prodotto di un lavoro di allineamento progressivo condotto per mesi.

Questo ha avuto un costo reale, espresso in riunioni frequenti, allineamenti costanti e gestione attiva dei dubbi. Ma ha avuto anche un ritorno che nessuna scorciatoia comunicativa avrebbe potuto produrre: la legittimità del processo presso tutti gli attori coinvolti. In una fusione nel Terzo Settore, dove missione e identità sono capitali simbolici centrali, questa legittimità non è un dettaglio, ma una condizione di sostenibilità.

LEZIONE: La trasparenza nei processi di fusione non è una scelta di comunicazione, ma una condizione di legittimità. Comunicare decisioni già prese è fondamentalmente diverso dal costruire adesione lungo il processo.

10.3.3 Costruzione della governance prima dell'integrazione formale

La nuova struttura di governance non è stata definita dopo la fusione, ma negoziata durante il processo di avvicinamento. Il Consiglio Consultivo della CDM. è stato creato prima della conclusione formale dell'integrazione. I membri della governance dell'AdC sono stati invitati a manifestare individualmente la propria posizione riguardo alla partecipazione nella nuova struttura. La transizione della presidenza nell'AdC è stata pianificata in anticipo, con una fase di consulenza di supporto dopo l'uscita formale.

Questa sequenza non è stata casuale: riflette la consapevolezza che definire, prima della fusione, chi decide cosa sia un compito più impegnativo, ma anche un fattore determinante per un'integrazione più stabile. Una governance negoziata in anticipo evita che il potere venga ridistribuito in modo implicito o unilaterale durante l'integrazione, che è uno dei rischi più frequenti e meno discussi nei processi di fusione nel Terzo Settore.

LEZIONE: Definire la nuova governance prima della fusione formale è più impegnativo, ma evita che la ridistribuzione di potere avvenga in modo silenzioso e asimmetrico.

10.3.4 Separazione esplicita tra piano personale e piano istituzionale

Uno dei momenti decisivi del processo è stata la disponibilità della fondatrice a formulare la domanda in modo scomodo: è più importante chi guida l'AdC, o che l'AdC possa continuare ad adempiere alla propria missione? Questa separazione non è stata automatica né indolore, ma il risultato di un lavoro di riflessione personale che ha preceduto qualsiasi decisione istituzionale. Ed è stata proprio questa separazione ad aprire lo spazio per considerare alternative reali, inclusa la fusione.

Il lungo periodo di avvicinamento ha svolto anche questa funzione: garantire che questa separazione tra piano personale e piano istituzionale si consolidasse nella pratica lungo la transizione, e non solo nel momento in cui è stata formulata. La permanenza come consulente indipendente dopo settembre 2026 e all'interno del Consiglio Consultivo della CDM. è l'espressione istituzionale di questo percorso, una forma di continuità che non è dipendenza, ma accompagnamento.

LEZIONE: Nelle fusioni che coinvolgono la transizione di fondatori, la separazione tra piano personale e piano istituzionale non può essere data per scontata. Deve essere fatta esplicitamente, ed è una responsabilità della leadership, non solo dell'organizzazione.

10.4 Ciò che è singolare e non trasferibile: il nucleo duro del caso

10.4.1 *L'origine in Comunione e Liberazione*

L'origine comune delle due organizzazioni nel movimento di Comunione e Liberazione è stata l'elemento singolare più critico di questo caso. Non ha funzionato solo come allineamento astratto di valori, ma come infrastruttura relazionale concreta: c'era un riferimento condiviso di persone, spazi di dialogo comuni e un linguaggio istituzionale che entrambe le organizzazioni riconoscevano come proprio. Questa preesistenza è ciò che ha permesso che la fiducia tra le leadership esistesse prima del processo, e non dipendesse dal suo esito.

È proprio qui che risiede la lezione più importante di questo blocco. Non si tratta di affermare che l'origine in CL sia riproducibile, né di minimizzarne la centralità in questo caso. Si tratta di comprendere cosa essa rendesse possibile: l'esistenza di qualcosa di preesistente tra le organizzazioni, sia a livello di relazioni personali tra chi guida, sia a livello di valori sufficientemente condivisi da sostenere una negoziazione istituzionale complessa senza che ogni punto di tensione diventi una minaccia per la relazione. Dove questo qualcosa di preesistente non c'è, il processo di fusione inizia senza terreno sotto i piedi, e costruire questo terreno durante l'integrazione è possibile, ma moltiplica i rischi.

LEZIONE: Ciò che questo caso dimostra non è che l'origine comune sia un dettaglio, ma che il principio che essa rappresenta è imprescindibile: è necessario che esista qualcosa di preesistente tra le organizzazioni prima che il processo inizi, sia a livello di relazioni, sia a livello di valori condivisi. Senza questa preesistenza, la fiducia dovrà essere costruita allo stesso tempo di tutto il resto, e questo ha un costo reale.

10.4.2 *La figura di Silvia Caironi e la sua disposizione specifica*

La centralità della fondatrice nell'AdC era simultaneamente il problema che il processo doveva risolvere e una delle condizioni che ne hanno reso possibile la

risoluzione. La capacità di Caironi di separare il proprio percorso personale dal destino istituzionale dell'organizzazione è stata determinante affinché il processo potesse avanzare con la trasparenza che lo ha caratterizzato. Questa disposizione non è strutturale, ma personale e circostanziale. I processi di fusione che coinvolgono fondatori con minore capacità di compiere questa separazione, o con minore disponibilità a farla, tenderanno a produrre dinamiche molto diverse: resistenza implicita, ambiguità sul processo, o una transizione formale che non corrisponde a una transizione reale.

LEZIONE: Nelle fusioni che coinvolgono la transizione di fondatori, la disposizione personale del fondatore è una variabile determinante che non può essere data per scontata.

10.4.3 La configurazione specifica delle due organizzazioni

La combinazione di un'organizzazione più piccola con governance sofisticata e identità metodologica chiara, e di un'organizzazione più grande con capacità operativa, apertura genuina all'integrazione e disponibilità a trasformarsi a sua volta nel processo, ha prodotto una configurazione che ha favorito la fusione. Non si è trattato di un assorbimento classico né di una fusione tra pari: è stata una forma specifica di integrazione in cui la differenza di scala era reale, ma gestibile, e in cui entrambe le organizzazioni avevano qualcosa di concreto da guadagnare, riconoscendolo reciprocamente.

Questa configurazione non è facilmente riproducibile nella sua forma esatta. Ciò che è trasferibile è il principio sottostante: prima di avviare un processo di fusione, entrambe le organizzazioni dovrebbero essere in grado di rispondere con chiarezza alla domanda su cosa guadagni ciascuna parte dalla scelta, senza che la risposta sia solo retorica. Dove una delle parti non ha una risposta genuina, o dove l'asimmetria è di tale entità che i guadagni sono chiaramente unilaterali, la sostenibilità del processo risulta compromessa fin dall'inizio.

LEZIONE: La configurazione specifica non è replicabile; la domanda sui guadagni reciproci, sì.

11

Conclusione

■ *In quali circostanze una fusione smette di essere vista come ultima risorsa ed è riconosciuta come una scelta strategica di rafforzamento?*” è stata la domanda che ha orientato questa pubblicazione. La risposta che emerge non è semplice. La fusione tra AdC e CDM. non è nata da una strategia precedentemente formulata, né da una crisi che richiedesse una soluzione immediata. È nata da una domanda personale diventata istituzionale, e dalla disponibilità delle leadership a seguire questa domanda fino a dove essa conducesse, anche quando l'esito non era chiaro in anticipo. Ciò che ha trasformato questo percorso in una scelta strategica non è stata l'intenzione iniziale, ma il modo in cui il processo è stato condotto: con gradualità, trasparenza, attenzione alle persone e chiarezza su ciò che era irrinunciabile.

L'inquadramento teorico di questa analisi ha posto una domanda che merita una risposta diretta alla luce del caso empirico: la fusione tra AdC e CDM. è stata un'integrazione negoziata o una riorganizzazione che ha ridefinito, silenziosamente, chi occupa le posizioni centrali di influenza nella nuova organizzazione?

La risposta onesta è che non si è trattato di una fusione tra pari in senso stretto: l'asimmetria di scala era reale e riconosciuta. Ciò che il processo ha dimostrato è che asimmetria e negoziazione autentica non si escludono a vicenda. La consultazione individuale dei membri della governance dell'AdC, la protezione del fondo patrimoniale tramite la Lettera d'Impegno e l'introduzione del Consiglio Consultivo nella stessa CDM., insieme all'introduzione degli obiettivi dell'AdC nel nuovo statuto della CDM., configurano un'integrazione che ha cercato attivamente di evitare che il potere venisse ridistribuito in modo silenzioso.

Il contributo di questo caso al dibattito più ampio sulle fusioni nel Terzo Settore può essere riassunto in tre proposizioni. La prima è che le fusioni orientate dalla missione richiedono un criterio di valutazione diverso da quello dell'efficienza operativa: ciò che è in gioco non è solo la fattibilità istituzionale, ma la continuità di un ideale che deve sopravvivere al cambiamento di struttura. La seconda è che la fattibilità di una fusione si decide prima che essa inizi: l'allineamento di valori, la relazione preliminare tra le leadership e la qualità della governance sono precondizioni, non risultati del processo. La terza è che, una volta presenti queste condizioni di partenza, la gradualità diventa l'esigenza centrale del processo: non come assenza di urgenza, ma come la condizione che permette alle differenze di essere affrontate prima di diventare conflitti, che le metodologie possano dialogare tra loro e che le persone coinvolte comprendano il cambiamento come qualcosa di costruito insieme a loro.

Ciò che resta aperto è altrettanto rilevante. La fusione sarà formalmente conclusa a settembre 2026, ma l'integrazione reale si estenderà per anni oltre questa data. La costruzione di un'identità comune, il trasferimento della rete di relazioni e il consolidamento di una governance genuinamente condivisa sono processi di lunga maturazione che questo studio ha potuto seguire solo nei loro primi movimenti.

Rendere pubblico questo percorso significa lasciare una testimonianza di come la collaborazione strutturale tra organizzazioni del Terzo Settore sia possibile, possa essere condotta con integrità e possa preservare ciò che ciascuna organizzazione ha costruito, anche quando la struttura che lo sosteneva cambia in modo irreversibile.

12

Lettera di Orientamento

A chi si interessa al tema, o sta pensando di compiere un passo simile: se queste pagine sono state pensate come una mappa, che queste ultime righe siano un insieme di avvertenze per la traversata, non per evitare il cammino, ma per percorrerlo con maggiore chiarezza e sicurezza.

Anzitutto occorre partire dalla domanda che forse sembra meno urgente: esiste già una relazione tra le leadership delle due organizzazioni? Non si tratta di parlare di simpatia, ma di qualcosa di più solido: una storia di collaborazione, valori condivisi, reti che si sono già incrociate in precedenza. La fusione non può essere il primo incontro reale tra due organizzazioni. La fiducia che permette di dire ciò che deve essere detto, senza che questo minacci la relazione, deve esistere prima che il processo inizi. Dove non esiste, dovrà essere costruita allo stesso tempo di tutto il resto, e questo ha un costo che vale la pena conoscere in anticipo.

Da questa domanda ne nasce un'altra, ancora più decisiva: cosa guadagna ciascuna organizzazione da questa scelta? Le missioni sono davvero convergenti, o solo sembrano compatibili a prima vista? È tentante procedere senza rispondere a questa domanda con piena onestà, soprattutto quando l'entusiasmo iniziale è genuino. Ma, se le differenze più profonde emergono solo durante il processo, il costo di fare marcia indietro sarà già aumentato: sarà istituzionale, relazionale e umano. Meglio chiedersi troppo presto che troppo tardi.

Per quanto riguarda il tempo, la gradualità non è sinonimo di lentezza, né di inefficienza. È, al contrario, la condizione che separa un'integrazione che funziona sulla carta da una che funziona nella pratica. I processi condizionati da pressioni legate al calendario tendono a produrre esattamente questo: formalmente conclusi, ma sostanzialmente fragili. Per questo, prima di fissare qualsiasi scadenza, occorre chiedersi: abbiamo il tempo che questo richiede?

Dall'esperienza di questo processo emerge una certezza: la comunicazione non può aspettare che la decisione sia presa, ma deve iniziare fin dal primo giorno. Chi ha bisogno di sapere cosa, e in quale momento? Non è una domanda tecnica: è una domanda su chi avrà voce nel processo e chi lo riceverà solo come un fatto compiuto. La differenza tra queste due situazioni segna, fin dall'inizio, tutto il resto del cammino.

Se il processo comporta l'uscita di una figura fondatrice, c'è un compito che non può essere rimandato: separare, in modo esplicito, ciò che appartiene al piano personale da ciò che appartiene al piano istituzionale. Questa separazione raramente avviene da sola, e una resistenza implicita, anche se ben intenzionata o inconsapevole, può compromettere l'intero processo senza che nessuno se ne accorga in tempo.

Sul fronte delle strutture, è fondamentale che entrambe le organizzazioni abbiano organi di governance sufficientemente consolidati da sostenere la costruzione di qualcosa di nuovo. Una governance fragile da una delle due parti non rende impossibile la fusione, ma rappresenta un sovraccarico che è preferibile anticipare piuttosto che scoprire a metà del percorso.

Infine, lungo tutto il processo, non solo all'inizio, conviene osservare alcuni segnali. Gli organi di governance vengono coinvolti o solo informati? Le differenze culturali vengono nominate o messe a tacere? C'è, nella leadership, qualche segnale di ambiguità su ciò che è realmente in gioco? Nessuno di questi segnali significa che qualcosa stia fallendo. Significa, semplicemente, che il processo sta chiedendo maggiore attenzione, e questa attenzione, data in tempo, è forse la forma più concreta di cura che si possa offrire a un processo di questa natura.

Abbiamo imparato dalle sfide e, percorrendo il cammino, abbiamo scoperto la bellezza del viaggio, come ricorda Antonio Machado insegnandoci che il cammino si fa camminando.

*Camminante, non c'è strada
Viandante, sono le tue impronte
il cammino, e niente più,
viandante, non c'è cammino,
il cammino si costruisce camminando.
Andando si fa il cammino,
e nel rivolgere lo sguardo
ecco il sentiero che mai
si tornerà a rifare.
Viandante, non c'è cammino,
soltanto scie sul mare.*

Bibliografia

Inquadramento teorico

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 7. Greenwich: JAI Press, 1985. p. 263–295.

ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge, 2005.

AUSTIN, James E.; GUTIERREZ, Roberto. Capacity building through nonprofit mergers and acquisitions. *Stanford Social Innovation Review*, 2010.

CARTWRIGHT, Susan; COOPER, Cary L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 57–70, 1993.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit governance research: limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 6, p. 1117–1136, 2012.

CORRY, Olaf. Defining and theorizing the third sector. In: TAYLOR, Rupert (ed.). *Third sector research*. New York: Springer, 2010.

CORTEZ, Antonio; FOSTER, William; SMITH MILWAY, Katie. Nonprofit M&A: more than a tool for tough times. *The Bridgespan Group*, 2009.

EBRAHIM, Alnoor; BATILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges. *Research in Organizational Behavior*, v. 34, p. 81–100, 2014.

GEORGE, Christie; STINEBRICKNER-KAUFFMAN, Taren. Nonprofit mergers and acquisitions: not just an escape plan. *Stanford Social Innovation Review*, 22 set. 2021. Disponível su: https://ssir.org/articles/entry/nonprofit_mergers_and_acquisitions_not_just_an_escape_plan.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Mapa das Organizações da sociedade civil no Brasil (2016–2026)*. Brasília: IPEA, 2026.

JONES, Marianne B. The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2007.

LEWIS, David. *The management of non-governmental development organizations*. London: Routledge, 2003.

MACMILLAN, Rob. Distinction in the third sector. *Voluntary Sector Review*, v. 5, n. 1, p. 39–54, 2014.

PABLO, Amy L. Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 4, p. 803–836, 1994.

SALAMON, Lester M. *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.

SCHWEIGER, David M.; VERY, Philippe. Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, v. 2, p. 1–26, 2003.

SIROWER, Mark L. *The synergy trap: how companies lose the acquisition game*. New York: Free Press, 1997.

TRAUTWEIN, Friedrich. Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 283–295, 1990.

VAARA, Eero. Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 4, p. 859–894, 2003.

Due organizzazioni

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Nossa história**. [s.d.]. Disponibile su: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/nossa-historia>. Accesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Missão e valores**. [s.d.]. Disponibile su: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/missao-e-valores>. Accesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Nosso diferencial**. [s.d.]. Disponibile su: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/nosso-diferencial>. Accesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Transparência**. [s.d.]. Disponibile su: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/transparencia>. Accesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Governança**. [s.d.]. Disponibile su: <https://www.aventuradeconstruir.org.br/governanca>. Accesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Relatório de Atividades e Impacto 2024 – Aventura de Construir**. 10 jun. 2025. Disponibile su: <https://>

www.aventuradeconstruir.org.br/post/relat%C3%B3rio-de-atividades-e-impacto-2024-aventura-de-construir. Acesso il: 23 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO AVENTURA DE CONSTRUIR. **Relatório de Atividades e Impacto 2025 – Aventura de Construir**. Disponível su: https://indd.adobe.com/view/3842f530-d630-4257-9bf1-c121f1ce1adc?utm_source=Banner&utm_medium=Site . Acesso il: 23 mar. 2026.

CDM. **Quem somos**. [s.d.]. Disponível su: <https://cdm.org.br/quem-somos/>. Acesso il: 23 mar. 2026.

CDM.. **Relatório de Sustentabilidade 2024**. Belo Horizonte: CDM, 2024. Disponível su: <https://transforma.fbb.org.br/storage/socialtechnologies/2044/files/CDM%20RELATORIO%20DE%20SUSTENTABILIDADE%202024-red.pdf>. Acesso il: 23 mar. 2026.

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL. **Comunicação de Progresso (CoP)**. [s.d.]. Disponível su: <https://www.pactoglobal.org.br/comunicacao-de-progresso/>. Acesso il: 23 mar. 2026.

Dalla necessità alla decisione

COMPAGNIA DELLE OPERE. *Uma história em caminhos*. Meeting di Rimini, ago. 2024. Disponível su: <https://www.meetingrimini.org/eventi-totale/compagnia-delle-opere-una-storia-in-cammino/>. Acesso il: 26 mar. 2026.

Processo

Assembleia AdC. (2025). *Minuta – Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Associação Aventura de Construir*. Associação Aventura de Construir.

Assembleia AdC. (2026). *Minuta – Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Associação Aventura de Construir*. Associação Aventura de Construir.

Assembleia CDM. (2025). *Ata de Assembleia Geral Extraordinária da CDM*. CDM. – Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana.

Allegati

ALLEGATO C

Materiali visivi della presentazione istituzionale sulla metodologia di Cambiamento Territoriale

FIGURA C.1 I tre pilastri della maturità culturale



FIGURA C.2 Basi strutturanti: persona + territorio

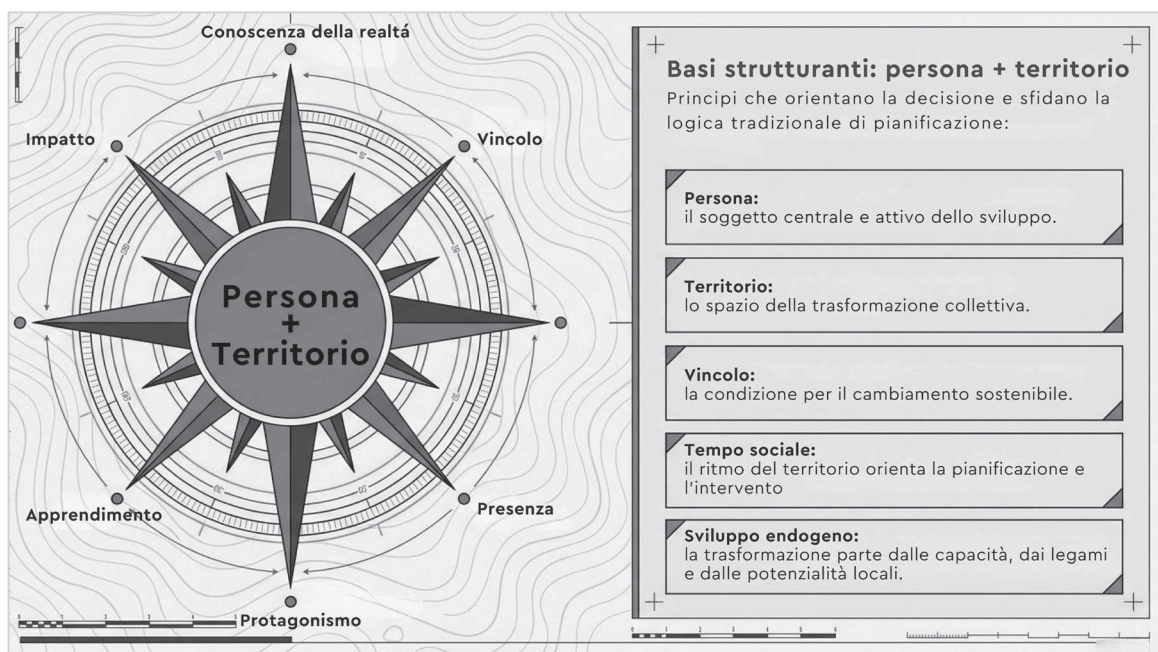


FIGURA C.3 Dossier di delimitazione territoriale



FIGURA C.4 AdC: autonomia economica nella trasformazione territoriale



FONTE: CDM. – Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana; Aventura de Construir. Maturidade cultural: encontro técnico 2026. Belo Horizonte, 2026. Presentazione istituzionale interna.

ALLEGATO D

Report interno della dinamica “Interazioni e Divergenze” (team CDM. e AdC, 30 set. 2025)

Nel processo di fusione tra la CDM. e Aventura de Construir (AdC), è stata realizzata una dinamica di ascolto e riflessione collettiva con collaboratori delle due organizzazioni. L'esercizio ha proposto ai partecipanti di consultare i siti istituzionali e, a partire dalle informazioni e dalle proprie esperienze dirette, rispondere alla domanda:

“Quali caratteristiche e fattori ritiene fondamentali per definire l'identità e la forma di azione della CDM. e di Aventura de Construir?”

A partire da questa riflessione, i contributi sono stati raggruppati in quattro assi tematici — Obiettivo, Struttura, Operatività e Valutazione — e successivamente categorizzati come interazioni (convergenze) e divergenze.

Interazioni tra CDM. e Aventura de Construir

L'insieme delle percezioni indica un forte allineamento tra le due organizzazioni riguardo alla centralità delle persone come nucleo delle proprie pratiche. Termini come empatia, protagonismo umano, sguardo sulla realtà, cura, dignità e personalizzazione delle metodologie ricorrono ripetutamente, rivelando un'identità comune centrata sul rispetto delle singolarità e sulla risposta alla realtà e alle necessità.

Nei quattro assi emergono principi condivisi:

- **Obiettivo:** entrambe le organizzazioni hanno come scopo la trasformazione sociale, con enfasi su processi che generano un impatto reale nella vita delle persone e delle comunità. L'idea di origine viva, protagonismo cittadino e valorizzazione della dignità traduce l'impegno verso uno sviluppo umano integrale e situato.

- **Struttura:** i gruppi riconoscono una struttura basata su relazioni umane e collaborative, segnata da gestione delle persone, appartenenza comunitaria, apertura alle differenze e curiosità nell'imparare e insegnare. Si evidenziano anche il senso di squadra, il legame tra i collaboratori e il sentimento di appartenenza istituzionale.
- **Operatività:** le pratiche delle due istituzioni si mostrano articolate in rete. Espressioni come presenza sul territorio, rafforzamento delle comunità, articolazione intersettoriale e cura nei dettagli indicano un'operatività radicata, flessibile e vicina alla realtà locale. Anche la personalizzazione dei progetti e delle metodologie viene indicata come tratto comune — nulla è standardizzato, le azioni vengono costruite con chi partecipa.
- **Valutazione:** in entrambi i contesti, si valorizzano risultati concreti e misurazione dell'impatto, sempre associati alla dimensione umana. La misurazione è vista non come strumento tecnico isolato, ma come modo di comprendere la trasformazione generata nella vita delle persone e negli ecosistemi territoriali.

Questa lettura evidenzia un'identità condivisa, che combina profondità relazionale, radicamento territoriale, personalizzazione delle azioni e orientamento verso risultati trasformativi.

Pur essendo le convergenze significative, emergono alcune differenze strutturali e metodologiche. L'AdC presenta una minore ampiezza geografica, tematica e di pubblico più diversificata, con focus su imprenditori di periferia e un'azione fortemente ancorata a metodologie agili e accompagnamento individualizzato.

La CDM., a sua volta, evidenzia una visione istituzionale più centralizzata e integrata, con relazione tra progetti e un'azione che valorizza la pianificazione strategica preliminare all'ingresso nei territori, incluse la mappatura delle leadership e la comprensione dei contesti locali.

Altri elementi distintivi comprendono la presenza di specialisti in funzioni specifiche e la cura relazionale che segna il processo di sviluppo dei progetti — descritta come una pratica di *delicatezza ed empatia*, sia con i beneficiari sia con team e partner.

In generale, l'esercizio ha rivelato che CDM. e Aventura de Construir condividono valori profondamente allineati, specialmente per quanto riguarda la centralità delle persone, l'azione territoriale e la ricerca della trasformazione sociale.

Le divergenze individuate riflettono più differenze di approccio e di ambito che di scopo o principi.

Il risultato di questo esercizio indica un terreno fertile per la fusione istituzionale, in cui la complementarità è il risultato di questo nuovo modello organizzativo.



I team CDM. e AdC che hanno preso parte all'esercizio

Certificato di Iscrizione e Situazione Anagrafica (CNPJ) della sede della CDM a San Paolo

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA					
NUMERO DI ISCRIZIONE 21.867.551/0012-80 (FILIALE)		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL		DATA DI APERTURA 14/11/2025	
DENOMINAZIONE SOCIALE CDM - COOPERACAO PARA O DESENVOLVIMENTO E MORADA HUMANA					
NOME COMMERCIALE *****				PORTE (dimensione) DEMAIS	
ATTIVITÀ ECONOMICA PRINCIPALE 94.30-8-00 - Attività di associazioni di difesa dei diritti sociali (Esonerata)					
ATTIVITÀ ECONOMICHE SECONDARIE 85.99-6-99 - Altre attività di istruzione non altrimenti specificate (Esonerata); 94.93-6-00 - Attività di organizzazioni associative legate alla cultura e all'arte (Esonerata); 94.99-5-00 - Attività associative non altrimenti specificate (Esonerata)					
NATURA GIURIDICA 399-9 - Associazione Privata					
INDIRIZZO R FELIX GUILHEM		NUMERO 37		COMPLEMENTO *****	
CAP 05.069-000	QUARTIERE LAPA DE BAIXO		COMUNE SAN PAOLO		STATO SP
ENDEREÇO ELETRÔNICO *****		TELEFONE *****			
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****					
SITUAZIONE ANAGRAFICA ATTIVA (dal 14/11/2025)				14/11/2025	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL *****					
SITUAÇÃO ESPECIAL *****				DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Nota originale: "La dispensa da autorizações e licenças é direito do empreendedor que satisfaça os requisitos previstos pela Resolução CGSIM nº 51 del'11 giugno 2019, o dalla normativa propria trasmessa al CGSIM dagli enti federati, senza che l'Agenzia delle Entrate federale (Receita Federal) abbia alcuna responsabilità circa le attività esonerate."

Approvato dall'Istruzione Normativa RFB nº 2.119, del 06 dicembre 2022.
Emesso il giorno 14/11/2025 alle 14:39:25 (ora di Brasilia).

Analisi comparativa degli statuti sociali (AdC e CDM.)



Tognetti Advocacia

Alla

Associazione Aventura de Construir

(Via e-mail)

Con l'intento di fornire elementi a supporto dell'analisi e della delibera relative alla destinazione del patrimonio dell'Associação Aventura de Construir (AADC) a favore della CDM Cooperação para Desenvolvimento e Morada Humana (CDM), presentiamo di seguito il quadro comparativo tra gli Statuti Sociali delle due associazioni. L'obiettivo è fornire una comprensione completa e la piena consapevolezza delle disposizioni statutarie della CDM, oltre a chiarire le procedure operative e i riti deliberativi necessari in Assembleia Generale per disciplinare l'approvazione della proposta di destinazione patrimoniale e il corretto processo di ammissione di nuovi associati.

QUADRO COMPARATIVO STATUTI SOCIALI

	AADC	CDM
Oggetto sociale	Promozione dello sviluppo territoriale locale, tramite formazione, accompagnamento e accesso al credito, mirando a una trasformazione umana e socioambientale di rilevanza pubblica e sociale. (art. 1°)	Sviluppo e gestione di programmi e ricerche di assistenza sociale negli ambiti sociale, ambientale, urbanistico, culturale, sportivo, educativo e formativo. (art. 5°)
Termine di convocazione dell'Assemblea Generale	Preavviso minimo di 15 (quindici) giorni prima dello svolgimento. (art. 19)	Preavviso minimo di 5 (cinque) giorni prima dello svolgimento. (art. 20)
Competenza dell'Assemblea Generale	Compete esclusivamente all'Assemblea Generale: I. Modificare lo Statuto dell'associazione; II. Deliberare sullo scioglimento dell'ente e sulla liquidazione del suo patrimonio; III. Analizzare e deliberare su questioni di interesse generale dell'associazione; IV. Deliberare sui casi non previsti. (art. 17). Spetta al Consiglio Direttivo approvare in Assemblea Generale eventuali alienazioni, permuta, prestiti di beni patrimoniali dell'AADC, accettazione di donazioni con oneri e/o finanziamento di beni per il patrimonio, previa consultazione del Collegio dei Revisori. (art. 38)	Compete esclusivamente all'Assemblea Generale: I. Approvazione di riforme dello Statuto Sociale; II. Materie di grande rilevanza. (art. 17)

Quorum	Le Assemblee Generali si costituiscono, in prima convocazione, con la maggioranza degli Associati in regola con gli obblighi statutari, e in seconda convocazione con qualsiasi numero. (art. 17). Per le delibere relative a modifiche statutarie è richiesto il voto di 2/3 (due terzi) dei presenti all'Assemblea Generale appositamente convocata, non potendo deliberare, in prima convocazione, senza la maggioranza assoluta degli associati, o con meno di 1/2 (metà) nelle convocazioni successive. (art. 17, comma)	L'Assemblea Generale si costituisce, in prima convocazione, con la presenza della maggioranza degli Associati, e, in seconda, con qualsiasi numero, fermi restando i quorum speciali stabiliti dal presente statuto. (art. 23). Eventuali modifiche allo Statuto dipenderanno dall'approvazione di 2/3 (due terzi) degli Associati presenti all'Assemblea Generale convocata appositamente a tale scopo, il cui quorum costitutivo sarà la maggioranza assoluta degli Associati in prima convocazione, e di 1/3 degli Associati in seconda convocazione. (art. 24). Le altre delibere dell'Assemblea Generale saranno approvate solo se raggiunta l'approvazione di almeno la metà dei voti degli Associati presenti. (art. 26)
----------------------	---	--

Costituzione e ammissione di nuovi associati	Costituita da un numero illimitato di associati, maggiorenni, che entrano a farne parte per libera scelta dopo la firma della scheda di iscrizione, distinti nelle seguenti categorie (art. 6°, comma). Tutte le persone interessate a entrare nel corpo sociale devono richiedere l'iscrizione mediante presentazione di una proposta che sarà sottoposta al Consiglio Direttivo, che a propria discrezione potrà approvarla o meno. (art. 7°)	Costituita da un numero illimitato di associati, ammessi a discrezione del Consiglio Direttivo, i quali devono essere persone idonee, maggiorenni, nel pieno godimento dei propri diritti civili e che manifestino interesse a contribuire all'esecuzione dell'oggetto dell'istituzione. (art. 7°)
---	---	---

Diritti degli associati	Sono diritti degli Associati Fondatori, Benemeriti e Ordinari: I. Partecipare a tutti gli eventi dell'AADC; II. Presentare proposte al Consiglio Direttivo; III. Indicare persone per cariche elettive nel Consiglio Direttivo e nel Collegio dei Revisori; IV. Presentare nuovi associati; V. Indicare persone per diventare Associati Benemeriti o Ordinari; VI. Richiedere la convocazione dell'Assemblea Generale (con il consenso di 1/5 degli associati); VII. Avere accesso integrale allo Statuto Sociale; VIII. Inserire punti all'ordine del giorno delle Assemblee Generali (con 30 giorni di preavviso); IX. Accedere ai dati contabili dell'AADC (tramite sito o fisicamente); X. Recedere dall'AADC mediante richiesta scritta al Consiglio Direttivo. (art. 8°) Sono diritti degli Associati Collaboratori: I. Partecipare a tutti gli eventi dell'AADC; II. Presentare nuovi associati; III. Avere accesso integrale allo Statuto Sociale; IV. Avere accesso ai dati contabili dell'AADC, previa richiesta al Consiglio Direttivo Esecutivo e consultazione presso la sede in orario concordato; V. Recedere dall'AADC mediante richiesta scritta al Consiglio Direttivo, che ne promuoverà il recesso sottoponendolo a ratifica dell'Assemblea Generale. (art. 10).	Sono diritti di tutti gli Associati in regola con i propri obblighi sociali: I. Partecipare alle Assemblee Generali, esprimendo il proprio punto di vista e votando sulle materie in delibera; II. Interpellare il Consiglio Direttivo su questioni relative alla gestione dell'Associazione; III. Votare ed essere votati per le cariche elettive dell'amministrazione. (art. 14)
--------------------------------	---	---

Doveri degli associati	Sono doveri degli Associati Fondatori, Benemeriti e Ordinari: I. Cooperare attivamente; II. Rispettare le norme; III. Tutelare la reputazione; IV. Partecipare e votare; V. Mantenere aggiornati i propri dati; VI. Comunicare eventuali impedimenti. (art. 9°) Sono doveri degli Associati Collaboratori: I. Cooperare attivamente; II. Rispettare le norme; III. Tutelare la reputazione; IV. Comunicare eventuali impedimenti; V. Mantenere aggiornati i propri dati; VI. Versare i contributi. (art. 11).	Sono doveri di tutti gli Associati: I. Versare puntualmente i contributi dovuti all'Associazione; II. Rispettare gli incarichi e le decisioni prese dal Consiglio Direttivo e dall'Assemblea Generale nell'ambito delle rispettive competenze; III. Tutelare il nome e il patrimonio dell'istituzione; IV. Adempiere fedelmente a tutte le disposizioni statutarie e regolamentari. (art. 15)
-------------------------------	---	--

Dall'analisi dei due Statuti Sociali si può concludere che entrambe le Associazioni hanno oggetti sociali, quorum costitutivo dell'Assemblea Generale e profilo degli associati simili, con alcune differenze procedurali relative alla convocazione delle Assemblee e alle votazioni.

Considerando le delibere e le modifiche patrimoniali che avverranno a breve, la loro rilevanza e l'eventuale necessità di modifica dello Statuto Sociale, è importante evidenziare, in sintesi, le rispettive procedure:

I. AADC:

- a. La convocazione dell'Assemblea Generale deve avvenire con un preavviso massimo di 15 (quindici) giorni prima dello svolgimento, dovendo le materie essere discusse in sede di Assemblea Generale Straordinaria, poiché a essa compete la modifica dello Statuto, lo scioglimento del patrimonio, le questioni di interesse generale e gli altri casi non previsti;

- b. L'Assemblea Generale si costituisce, in prima convocazione, con la maggioranza degli Associati e, in seconda convocazione, con qualsiasi numero.
- c. Per le delibere relative alla modifica dello Statuto è richiesto il voto di 2/3 (due terzi) dei presenti, non potendo deliberare, in prima convocazione, senza la maggioranza assoluta degli associati, o con meno di 1/2 (metà) nelle convocazioni successive.

II. CDM

- a. La convocazione dell'Assemblea Generale deve avvenire con un preavviso massimo di 5 (cinque) giorni prima dello svolgimento, dovendo le materie essere discusse in sede di Assemblea Generale Straordinaria, poiché a essa compete la modifica dello statuto e le materie di grande rilevanza.
- b. L'Assemblea Generale si costituisce, in prima convocazione, con la presenza della maggioranza degli Associati e, in seconda, con qualsiasi numero.
- c. Eventuali modifiche allo Statuto dipenderanno dall'approvazione di 2/3 (due terzi) degli Associati presenti all'Assemblea Generale convocata appositamente a tale scopo, il cui quorum costitutivo sarà la maggioranza assoluta degli Associati in prima convocazione, e di 1/3 degli Associati in seconda convocazione.
- d. Le altre delibere dell'Assemblea Generale saranno approvate solo se raggiunta l'approvazione di almeno la metà dei voti degli Associati presenti.

Fonte: TOGNETTI ADVOCACIA. Comparativo dos Estatutos Sociais — AADC e CDM. Traduzione in italiano. São Paulo, 16 maggio 2025.

APPENDICI

APPENDICE A Matrice comparativa pre-fusione

Dimensione	AdC	CDM	Implicazione per la fusione
Fondazione e percorso	Attività dal 2011, origine a San Paolo: revisione dell'ipotesi iniziale (microcredito → formazione/consulenza), OSCIP e revisione annuale; adesione al Global Compact; sistematizzazione metodologica.	Associazione dal 1986: percorso lungo con consolidamento di metodologie e portfolio; rendicontazione standardizzata dal 2021 e relazione 2024.	Asimmetria di maturità: l'integrazione tende a richiedere una "traduzione" di processi e aspettative tra ritmi distinti.
Missione	Sostenere la crescita personale e la trasformazione socioeconomica di microimprenditori delle periferie, con focus su generazione di reddito e sviluppo territoriale inclusivo.	"Trovare il bene di ciascuna persona per trasformare il mondo."	Convergenza nella centralità della persona; la differenza di formulazione può generare rumore di posizionamento se non c'è una narrazione comune.
Visione	Essere riferimento nello sviluppo territoriale locale, con sostenibilità finanziaria, azione in rete e metriche chiare.	Impattare 1 milione di persone entro il 2030.	Una visione è di "riferimento/qualità", l'altra è di "scala"; allineare metriche e ambizione evita conflitti di priorità.
Pubblici e focus programmatico	Microimprenditori; anche giovani e famiglie in periferia: presenza territoriale e accompagnamento individuale.	Portfolio più ampio: bambini, adolescenti, giovani, adulti e anziani (risultati 2024).	Complementarità: AdC forte nell'inclusione produttiva; CDM, con ampiezza di pubblici e progettazione/gestione di progetti.
Aree di intervento	Formazione, consulenze, reti/partnership; elemento distintivo: ciclo integrale, visione integrale della persona, presenza continua.	Gestione sociale, volontariato corporate, ambiente e sostenibilità.	L'integrazione deve decidere: mantenere più assi (ampiezza) o dare priorità a un "core" (profondità).
Metodologia	"Centrata sulla persona", con metriche e valutazione di avanzamento con compromesso istituzionale.	Metodologia (CO) ³ come base dei progetti.	Rischio classico: due metodologie che diventano due linguaggi; soluzione: tradurre principi comuni in un framework unificato.
Scala e presenza	2024: 401 accompagnati direttamente; 2.005 raggiunti indirettamente.	2024: 7.991 assistiti direttamente; 86 comuni in 16 stati; 23 progetti.	L'asimmetria di scala può influenzare la governance interna e le aspettative di standardizzazione.
Struttura e persone	Governance formale e trasparenza pubblica (relazioni e revisioni).	Struttura con istanze e comitati; routine formali di gestione e controllo.	L'integrazione di HR e gestione tende a essere sensibile (carriere, politiche, carico di coordinamento).
Sostenibilità finanziaria	Repertorio di relazioni e revisioni; profilo di raccolta fondi diversificato (dati interni 2025).	2024: fatturato totale R\$ 5.351.224; mix di fonti; validazione tramite revisione esterna.	L'integrazione del "modello di entrate" e la conformità richiede una governance finanziaria solida.
Governance e controlli	Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori, Assemblea e Consiglio Consultivo; trasparenza come meccanismo di controllo.	Assemblea come organo massimo; consiglio direttivo e comitati; canale di etica/trasparenza.	È necessario allineare chi decide il "centro" vs "progetti/territori" e come vengono arbitrati i conflitti.
Potenziati tensioni	Profondità e accompagnamento individuale possono entrare in tensione con la pressione per scala/standardizzazione.	Portfolio ampio e logica di progetto possono entrare in tensione con il desiderio di focus su un "core".	La tensione è attesa; l'errore sarebbe fingere che non esista.

APPENDICI

APPENDICE B Matrice SWOT pre-fusione: forze, debolezze, opportunità, minacce e strategie

SWOT Matrice

Opportunità

- AdC come piattaforma all'interno della CDM.
- Ampliamento dell'impatto territoriale e sociale
- Integrazione di metodologie e costruzione di programmi più articolati
- Diversificazione e rafforzamento della raccolta fondi
- Possibilità di diventare riferimento sul dibattito relativo al consolidamento organizzativo

Minacce

- Assorbimento dell'identità dell'AdC
- Rischio di perdita di fiducia di partner, finanziatori e sostenitori storici
- Complessità operativa della transizione
- Distanza geografica
- Basso livello di coinvolgimento o protagonismo interno da parte del team

Forze

- Allineamento di origine, valori e visione istituzionale
- Possibilità di garantire continuità istituzionale oltre la figura della fondatrice
- Complementarità organizzativa tra AdC e CDM.
- Rafforzamento della sostenibilità istituzionale
- Storia dell'AdC

FOO – STRATEGIE

- "Piattaforma AdC": allineamento, storia e complementarità, continuità istituzionale
- Sostenibilità tramite il rafforzamento della raccolta fondi e la diversificazione delle fonti
- "Fusione" ben pianificata – riferimento per AdC e CDM.

FOA – STRATEGIE

- "Piattaforma AdC": preservazione dell'identità e degli stakeholder – partner, finanziatori e beneficiari
- Allineamento online e in presenza puntuale: gestione della complessità operativa e prossimità delle organizzazioni

Debolezze

- Asimmetria di scala e maturità organizzativa
- Aumento della complessità di gestione nel breve periodo
- Fragilità nel trasferimento del capitale relazionale della fondatrice

FDO – STRATEGIE

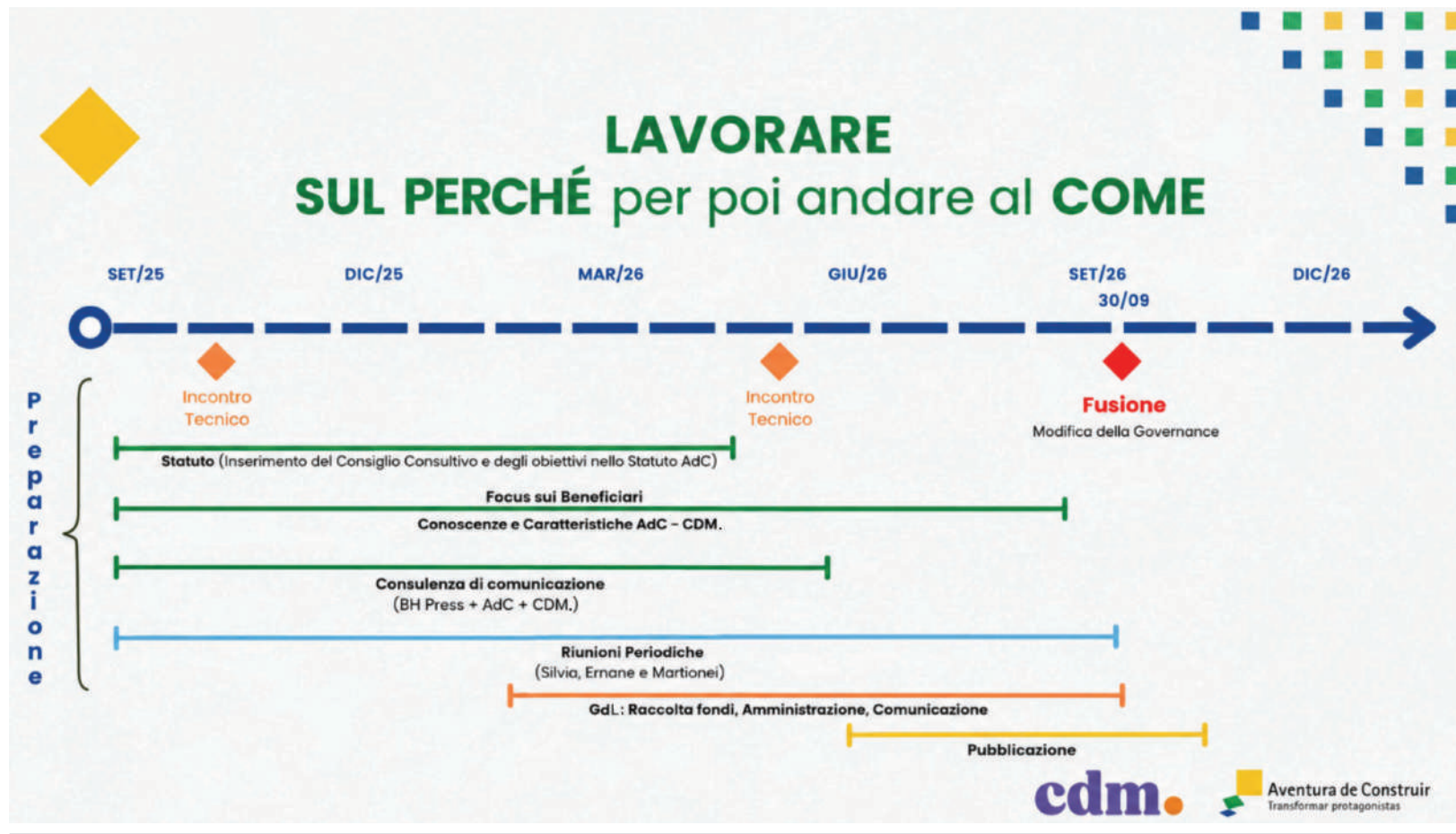
- "Fusione" ben pianificata: riferimento per AdC e CDM., simmetria delle organizzazioni e gestione della complessità di breve periodo, impatto territoriale e sociale per una futura entità

FDA – STRATEGIE

- Riunioni strategiche settimanali tra la leadership di CDM. e i fondatori dell'AdC dal luglio 2025
- Allineamento online e in presenza: gestione della complessità operativa e protagonismo delle leadership e dei team dal luglio 2025
- Definizione del profilo del responsabile di sede e percorso di sviluppo a partire da gennaio 2026
- Riunioni settimanali con i coordinatori per l'accesso al capitale relazionale dal gennaio 2026
- Iniziative per sviluppare il protagonismo del team con la partecipazione della CDM. dal gennaio 2026
- Dashboard di monitoraggio dell'esecuzione e della pianificazione dal novembre 2025

ALLEGATI

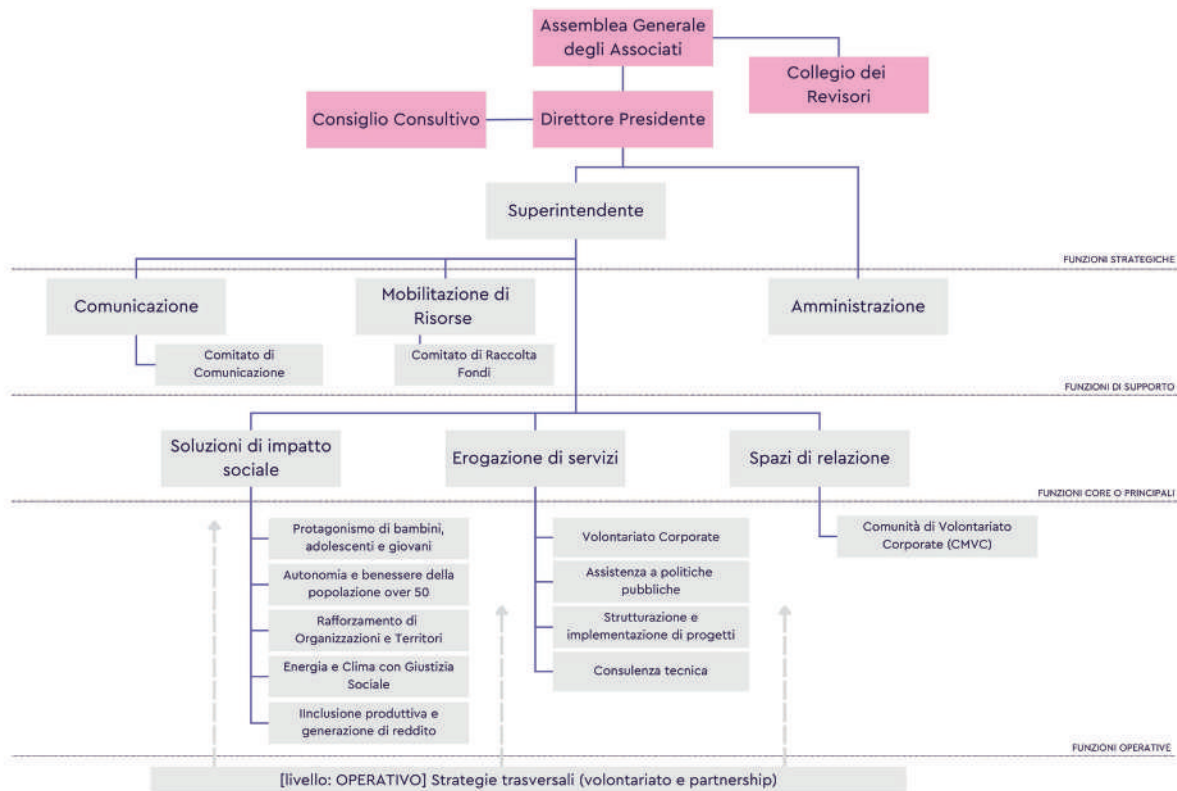
ALLEGATO A Cronoprogramma del piano di integrazione AdC-CDM. (set. 2025 – dic. 2026)



ALLEGATI

ALLEGATO B Struttura di governance

FIGURA B.1 Organigramma istituzionale



ALLEGATI

ALLEGATO G Materiali visivi della presentazione istituzionale sui Gruppi di Lavoro (GdL) nel processo di integrazione AdC-CDM.

FIGURA G.1 Gruppi di lavoro: dimensioni e aree di intervento

GRUPPI DI LAVORO

I Gruppi di Lavoro sono ambienti di relazione collaborativa, collegati alle aree della CDM., con la funzione di supportare l'integrazione in cinque dimensioni:



QUALI SONO:

AMMINISTRAZIONE, OPERAZIONI E PROCESSI:
processi, budget, contratti, rendicontazione e routine amministrative.

COMUNICAZIONE, MARKETING, CULTURA E GESTIONE A VISTA:
narrazione dell'integrazione, memoria del processo, comunicazione interna ed esterna, revisione del piano di comunicazione e marketing, posizionamento e gestione a vista.

RACCOLTA FONDI E MOBILITAZIONE DI RISORSE:
finanziatori, donatori, bandi, imprese, persone fisiche, funnel di vendita, CRM, passaggio di relazioni e opportunità congiunte di sostenibilità.

RELAZIONI, VOLONTARIATO E PARTNERSHIP:
mobilitazione e coinvolgimento di imprese, università, volontariato, partner tecnici e ponti istituzionali.

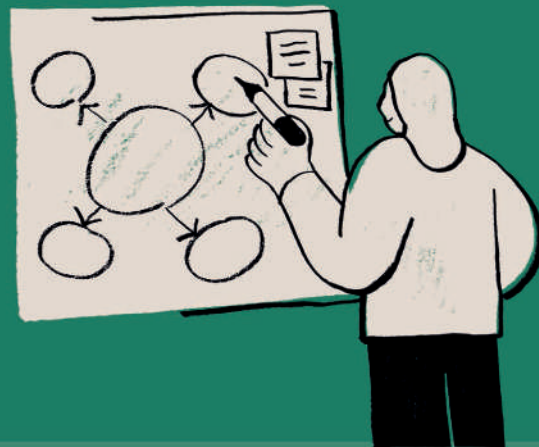
METODOLOGIA, PROGETTI ED ESSENZA ADC:
Metodo AdC, percorsi e itinerari, trasferimento di conoscenza e progetti pilota.

ALLEGATO G Materiali visivi della presentazione istituzionale sui Gruppi di Lavoro (GdL) nel processo di integrazione AdC-CDM.

FIGURA G.2 Tappe di lavoro dei GdL

TAPPE DI LAVORO DEI GDL

1. Identificare lo scopo dell'area
2. Mappare cosa esiste, come viene fatto, da chi
3. Riconoscere persone, competenze e potenzialità
4. Ridisegnare attività e responsabilità
5. Concordare il piano d'azione
6. Indicatori per il quadro di gestione a vista



ALLEGATO G Materiali visivi della presentazione istituzionale sui Gruppi di Lavoro (GdL) nel processo di integrazione AdC-CDM.

FIGURA G.3 Domande guida dei GdL

DOMANDE GUIDA DEI GDL

IDENTIFICARE LO SCOPO DELL'AREA

TAPPA 1 — MAPPARE COSA ESISTE:

- Cosa fa oggi l'AdC su questo fronte?
- Cosa fa già la CDM.?
- Cos'è simile, complementare o diverso?
- Cosa è concentrato in poche persone?
- Qual è la relazione tra ciò che si fa e l'ideale?

TAPPA 2 — RICONOSCERE PERSONE, COMPETENZE E POTENZIALITÀ:

- Chi fa cosa oggi?
- Quali competenze tecniche e relazionali porta ciascuna persona?
- Dove ciascuna persona può contribuire di più?
- Quali conoscenze devono essere preservate e trasferite?

TAPPA 3 — IDENTIFICARE LE NECESSITÀ DELL'AREA:

- Quali sono le richieste attuali dell'area?
- Quali lacune esistono?
- Cosa richiede di nuovo l'integrazione?
- Dove c'è sovraccarico o assenza di riferimento?

TAPPA 4 — RIDISEGNARE ATTIVITÀ E RESPONSABILITÀ:

- Cosa deve essere mantenuto?
- Cosa deve essere condiviso?
- Cosa deve essere ridistribuito?
- Cosa necessita di formazione, supporto o transizione accompagnata?

TAPPA 5 — CONCORDARE IL PIANO D'AZIONE:

- Chi sarà responsabile di ciascun fronte?
- Quali sono le scadenze?
- Quali decisioni necessitano di convalida?
- Quali passi devono avvenire a 30, 60 e 90 giorni?



CONSEGNE PREVISTE DAI GDL

Ogni GdL dovrà produrre:

- ambito dell'area; - matrice delle competenze;
- mappa delle necessità;
- redistribuzione delle responsabilità;
- proposta di attività per persona;
- organigramma con funzione, responsabilità e attività;
- mappa della missione nella pratica;
- piano di integrazione dell'area;
- elenco delle decisioni in sospeso;
- indicatori per la gestione a vista.



FIGURA G.5 Gestione a vista durante e dopo l'integrazione

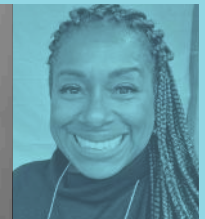
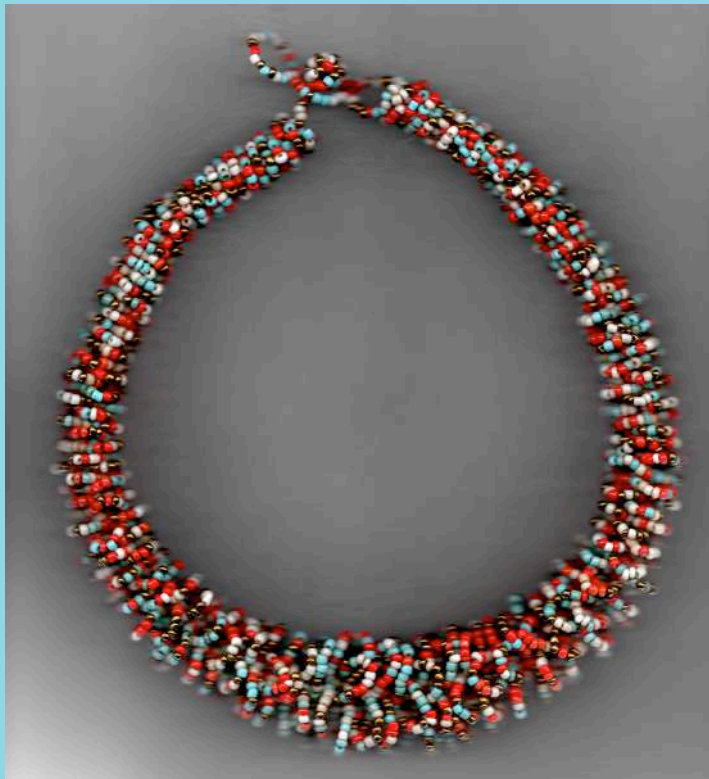
GESTIONE A VISTA

La gestione a vista nasce nell'integrazione, ma si consolida come pratica permanente di trasparenza, allineamento e corresponsabilità.



Gestione a vista = informazione condivisa + chiarezza delle priorità + corresponsabilità

Esta publicação é fruto de um desses encontros: entre competências técnicas e trajetórias profissionais, entre histórias pessoais e propósitos institucionais, entre o desejo de preservar uma herança e a coragem de abrir caminhos novos. Em sua origem estão pessoas que aceitaram o desafio de dialogar, aprender e construir juntas, gerando processos capazes de produzir transformação social.



A peça que ilustra a capa desta publicação foi criada e confeccionada pela Teresa Cristina Patrício, do Xodó da Preta, que é uma das milhares de microempreendedoras acompanhadas pela Aventura de Construir.

La collana artigianale nella copertina di questa pubblicazione è stata ideata e realizzata da Teresa Cristina Patrício, della marca Xodó da Preta, una delle migliaia di microimprenditrici accompagnate da Aventura de Construir.

Questa pubblicazione è frutto di uno di questi incontri: tra competenze tecniche e percorsi professionali, tra storie personali e finalità istituzionali, tra il desiderio di preservare un'eredità e il coraggio di aprire strade nuove. Alla sua origine ci sono persone che hanno accettato la sfida di dialogare, imparare e costruire insieme, generando processi capaci di produrre trasformazione sociale.