



OXFAM

Brasil

www.oxfam.org.br

MARCO ESTRATÉGICO

OXFAM BRASIL

✓ 2026
✓ 2030



APRESENTAÇÃO

Chegamos a 2026 celebrando uma marca significativa: doze anos de Oxfam Brasil, marcando mais de uma década de atuação no enfrentamento às desigualdades, na defesa de direitos e no fortalecimento da sociedade civil. Este marco é, paralelamente, um momento de celebração, mas sobretudo de profunda reflexão, diante dos desafios e do cenário complexo que se apresenta, exigindo uma alta capacidade de adaptação e resiliência.

O contexto político é particularmente desafiador: no plano internacional, assistimos a ascensão de governos conservadores, o desmonte do multilateralismo e uma crise silenciosa, porém profunda, no financiamento internacional para agendas sociais. A reeleição de lideranças políticas com postura hostil à cooperação internacional, como observado nos Estados Unidos a partir de 2025, agrava a retração de investimentos e redireciona as prioridades globais, afetando diretamente países do Sul Global e as organizações que aqui atuam.

No Brasil, esse movimento se soma a um ambiente doméstico igualmente turbulento. As eleições presidenciais de 2026 ocorrerão sob forte polarização, com riscos reais de contestação de resultados, violência política e paralisia institucional. Este período coloca novamente em xeque a estabilidade democrática, ao mesmo tempo em que amplia a

vulnerabilidade de populações historicamente marginalizadas.

Este ambiente de escassez de recursos e instabilidade política torna a gestão de projetos atuais mais complexos do que nunca, exigindo capacidade de respostas rápidas, resultados imediatos a pedido de financiadores diversos e leituras contextuais dinâmicas. A complexidade atual exige que não nos apoiemos apenas em modelos lineares e que estejamos prontos a lidar com a imprevisibilidade, construindo estratégias que sejam ao mesmo tempo rigorosas e flexíveis, baseadas em evidências e abertas ao aprendizado contínuo. A grande inovação que se impõe é a necessidade de projetos mais ágeis, capazes de responder em tempo real a mudanças no ambiente político e social. Essa agilidade, no entanto, só será viável se acompanhada por uma transformação igualmente profunda em nosso modelo de captação de recursos. O cenário de retração dos grandes doadores tradicionais nos obriga a buscar, com criatividade e ousadia, múltiplas fontes de financiamento. Isso significa diversificar nossa base de doadores, investindo em captação de pessoas físicas, estabelecendo parcerias com a filantropia nacional e fortalecendo alianças com fundações comprometidas com a estabilidade democrática, tanto no Brasil quanto no exterior.

Incorporar a complexidade e adaptabilidade à forma de agir é precisamente o desafio central neste momento em que a Oxfam Brasil finaliza seu Marco Estratégico 2021-2026 e inicia um novo ciclo, cobrindo o período 2026-2030. O novo marco não se propõe a ser um documento estático, mas sim uma bússola adaptativa que buscará guiar a organização em um cenário de incertezas, mas que demanda estratégias bem definidas.

Chegamos ao limiar de um novo ciclo, conscientes dos imensos desafios, mas movidos pela certeza da nossa missão. A Oxfam Brasil que emerge desta transição é uma organização mais madura, que aprendeu com os desafios dos últimos dez anos e que se prepara para os próximos com realismo e determinação. Este novo marco estratégico não é um ponto de chegada, mas um mapa de navegação para uma jornada que será, certamente, desafiadora, mas também repleta de oportunidades para reafirmar, em cada ação, o nosso compromisso inabalável com um Brasil justo, democrático e inclusivo.





SUMÁRIO

01 ANÁLISE DE CONTEXTO E DESAFIOS DO PERÍODO	6
Contexto sociopolítico	6
Contexto financeiro e de captação de recursos	10
02 O MARCO ESTRATÉGICO 2026-2030 DA OXFAM BRASIL	14
Premissas bases do novo marco estratégico: gestão por programas e projetos	14
Missão, visão e valores	17
Eixos programáticos e resultados esperados	18
Eixos institucionais e resultados esperados	28
03 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARCO ESTRATÉGICO DA OXFAM BRASIL	41
Planos Táticos	41
Planos Operacionais	43
Monitoramento e avaliação	45

01

ANÁLISE DE CONTEXTO E DESAFIOS DO PERÍODO

CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO

Nos últimos cinco anos (2021 a 2025), o contexto político nacional e internacional foi marcado por profundas transformações, crises sanitárias, tensões geopolíticas e realinhamentos de poder. Esse período testemunhou a consolidação de tendências já existentes e o surgimento de novos desafios que redefiniram a ordem global e os rumos de diversos países, incluindo o Brasil.

No plano internacional, o ano de 2020 foi dominado pela pandemia de COVID-19, que paralisou economias, expôs fragilidades dos sistemas de saúde e provocou uma crise humanitária sem precedentes. A corrida por vacinas evidenciou a desigualdade no acesso a insumos farmacêuticos, com nações ricas garantindo estoques enquanto países pobres ficavam para trás.

O período também foi marcado pelo retorno de tensões geopolíticas clássicas, destacando-se a invasão russa à Ucrânia em fevereiro de 2022. Esse conflito reacendeu a Guerra Fria, provocou sanções econômicas sem precedentes contra Moscou, realinhou a OTAN e gerou uma crise energética e alimentar global. Países europeus, dependentes do gás russo, viram a inflação disparar, enquanto nações do Sul Global enfrentaram escassez de trigo e fertilizantes. Enquanto isso, os Estados Unidos e a China intensificaram sua rivalidade estratégica, disputando hegemonia tecnológica, influência no Sudeste Asiático e o controle de cadeias produtivas, especialmente de semicondutores.

Economicamente, o mundo viveu entre 2021 e 2023 um pico inflacionário impulsionado por gargalos nas cadeias de suprimentos pós-pandemia e pela guerra na Ucrânia. Bancos centrais, especialmente o Federal Reserve americano e o Banco Central Europeu, elevaram juros em ritmo acelerado, gerando temores de recessão. Países emergentes, como o Brasil, também enfrentaram juros altos para conter a inflação, enquanto o dólar forte pressionou suas contas externas. A partir de 2024, a inflação global arrefeceu, mas os custos de financiamento continuaram elevados, limitando o espaço fiscal para políticas desenvolvimentistas.

Na América Latina, o chamado “novo ciclo progressista” ganhou força entre 2021 e 2023, com vitórias de líderes de esquerda no Peru (Pedro Castillo, destituído em 2022 após a tentativa de um golpe de Estado), Chile (Gabriel Boric), Colômbia (Gustavo Petro) e Brasil (Luiz Inácio Lula da Silva). Esses governos buscaram retomar políticas de proteção social, combate à desigualdade e integração regional, embora tenham enfrentado Legislativos fragmentados e forte oposição de mercados financeiros. O México, sob Andrés Manuel López Obrador, consolidou seu projeto nacionalista e assistencialista, em meio a altos índices de violência.

No Brasil, os últimos cinco anos representaram um turbilhão político. O período começou sob o governo de Jair Bolsonaro (2019-2022), marcado por retórica belicosa contra instituições, negacionismo climático e sanitário, além de uma gestão caótica da pandemia que resultou em mais de 700 mil mortes e uma CPI no Senado. Sua popularidade oscilou por conta de auxílios emergenciais, mas o desgaste acumulado, aliado à recuperação econômica liderada por adversários nas eleições, abriu caminho para a volta do PT ao poder.

A eleição presidencial de 2022 foi uma das mais polarizadas da história brasileira, com Lula vencendo Bolsonaro por margem estreita no segundo turno. O resultado não foi aceito pelo então presidente, cujos aliados promoveram atos golpistas e acampamentos em frente a quartéis militares. Esse clima de tensão culminou nos ataques de 8 de janeiro de 2023, quando manifestantes radicais invadiram e depredaram as sedes dos Três Poderes em Brasília, um episódio que expôs a fragilidade democrática e o poder das milícias digitais.

O governo Lula, iniciado em 2023, herdou um país dividido, com orçamento limitado, estagnação econômica e um Congresso dominado pelo chamado “centrão” e pela oposição bolsonarista. Sua estratégia de governabilidade incluiu a costura de uma ampla aliança partidária, a defesa do Estado de Direito e o reposicionamento do Brasil no cenário internacional, com críticas à guerra na Ucrânia e reaproximação de parceiros como China, Estados Unidos e países africanos. Na questão climática, o governo buscou reverter o desmatamento na Amazônia, embora tenha enfrentado resistência de setores do agronegócio.



No campo institucional e social, a desinformação e o extremismo político se tornaram desafios permanentes. Ataques à credibilidade do sistema eleitoral, ameaças à liberdade de imprensa e o crescimento de movimentos de extrema direita na Europa mostraram que o fenômeno bolsonarista e trumpista não foi uma exceção, mas parte de uma onda global. Ao mesmo tempo, movimentos ambientalistas, feministas e de direitos humanos ganharam força nas ruas e em fóruns multilaterais, impulsionando agendas de transição energética, igualdade de gênero e justiça social.

Um dos movimentos mais significativos do período foi a tentativa inédita de coordenar internacionalmente a tributação sobre as grandes fortunas. Sob a presidência do Brasil no G20 em 2024, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva colocou na mesa uma proposta ousada: a criação de um imposto mínimo global de 2% sobre a riqueza dos bilionários, algo que afetaria cerca de 3 mil indivíduos no mundo. A ideia, elaborada pelo economista francês Gabriel Zucman, previa arrecadar até US\$ 250 bilhões por ano para financiar o combate às mudanças climáticas e à pobreza, alinhando-se perfeitamente aos discursos do governo brasileiro no cenário multilateral. A proposta dividiu as nações ricas; enquanto França, Espanha e África do Sul demonstraram apoio, os Estados Unidos, sob o

comando de Joe Biden primeiro e Donald Trump depois, resistiram, e a Alemanha se mostrou cética, evidenciando a dificuldade de se trilhar caminhos comuns em um mundo de interesses fiscais conflitantes.

Paralelamente ao debate sobre a taxa dos bilionários, houve uma revolução silenciosa no sistema de taxa das multinacionais. Os últimos cinco anos viram a implementação gradual do acordo histórico da OCDE de 2021, que estabeleceu um imposto mínimo global de 15% para empresas com faturamento acima de US\$ 850 milhões. Este pilar (conhecido como Pilar Dois) foi desenhado para encerrar a “corrida ao fundo do poço”, onde países competiam oferecendo alíquotas cada vez menores para atrair investimentos. Contudo, a partir de 2025, o sistema enfrentou seu maior teste com o retorno de Donald Trump à presidência dos EUA. Trump retirou seu país das negociações e emitiu ordens executivas para que o acordo não tivesse validade em solo americano, argumentando que violava a soberania do país. Apesar disso, o arcabouço sobreviveu, ainda que de forma assimétrica, com a maioria das nações optando por manter as regras, mesmo diante das ameaças de retaliação comercial por parte de Washington.



No país, o governo Lula avançou em uma das pautas mais sensíveis da agenda fiscal brasileira: a reforma do imposto de renda. Em 2025, o governo enviou ao Congresso uma proposta de reforma do Imposto de Renda que buscava, finalmente, tornar o sistema mais progressivo. A principal medida foi a elevação da faixa de isenção para quem ganha até R\$5.000 mensais, uma promessa de campanha que beneficiaria de 10 a 20 milhões de brasileiros, e a criação de um imposto mínimo para indivíduos que recebem mais de R\$ 50.000 mensais (acima de R\$ 600 mil anuais), chegando a 10% para rendas superiores a 1.2 milhão, incluindo dividendos (isentos até então). A medida, classificada pelo ministro Fernando Haddad como um marco na justiça social, tentou corrigir uma distorção histórica: no Brasil, os mais pobres pagam proporcionalmente mais impostos (via consumo) do que os mais ricos (via lucros e dividendos).

A aprovação final do projeto veio em duas etapas: em agosto de 2025, o Senado aprovou a isenção para quem ganha até dois salários-mínimos. A vitória plena veio em 26 de novembro de 2025, com a sanção presidencial do PL 1.087/2025 (convertido na Lei 15.270/2025), que isenta rendas de até R\$ 5 mil e taxa altas rendas.

A despeito das turbulências políticas e dos desafios fiscais, os últimos anos fecharam com indicadores sociais surpreendentemente positivos. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) referentes a 2025 mostraram que o Brasil atingiu, entre 2021 e 2024, os melhores níveis de renda, redução da pobreza e queda da desigualdade desde o início da série histórica em 1995. A renda domiciliar per capita cresceu 25% em termos reais em três anos consecutivos, e o índice de Gini (que mede desigualdade) caiu quase 18% em 30 anos. A combinação de um mercado de trabalho aquecido (com baixas taxas de desemprego) e a expansão dos programas de transferência de renda (como o Auxílio Brasil e o próprio Bolsa Família) foi apontada como a responsável por quase metade dessa melhoria.

Em síntese, o período de 2020 a 2025 foi uma montanha-russa política e econômica, caracterizada pela resiliência de democracias em meio a ataques, pela ascensão e queda de lideranças autoritárias e por uma reconfiguração do mapa do poder global. A pandemia e a guerra na Ucrânia expuseram a interdependência frágil e a desigualdade estrutural do mundo, enquanto a resposta política em cada país oscilou entre o aprofundamento do Estado de bem-estar social e o retorno ao nacionalismo protecionista. O futuro permanece incerto, mas a história recente deixa claro: os próximos anos serão decisivos para definir se o mundo caminhará para um multilateralismo reformado ou para um novo alinhamento de blocos antagônicos.

CONTEXTO FINANCEIRO E DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O período de 2021 a 2026 foi institucionalmente definido para a Oxfam Brasil pela implementação de seu Marco Estratégico, desenhado para consolidar a atuação da organização em um contexto nacional de profundas transformações políticas e sociais. Lançado em 2021, o plano estabeleceu objetivos ambiciosos focados em justiça racial e de gênero, redução das desigualdades sociais e econômicas, justiça climática na Amazônia e engajamento público. Este ciclo, dividido em três etapas bienais (2021-2023, 2023-2025 e 2025-2026), visava não apenas avançar nas pautas substantivas, mas também fortalecer a resiliência institucional e a sustentabilidade financeira

da organização. A aprovação deste plano ocorreu em um momento de extrema polarização no Brasil, exigindo da equipe uma capacidade redobrada de advocacy e proteção do espaço democrático.

Um marco institucional central no período foi a transição do comando executivo da organização. Em março de 2024, Katia Maia deixou o cargo de Diretora Executiva após nove anos de trabalho à frente da Oxfam Brasil. Sua gestão foi fundamental para a consolidação da organização, que havia sido fundada em 2014, e para a elaboração do plano estratégico de 2021, pavimentando o caminho para uma sucessão planejada que ocorreu em um momento delicado de reestruturação de financiamentos globais.



Em 15 de abril de 2024, Viviana Santiago assumiu o posto de Diretora Executiva, trazendo consigo uma trajetória robusta em organizações sociais, além de um forte ativismo nos movimentos feminista e de direitos humanos de mulheres negras. Sob sua liderança, a organização intensificou discursos contundentes sobre a necessidade de garantir equidade, de repensar métricas econômicas (como a crítica ao PIB como um indicador “colonial” que normaliza a exploração do Sul Global) e de avançar em pautas ligadas à mudanças estruturais nos sistemas tributário e fiscal brasileiros.

Apesar das turbulências externas, o período foi marcado por um crescimento qualificado da equipe da Oxfam Brasil, que expandiu suas áreas técnicas para responder à complexidade da agenda de desigualdades. A organização passou a contar com uma especialista em justiça climática, com mudanças de coordenação das áreas ligadas à justiça fiscal e rural, bem como com a implementação de projetos de longo prazo. Este amadurecimento técnico permitiu à Oxfam Brasil avançar em suas pautas políticas e programáticas, refletindo a aposta da organização em uma atuação mais propositiva, mesmo diante de restrições orçamentárias.

Entretanto, o crescimento institucional da Oxfam Brasil entre 2021 e 2026 ocorreu em meio a uma “tempestade perfeita” no financiamento internacional da cooperação. Historicamente, a organização dependia de recursos de governos europeus e de afiliadas internacionais, como a Oxfam Novib (Holanda) e a Agência Sueca de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional (SIDA). Contudo, o avanço de governos de direita na Europa reconfigurou drasticamente essa arquitetura de doações, impondo novos cortes e redirecionamentos de verbas que afetaram diretamente programas estruturantes no Brasil. A mudança no cenário político holandês, por exemplo, teve repercussões

diretas sobre os recursos disponíveis para o Brasil. A Oxfam Novib, um dos principais membros da confederação global e histórica financiadora de projetos no país, passou a operar sob pressão de um governo de direita que priorizava o contingenciamento de recursos para cooperação internacional. Nesse contexto, projeto de longa duração (como o Fair 4 All) foram encerrados em 2025, sem previsão de continuidade no curto prazo. Com as mudanças recentes do governo ao longo do último ano, decisões sobre o direcionamento dos recursos holandeses devem ser feitas no segundo semestre de 2026, mas a narrativa conservadora anuncia um cenário desafiador.



Projetos de longa duração, como o Seeds to Grow 2 (2019-2024), que atuava no fortalecimento de sistemas alimentares justos e sustentáveis em parceria com a SIDA, enfrentaram dificuldades de renovação ou tiveram seus escopos reduzidos. Outros projetos com o mesmo financiador (Cultivando Mudanças e Justiça Climática na América Latina) foram encerrados de forma abrupta entre o fim de 2025 e início de 2026, a partir de um posicionamento de SIDA para redirecionar recursos para zonas de conflito, como a Ucrânia. Historicamente, a Suécia foi um dos parceiros mais progressistas e consistentes do terceiro setor brasileiro, financiando programas de incidência política e justiça social. A saída da SIDA do país não apenas representou um rombo financeiro no curto prazo, mas simbolizou uma mudança na geopolítica da ajuda internacional, onde países emergentes como o Brasil passaram a ser vistos como prioridade menor para a cooperação para o desenvolvimento tradicional, em detrimento de nações africanas e em situação de conflito agudo.

A reorientação política da União Europeia forçou a Oxfam Brasil a acelerar a busca por alternativas de diversificação de fontes, reduzindo a dependência histórica de recursos exclusivamente europeus. Além disso, considerando o continente americano, a instabilidade atingiu seu ápice com a política externa dos Estados Unidos. Em 2025, com o retorno de Donald Trump à presidência, a USAID (agência de ajuda humanitária dos EUA) sofreu congelamentos severos de verbas. Embora a USAID tenha destinado mais de US\$ 20 milhões ao Brasil em 2024, o horizonte para 2025 e 2026 tornou-se incerto devido a ameaças de cortes ou exigências de alinhamento ideológico. Para a Oxfam Brasil, isso significou a perda potencial de editais e parcerias que financiavam projetos voltados para populações vulneráveis, obrigando a OBR a redesenhar o planejamento para dar conta da imprevisibilidade orçamentária.



Diante deste cenário adverso, a Oxfam Brasil foi forçada a desenvolver estratégias mais robustas de sustentabilidade financeira. A organização passou a buscar mais intensamente oportunidades de financiamento doméstico, incluindo editais de fundações brasileiras, buscando reduzir a vulnerabilidade às flutuações da política externa europeia e norte-americana. Além disso, a necessidade de fortalecer relações com financiadores internacionais de forma permanente e a construção de um relacionamento próximo com as Embaixadas no Brasil somam-se a outras estratégias de captação, que se alinham, também, com a busca por parcerias e alianças robustas que potencializem o uso de recursos para o impacto almejado.

Assim, chegamos em 2026 com um cenário de financiamento que tem forçado não só a Oxfam Brasil, mas a própria Confederação Oxfam, a repensar suas formas de atuação e seus métodos internos de gestão, visando atingir seus objetivos de forma eficiente e equilibrada. A rapidez com que mudanças ocorrem no cenário atual obrigam, também, a criação de planos que sejam ao mesmo tempo diretivos e dinâmicos, e que permitam oferecer direcionamentos sem engessamento. Este é o intuito do novo marco estratégico da Oxfam Brasil, que será apresentado a seguir.

O MARCO ESTRATÉGICO 2026-2030 DA OXFAM BRASIL

PREMISSAS BASES DO NOVO MARCO ESTRATÉGICO: GESTÃO POR PROGRAMAS E PROJETOS

A construção do novo marco estratégico da Oxfam Brasil parte da necessidade de superar um modelo de atuação que, embora tenha gerado resultados relevantes no passado, revelou limites estruturais diante da complexidade dos desafios atuais. No ciclo estratégico anterior (2021-2026), a OBR organizava seu trabalho prioritariamente em torno de coordenações temáticas estanques — Justiça Racial e de Gênero, Justiça Social e Econômica, Justiça Rural e Desenvolvimento e Justiça Climática e Amazônia —, cada qual gerindo suas próprias atividades, frequentemente com financiamentos distintos e desconectadas entre si. Nesse modelo, enquanto algumas coordenações possuíam diversos financiamentos, outras contavam com baixa quantidade de recursos. Esse desenho institucional, embora favorecesse aprofundamento técnico em cada área, acabou produzindo insulamento, sobreposição de esforços e baixa capacidade de resposta integrada a crises e oportunidades que atravessam múltiplas dimensões da realidade.

A opção central do novo marco estratégico é migrar de uma lógica de gestão por financiadores e projetos isolados para uma lógica de programas e projetos integrados. Isso significa que, em vez de cada doador ou cada coordenação temática atuar isoladamente, a Oxfam Brasil passará a atuar sob dois grandes eixos programáticos, que funcionarão como verdadeiros “guarda-chuvas” estratégicos. Cada eixo agregará um conjunto de projetos relacionados entre si por

objetivos comuns, premissas articuladas e estratégias compartilhadas. Para o mesmo conjunto de estratégias, um mesmo conjunto de indicadores será utilizado. Dessa forma, diferentes analistas e coordenações — antes separados por temas ou fontes de recurso — passam a gerir projetos dentro de diferentes programas, promovendo trocas constantes, maior flexibilidade interna e tomada de decisão colegiada.



Essa transição responde diretamente aos aprendizados do período anterior, quando a fragmentação das atividades resultava em baixa fluidez entre áreas. Além disso, essa transição de modelo também redefine a abordagem de desigualdades estruturais da Oxfam Brasil, a partir do entendimento de que raça e gênero não são temas isolados, mas sim as lentes estruturantes que atravessam todas as injustiças econômicas do país. Dessa forma, a nova arquitetura programática exige que qualquer projeto desenhado sob os novos eixos incorpore o recorte

de raça e gênero como critério obrigatório de diagnóstico, execução e avaliação. Projetos que tratavam de gênero e mudanças climáticas, por exemplo, podiam ser executados paralelamente sem nunca dialogarem, por estarem em coordenações diferentes. Isso gerava perda de oportunidades de sinergia no território, além de ineficiência no uso de recursos. O novo modelo, ao priorizar a lógica de programas e projetos, permite realocar esforços humanos e financeiros de maneira mais ágil, sem desperdício de janelas de oportunidade.





Outro ganho significativo é o rompimento com a cultura da “dispersão de atividades”, na qual a OBR tendia a acumular pequenas iniciativas ou entregas desconectadas apenas por haver recursos disponíveis. A atuação por eixos programáticos impõe disciplina estratégica: nenhum projeto será iniciado se não se alinhar claramente a um dos três grandes programas e se não contribuir para os resultados prioritários daquele eixo. Isso não significa perda de criatividade ou de capacidade de inovação. Pelo contrário: a concentração temática permite aprofundar aprendizados institucionais, construir evidências mais robustas e fortalecer a incidência política, já que as demandas emergem de uma base programática coesa, e não de ações pontuais e fragmentadas.

Por fim, o novo marco estratégico reafirma o compromisso da Oxfam Brasil com a eficiência, a transparência e o impacto duradouro. Ao atuar com programas estruturantes, a organização ganha flexibilidade para responder a contextos emergenciais sem abandonar suas agendas de longo prazo,

bem como para envolver equipes multidisciplinares na cocriação de soluções. A gestão passa a ser orientada por visão compartilhada e objetivos comuns, ao invés de caixas temáticas isoladas. Dessa forma, a Oxfam Brasil avança na direção de um modelo menos burocrático, mais integrado e mais ágil para enfrentar as desigualdades que persistem no país — aprendendo com o passado, mas sem se prender a estruturas que já mostraram seus limites.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

VISÃO

Queremos um Brasil sem pobreza e desigualdades, com sistemas econômicos, políticos e sociais justos, democráticos e inclusivos.

MISSÃO

Contribuir para a redução das desigualdades no Brasil, promovendo a justiça econômica, a democracia e a distribuição equitativa de recursos e oportunidades.

VALORES

PARCERIAS

A Oxfam Brasil tem como princípio fundamental trabalhar com organizações parceiras na luta por uma maior justiça econômica, política, social e ambiental. Acreditamos que mudanças duradouras só são alcançadas quando as organizações trabalham juntas em redes e plataformas em direção a um objetivo comum, aplicando suas diversas habilidades técnicas, organizacionais ou de influência.

ESPAÇO, VOZ E AÇÃO

Para a Oxfam Brasil, desafiar as desigualdades significa que as pessoas devem ter espaço, voz e poder para atuar no exercício de seus direitos. Dessa forma, elas poderão influenciar e monitorar os governos e suas políticas públicas, assegurando que sejam justos e priorizem a melhora da qualidade de vida para o conjunto da sociedade.

INFLUÊNCIA

A Oxfam Brasil trabalha para reduzir o enorme desequilíbrio de poder existente nas tomadas de decisão e na elaboração de políticas públicas que afetam o dia a dia das pessoas – para que não apenas empresas e indivíduos super ricos tenham influência sobre políticas sociais e econômicas, mas para que todas e todos os cidadãos sejam ouvidos.



EIXOS PROGRAMÁTICOS E RESULTADOS ESPERADOS

EIXO 1: JUSTIÇA FISCAL E FINANCIAMENTO

A justiça fiscal e tributária, longe de ser um debate puramente técnico ou neutro, constitui um dos pilares mais profundos de reprodução ou superação das desigualdades estruturais. A inclusão do eixo “Justiça Fiscal e Financiamento” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil não é uma escolha arbitrária, mas o reconhecimento de que a desigualdade que marca o país não pode ser enfrentada apenas por políticas sociais isoladas. Ela exige atacar seu mecanismo central de reprodução: um sistema tributário regressivo

que onera os mais pobres pelo consumo enquanto isenta os super-ricos e suas grandes fortunas. A criação deste eixo responde a uma evidência incontornável: no Brasil, a tributação é injusta, desigual e cruel, o que também afeta o financiamento de políticas públicas voltadas ao combate às desigualdades.





Conforme apontado na leitura contextual, nos últimos anos, a agenda de justiça fiscal ganhou um protagonismo inédito no cenário global, e o Brasil esteve no centro desse movimento. Durante sua presidência do G20 em 2024, o governo brasileiro colocou na mesa a proposta de criação de um imposto mínimo global de 2% sobre as grandes fortunas - uma ideia que ecoa diretamente o que a Oxfam Brasil defende. Simultaneamente, a COP30 no Brasil e o avanço das negociações para uma Convenção-Quadro da ONU sobre Cooperação Tributária Internacional criaram um ambiente propício para articular justiça climática e justiça fiscal. Este eixo, portanto, captura uma oportunidade estratégica: incidir sobre as decisões de financiamento público e privado em um momento em que o país lidera os debates globais sobre tributação dos super-ricos e financiamento do desenvolvimento sustentável.

A Oxfam Brasil não chega a este tema como uma organização novata. Pelo contrário: a organização acumulou ao longo dos últimos anos um reconhecimento sólido como uma das vozes mais autorizadas no debate sobre justiça tributária no país. Diversos relatórios e campanhas da Oxfam revelaram ao grande público e aos decisores políticos dados contundentes sobre desigualdade de renda, concentração de riquezas e injustiças sociais. O novo eixo institucionaliza essa expertise e a coloca como pilar estruturante da atuação da organização.

Historicamente, as discussões orçamentárias e de arrecadação foram tratadas sob uma falsa premissa de universalidade jurídica, ignorando que os sistemas fiscais operam sobre sociedades profundamente marcadas por assimetrias de gênero e raça. No entanto, sabemos que, no Brasil, a regressividade fiscal tem cor e gênero estruturados. Os projetos vinculados ao eixo de Justiça Fiscal e Financiamento atuarão diretamente para visibilizar e combater essas distorções, consolidando aprendizados institucionais históricos da organização. Além da tributação, o eixo passa a integrar a análise crítica dos gastos públicos, denunciando como privilégios, renúncias fiscais e a execução de emendas parlamentares esvaziam o financiamento de direitos sociais e aprofundam assimetrias de raça e gênero. No Brasil e no mundo, a tributação e a alocação de recursos públicos afetam os indivíduos de maneira diferenciado, agindo muitas vezes como um motor invisível que aprofunda a marginalização de mulheres e populações negras e indígenas.



A centralidade desse debate reside no fenômeno da regressividade tributária, que impera de forma severa no cenário brasileiro. Quando um sistema fiscal concentra sua arrecadação sobre os impostos indiretos — aqueles que incidem sobre o consumo de bens e serviços —, ele penaliza proporcionalmente os estratos de menor renda, que utilizam a totalidade de seus ganhos para a subsistência básica. Dessa forma, a população que ocupa a base da pirâmide socioeconômica arca com a maior carga tributária relativa do país.

Em contrapartida, as altas rendas, os lucros, os dividendos e as grandes fortunas desfrutam historicamente de amplas isenções e pequenas alíquotas. No topo desse ecossistema econômico mundial e nacional, encontram-se predominantemente homens brancos, fazendo com que a ausência de progressividade tributária — onde quem ganha mais paga proporcionalmente mais — funcione como um mecanismo de transferência reversa de riqueza, retirando recursos das mulheres e da população negra para preservar a concentração patrimonial de uma elite demograficamente restrita e homogênea.

A introdução das variáveis de raça e gênero também revoluciona a análise dos gastos públicos e das políticas de proteção social. A austeridade fiscal e os cortes orçamentários em áreas como saúde, educação e assistência básica não geram impactos simétricos na sociedade. Sem um sistema tributário progressivo, não há Estado de bem-estar social possível em países com altos níveis de desigualdade. A experiência recente comprova que, quando há vontade política e recursos, é possível reduzir rapidamente a pobreza e a desigualdade, como demonstram os dados positivos do período 2021-2024. Contudo, sem receita fiscal sustentável, programas como o Bolsa Família e os investimentos em saúde e educação se tornam reféns de restrições orçamentárias que poderiam ser superadas com a taxa justa das grandes fortunas e dos lucros e dividendos. Por isso, o eixo Justiça Fiscal e Financiamento conecta tributação e financiamento como duas faces da mesma moeda.

Outra dimensão que justifica a criação deste eixo é a crescente interseção entre justiça fiscal e justiça climática. O acúmulo desproporcional de capital por corporações e super-ricos do Norte Global está diretamente associado à exploração predatória de recursos no Sul. A Oxfam Brasil tem produzido evidências robustas de que os super-ricos são responsáveis por uma parcela desproporcional das emissões de gases de efeito estufa, e que um imposto anual de 5% sobre a fortuna de bilionários levantar até US\$ 1,7 trilhão por ano para financiar a dívida climática dos países ricos e apoiar a transição justa no Sul Global. Neste sentido, o eixo “Justiça Fiscal e Financiamento” também abraça a luta por um financiamento climático adequado, que transfira recursos dos maiores poluidores para as populações mais vulneráveis e para a construção de sociedades justas e sustentáveis.

Por fim, o eixo “Justiça Fiscal e Financiamento” consolida a estratégia de atuação da Oxfam Brasil que vai da produção de conhecimento à mobilização social, incluindo a produção e disseminação de relatórios, a implementação de campanhas públicas, a articulação com movimentos e organizações da sociedade civil e a forte incidência política visando mudanças estruturais no país. Este eixo no Marco Estratégico é, portanto, a institucionalização de um compromisso de longo prazo: seguir fazendo do financiamento público e da tributação justa uma das principais alavancas para a construção de um Brasil menos desigual, mais democrático e ambientalmente sustentável.



OBJETIVO GERAL: EIXO JUSTIÇA FISCAL E FINANCIAMENTO

O objetivo geral do eixo programático Justiça Fiscal e Financiamento é contribuir para a redução estrutural da desigualdade socioeconômica no Brasil, por meio do avanço de um sistema fiscal e de financiamento público progressivo, transparente, redistributivo e socialmente justo.

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO JUSTIÇA FISCAL E FINANCIAMENTO

01. Políticas públicas, marcos legais e/ou instrumentos de justiça fiscal que garantam a redução das desigualdades sociais, raciais e de gênero são aprovados e/ou implementados, com ênfase na progressividade tributária (taxação de grandes fortunas, altas rendas, lucros e dividendos, patrimônio e heranças) e no combate a mecanismos regressivos que oneram desproporcionalmente os mais pobres.

03. A sociedade civil (incluindo movimentos sociais, organizações feministas e antirracistas, sindicatos, coletivos de juventude, organizações de defesa de direitos econômicos e sociais, e associações comunitárias) reconhece a centralidade da justiça fiscal e do financiamento público adequado para a redução das desigualdades e atua de forma articulada em redes, fóruns ou coalizões.

02. Incrementos e mudanças no financiamento público de políticas públicas para redução de desigualdades e garantia de direitos são aprovados e implementados.

04. Compromissos e mecanismos internacionais são fortalecidos, com participação ativa e coordenada do Brasil e de países latino-americanos (no âmbito do G20, ONU, OCDE, CEPAL, Mercosul, Celac e outros fóruns multilaterais e regionais), para o combate a paraísos fiscais, à evasão fiscal de grandes fortunas e corporações transnacionais e aos fluxos financeiros ilícitos, bem como para a criação de instrumentos vinculantes de tributação mínima global e para o financiamento justo e adequado da transição climática, incluindo a transferência de recursos dos países de alta renda e maiores emissores para os países e populações mais vulneráveis aos impactos das mudanças climáticas.

EIXO 2: TRABALHO DIGNO E PROTEÇÃO SOCIAL

A inclusão do eixo “Trabalho Digno e Proteção Social” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil representa uma mudança significativa de escala em relação à atuação histórica da organização. Durante anos, a Oxfam Brasil concentrou seus esforços nas condições de vida e trabalho da população rural, construindo reconhecimento e expertise com campanhas como “Frutas Doces, Vidas Amargas” e “Mancha de Café”. O novo eixo mantém e aprofunda esse compromisso com o trabalhador rural, mas amplia o escopo para propor avanços e lutar contra retrocessos voltados à proteção do trabalhador brasileiro de forma ampla.

A trajetória da Oxfam Brasil com o trabalhador rural é o alicerce que viabiliza essa ampliação. Campanhas como “Frutas Doces, Vidas Amargas” (2019) revelaram a realidade de trabalhadores da fruticultura nordestina — entre os 20% mais pobres do país, expostos a agrotóxicos e condições degradantes — e mobilizaram mais de 130 mil assinaturas em petições às grandes redes de supermercados. A campanha “Mancha de Café”, por sua vez, mostrou que 60% dos trabalhadores rurais do café estavam na informalidade e que o salário médio no setor estava 41% abaixo do necessário para uma vida digna. Essas experiências consolidaram uma metodologia de incidência que articula pesquisa, mobilização social, incidência política e diálogo com empresas, metodologia que agora será aplicada também a novos públicos.



A adoção dessa estratégia responde a um diagnóstico claro: o enfraquecimento da legislação trabalhista e das políticas de proteção social seguem como tendência não apenas no Brasil, mas em diversos países do mundo, reforçando lógicas extremamente precarizadas e promovendo níveis de informalidade crescentes. A escolha por um eixo amplo também responde a um contexto nacional de profunda fragilização dos direitos trabalhistas, agravado nos últimos anos. A reforma trabalhista de 2017, o crescimento da informalidade (que atinge cerca de 40% da população ocupada) e a precarização via plataformas digitais criaram um cenário no qual o trabalho digno se tornou privilégio de poucos. No campo, a informalidade atinge 58,3% dos trabalhadores rurais negros, e mulheres negras ganham 61,6% a menos que a média salarial. Nas cidades, trabalhadoras domésticas enfrentam jornadas extenuantes e salários que frequentemente não chegam ao mínimo. Por outro lado, a proteção social — acesso a previdência, seguro-desemprego, saúde e assistência — é o que separa a sobrevivência digna da queda na pobreza extrema, e é justamente esse pilar que vem sendo corroído.



O conceito de trabalho digno e a estrutura da proteção social no Brasil não podem ser dissociados das dinâmicas históricas de raça e gênero. Longe de serem neutras, as relações de trabalho no país foram moldadas pelo legado do sistema escravocrata e pelo patriarcado, determinando até os dias atuais quem ocupa os postos mais valorizados e quem permanece à margem das garantias jurídicas. Analisar o mercado laboral sob uma premissa puramente econômica, ignorando esses fatores, perpetua diagnósticos superficiais que falham em alcançar as raízes da precarização e da exclusão socioeconômica nacional.

No cenário brasileiro contemporâneo, as maiores taxas de informalidade e precarização concentram-se historicamente sobre a população negra e, de forma ainda mais severa, sobre as mulheres negras. Dados estruturais demonstram que esses grupos populacionais estão super-representados em ocupações de baixa remuneração e destituídas de redes de segurança, como o trabalho doméstico remunerado e a atividade assalariada rural informal. No ambiente rural, por exemplo, a intersecção de raça e gênero atinge níveis alarmantes de vulnerabilidade em cadeias produtivas globais, como a fruticultura e o café. Sem o reconhecimento dessas disparidades, as políticas públicas de emprego tendem a reproduzir uma universalidade abstrata que falha em proteger quem está na base mais vulnerável do sistema produtivo.

Nesse sentido, o eixo “Trabalho Digno e Proteção Social” mantém o compromisso histórico com a interseccionalidade, deixando gênero e raça no centro de todas as suas estratégias. Dados da Oxfam mostram que mulheres negras dedicam, em média, 21,3 horas semanais a afazeres domésticos e trabalho de cuidado não remunerado — quase o dobro do tempo dedicado por homens. Esse dado conecta diretamente o trabalho doméstico

remunerado ao trabalho de cuidado não remunerado, que recai majoritariamente sobre as mesmas mulheres. A proteção social, se não for desenhada com recorte racial, perpetuará a exclusão histórica da população negra. O novo eixo, portanto, não diminui a atuação com o trabalhador rural, mas ousa ir além, apostando que a luta por trabalho digno no Brasil é uma só, mesmo que suas faces sejam múltiplas.

OBJETIVO GERAL: EIXO TRABALHO DIGNO E PROTEÇÃO SOCIAL

O objetivo geral do eixo programático Trabalho Digno e Proteção Social é contribuir para a garantia do trabalho digno e ampliação da proteção social como pilares do desenvolvimento, com ênfase na superação das disparidades de gênero e raça e na garantia de condições laborais que assegurem saúde, segurança e qualidade de vida aos trabalhadores.

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO TRABALHO DIGNO E PROTEÇÃO SOCIAL

01. Políticas públicas, marcos legais e/ou instrumentos de proteção social que garantam trabalho digno para populações vulnerabilizadas são aprovados, implementados ou fortalecidos, com ênfase na superação das disparidades de gênero e raça.

03. A sociedade civil reconhece a centralidade do trabalho digno e da proteção social para a redução das desigualdades, atua de forma articulada e qualifica sua incidência sobre políticas públicas e práticas empresariais.

02. Empresas, certificadoras e cadeias produtivas adotam práticas, compromissos ou mecanismos de verificação que assegurem condições laborais dignas, saúde, segurança e remuneração justa aos trabalhadores, com participação ativa da sociedade civil no monitoramento.

04. Empresas transnacionais que atuam em cadeias produtivas com presença no Brasil (especialmente nos setores de fruticultura, café e energia) adotam compromissos públicos e mecanismos de due diligence em direitos humanos e trabalho digno, alinhados a diretrizes internacionais como as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais.



EIXOS INSTITUCIONAIS E RESULTADOS ESPERADOS

Para corresponder à responsabilidade e ao compromisso com a ambição por um país com mais justiça e menos desigualdades, a Oxfam Brasil compreende que precisa estar em constante aprimoramento de suas capacidades internas de gestão, governança e sustentabilidade. Além disso, suas políticas e práticas internas devem estar coerentes com os valores defendidos pela organização externamente. Os eixos institucionais organizarão os projetos internos da Oxfam Brasil, envolvendo equipes e pessoas de todas as áreas da organização.

**PL DO IR: MENOS IMPOSTOS
PARA QUEM GANHA POUCO**

**MAIS JUSTIÇA TRIBUTÁRIA
PARA TODAS E TODOS**



EIXO INSTITUCIONAL 1: GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE

A inclusão do eixo institucional “Gestão Eficaz e Eficiente” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil parte do reconhecimento de que a capacidade de uma organização de gerar impacto social está diretamente ligada à qualidade de seus sistemas, processos e práticas de gestão. Não se trata de um fim em si mesmo, mas de uma condição indispensável para que os eixos programáticos possam ser implementados com excelência, previsibilidade e integridade. Em um contexto de recursos escassos, financiamento internacional instável e alta concorrência por recursos, a Oxfam Brasil precisa operar com o máximo de eficiência, eliminando desperdícios, otimizando o uso de cada recurso e garantindo que cada investimento se reverta em resultados concretos.

Um dos desafios centrais enfrentados pela Oxfam Brasil nos últimos anos foi a necessidade de profissionalizar e integrar seus sistemas de gestão de projetos, desde o planejamento até o monitoramento, a avaliação e a prestação de contas. A organização cresceu em equipe, em número de projetos e em complexidade de fontes financiadoras, mas esse crescimento nem sempre foi acompanhado por sistemas robustos e integrados. O eixo Gestão Eficaz e Eficiente propõe justamente o investimento na qualificação de processos — desde ferramentas de planejamento e orçamento até sistemas de monitoramento de indicadores

e gestão de riscos —, assegurando que a Oxfam Brasil tenha condições de entregar resultados com qualidade, dentro do prazo e com transparência para seus doadores, parceiros e beneficiários.

Outra dimensão central deste eixo é o fortalecimento da cultura de dados e aprendizagem dentro da organização. Historicamente, muitas organizações do terceiro setor acumulam informações sobre seus projetos, mas não dispõem de sistemas integrados que permitam analisar esses dados de forma sistemática, extrair aprendizados e alimentar a tomada de decisão estratégica. O eixo prevê a implementação de sistemas e processos integrados de coleta, análise e uso de dados, que conectem informações financeiras, operacionais e de resultado, permitindo que a gestão identifique rapidamente gargalos, replique boas práticas e ajuste suas estratégias com base em evidências. Trata-se de migrar de uma gestão reativa e fragmentada para uma gestão proativa, preditiva e orientada à aprendizagem contínua.

Por fim, o eixo reconhece que sistemas e processos, por si só, não garantem eficácia sem pessoas qualificadas, engajadas e alinhadas à missão institucional. A Oxfam Brasil investirá no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais de sua equipe e promovendo uma cultura organizacional orientada à transparência, à colaboração, à responsabilidade com o uso de recursos e à melhoria contínua.

OBJETIVO GERAL: EIXO GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE

O objetivo geral do eixo institucional Gestão Eficaz e Eficiente é fortalecer a capacidade institucional de gestão, por meio da qualificação dos sistemas, processos e práticas de gestão de projetos e de sistemas e processos integrados de coleta, análise e uso de dados, do investimento no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, e da promoção de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem, à transparência, à colaboração e à otimização do uso dos recursos, assegurando a entrega de resultados com qualidade, previsibilidade, integridade e alinhamento à missão institucional.

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE

- 01.** Os sistemas, processos e práticas de gestão de projetos (planejamento, execução, monitoramento, avaliação, prestação de contas e gestão de riscos) são qualificados, integrados e padronizados em toda a Oxfam Brasil, assegurando maior previsibilidade, eficiência, transparência e conformidade com os requisitos de diferentes financiadores, bem como a entrega de resultados com qualidade e alinhamento ao plano estratégico institucional.
- 02.** A Oxfam Brasil cria sistemas e processos integrados de coleta, análise, armazenamento e uso de dados que permitam o monitoramento do progresso dos projetos, a produção de relatórios gerenciais com maior agilidade e precisão, a identificação sistemática de aprendizados e boas práticas e a alimentação contínua da tomada de decisão estratégica em todos os níveis da organização.
- 03.** A equipe da Oxfam Brasil tem suas competências técnicas e gerenciais fortalecidas em áreas como gestão de projetos, monitoramento e avaliação, gestão financeira e orçamentária, gestão de riscos e compliance, comunicação e captação de recursos, liderança e gestão de equipes, bem como no uso das ferramentas e sistemas institucionais.
- 04.** A Oxfam Brasil promove uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua, à transparência, à colaboração interdepartamental, à inovação e à otimização do uso dos recursos, com práticas de gestão do conhecimento institucionalizadas, canais de comunicação interna e feedback ativos e acessíveis e segurança da equipe para compartilhar desafios, propor melhorias e aprender com os erros.

EIXO INSTITUCIONAL 2: AMBIENTE FEMINISTA, ANTIRRACISTA E SEGURO

A inclusão do eixo institucional “Ambiente Feminista, Antirracista e Seguro” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil parte de uma premissa ética e política fundamental: não se pode defender justiça social, igualdade de gênero e equidade racial no mundo sem praticá-las dentro da organização. A Oxfam Brasil atua diariamente para denunciar desigualdades estruturais, discriminação de gênero e raça e violências simbólicas e materiais contra populações marginalizadas. No entanto, essa coerência entre discurso e prática exige que a organização olhe para si mesma com a mesma lente crítica que dirige ao Estado, ao mercado e à sociedade. Este eixo, portanto, é o alicerce de legitimidade de toda a atuação institucional.

Um dos pilares deste eixo é a segurança psicológica — a crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, como pedir apoio, admitir um erro, discordar de uma decisão ou propor uma ideia disruptiva, sem medo de retaliação ou humilhação. Em organizações do terceiro setor, frequentemente marcadas por equipes

pequenas, alta carga emocional, prazos apertados e escassez de recursos, o risco de adoecimento psíquico e burnout é elevado. A Oxfam Brasil compromete-se a investir em políticas e práticas que promovam o bem-estar integral de sua equipe e de todas as pessoas que atuam com a organização — incluindo parceiros, consultores e comunidades atendidas.





Outra dimensão estruturante deste eixo é a implementação de políticas, sistemas e práticas robustas de salvaguarda, que previnam e enfrentem situações de assédio moral e sexual, discriminação (de gênero, raça, orientação sexual, origem, deficiência, etc.), violência simbólica, abuso de poder, exploração e qualquer forma de dano a pessoas que atuam com ou são impactadas pela Oxfam Brasil. Este eixo assegura que a Oxfam Brasil tenha canais seguros, confidenciais e independentes para que qualquer pessoa — da equipe, de organizações parceiras ou das comunidades — possa relatar violações sem medo de retaliação.

Por fim, projetos vinculados a esse eixo promoverão uma cultura organizacional baseada na comunicação não violenta, na confiança mútua, no respeito às diferenças e na responsabilidade compartilhada pela manutenção de um ambiente seguro e acolhedor. Isso envolve desde a revisão de práticas cotidianas até a institucionalização de espaços de escuta, mediação de conflitos e formação continuada em temas como racismo estrutural, machismo, LGBTfobia, capacitismo e etarismo. A construção de um ambiente seguro exige processos participativos, diálogo horizontal e disposição para aprender e até mesmo desaprender padrões que, muitas vezes, estão naturalizados em nossas práticas.

OBJETIVO GERAL DO EIXO INSTITUCIONAL 2: AMBIENTE FEMINISTA, ANTIRRACISTA E SEGURO

O objetivo geral do eixo Ambiente Feminista, antirracista e seguro é institucionalizar uma cultura organizacional fundamentada na segurança psicológica, no respeito mútuo, na confiança e na colaboração, garantindo a salvaguarda de todas as pessoas que atuam com ou são impactadas pela OBR — incluindo equipe, parceiros, comunidades, beneficiários e público em geral — por meio da implementação de políticas, práticas e sistemas que promovam o bem-estar integral, previnam e enfrentem situações de assédio, discriminação, violência simbólica e qualquer forma de abuso, exploração ou dano, fortaleçam a comunicação não violenta e a responsabilidade compartilhada e consolidem um ambiente de trabalho e de atuação onde cada pessoa se sinta valorizada, acolhida, respeitada e segura para ser quem é e para contribuir com o melhor de si.

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO INSTITUCIONAL 2: AMBIENTE FEMINISTA, ANTIRRACISTA E SEGURO

01. Todas as pessoas que atuam com ou são impactadas pela Oxfam Brasil atuam e se relacionam em um ambiente onde políticas, códigos de conduta, protocolos e sistemas de salvaguarda são conhecidos, acessíveis, efetivamente implementados e respeitados, e onde canais de denúncia seguros, confidenciais, acessíveis e independentes estão disponíveis e são utilizados com confiança, resultando na prevenção, identificação, investigação e responsabilização proporcionais em casos de assédio moral e sexual, discriminação, abuso de poder, violência simbólica, exploração e qualquer forma de dano.

02. A equipe da Oxfam Brasil atua em um ambiente de trabalho com altos níveis de segurança psicológica, caracterizado por confiança mútua, respeito, ausência de medo ao pedir ajuda, admitir erros ou discordar, e com a carga de trabalho monitorada e equilibrada, acesso a mecanismos de apoio psicossocial e práticas institucionais que previnem o assédio moral, a intimidação, a humilhação e o burnout, resultando em bem-estar integral, satisfação no trabalho, menor rotatividade e maior capacidade de contribuir com a missão institucional.

03. A equipe da Oxfam Brasil desenvolve e pratica competências feministas, antirracistas, anticapacitistas, inclusivas e não violentas em suas relações de trabalho, em sua comunicação e tomada de decisão cotidiana, reconhecendo e enfrentando situações de racismo estrutural, machismo, LGBTfobia, capacitismo, etarismo e outras formas de opressão e participando de espaços permanentes de escuta, diálogo e aprendizagem coletiva sobre diversidade, equidade e inclusão, resultando em um ambiente laboral e relacional onde cada pessoa se sente valorizada, acolhida, respeitada e segura para ser quem é e para contribuir com o melhor de si.

04. Organizações parceiras, comunidades atendidas, beneficiários de projetos, fornecedores, consultores e público em geral relacionam-se com a Oxfam Brasil com confiança, sabem que a organização possui e aplica políticas de salvaguarda, dispõem de canais acessíveis e seguros para relatar violações ou fazer sugestões, e experimentam interações respeitadas e não discriminatórias com todos os representantes da Oxfam Brasil, tendo acesso a mecanismos de reparação e responsabilização em caso de violações, resultando em relações institucionais baseadas em transparência, accountability e respeito mútuo.



EIXO INSTITUCIONAL 3: CAPTANDO RECURSOS PARA A MUDANÇA

A inclusão do eixo “Captando Recursos para a Mudança” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil parte de um diagnóstico realista e urgente: sem recursos financeiros previsíveis, diversificados e em escala adequada, nenhum dos eixos programáticos poderá ser implementado. O cenário descrito anteriormente impõe à Oxfam Brasil a necessidade de construir uma estratégia de sustentabilidade financeira que seja ao mesmo tempo diversificada, resiliente e alinhada à sua missão. Este eixo, portanto, é essencial para viabilizar toda a atuação institucional.

Historicamente, a Oxfam Brasil dependeu significativamente de recursos de agências bilaterais europeias e de suas afiliadas internacionais. Embora essas parcerias continuem sendo valiosas, a volatilidade do cenário geopolítico demonstrou os riscos de uma dependência excessiva de poucas fontes. O eixo “Captando Recursos para a Mudança” propõe uma ampliação do portfólio de financiadores, garantindo que a Oxfam Brasil possa manter a implementação de seus projetos de forma independente e coerente com sua missão.



Parte-se da premissa de que a captação de recursos, na Oxfam Brasil, precisa ser construída sobre relacionamentos éticos, transparentes e duradouros com financiadores e apoiadores, baseados em confiança mútua, comunicação clara e clareza sobre os resultados alcançados. Isso significa que a organização deve investir no fortalecimento de suas capacidades de gestão de parcerias e prestação de contas — produzindo relatórios de qualidade, sendo transparente sobre o uso dos recursos e sobre os desafios enfrentados, e tratando financiadores não como meros provedores de recursos, mas como parceiros na missão de redução das desigualdades.

Por fim, o eixo estabelece limites claros: a busca por recursos nunca comprometerá a independência, a coerência programática e os princípios estruturantes da Oxfam Brasil. Isso significa que a organização não aceitará doações de fontes que entrem em conflito com sua missão (como empresas com histórico comprovado de violações de direitos humanos ou ambientais), não permitirá que financiadores ditem suas pautas ou

posicionamentos, e manterá sua capacidade crítica inclusive em relação a parceiros financiadores. A construção de uma base de apoiadores diversificada, incluindo doadores individuais e pequenos financiadores alinhados aos valores da organização, é também uma forma de democratizar o financiamento e reduzir a vulnerabilidade a grandes doadores com agendas próprias.



OBJETIVO GERAL DO EIXO INSTITUCIONAL 3: CAPTANDO RECURSOS PARA A MUDANÇA

O objetivo geral do eixo Captando Recursos para a Mudança é consolidar uma estratégia de sustentabilidade financeira diversificada, transparente e alinhada à missão institucional, por meio da captação de recursos junto a diferentes fontes, do fortalecimento da capacidade institucional para gestão de parcerias e prestação de contas e da construção de relacionamentos éticos e duradouros com financiadores e apoiadores, de modo a assegurar a previsibilidade, a continuidade e a ampliação do impacto das ações da OBR, sem comprometer sua independência, sua coerência programática e seus princípios estruturantes.

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO INSTITUCIONAL 3: CAPTANDO RECURSOS PARA A MUDANÇA

01. A Oxfam Brasil conta com um portfólio diversificado, equilibrado e resiliente de fontes de financiamento, garantindo previsibilidade, continuidade e redução da vulnerabilidade a cortes ou condicionalidades políticas de financiadores específicos.

02. Financiadores, doadores e parceiros da Oxfam Brasil vivenciam um relacionamento ético, transparente e respeitoso com a organização, baseado em comunicação clara, relatórios de qualidade e prestação de contas acessível;

03. A equipe da Oxfam Brasil desenvolve competências robustas para a gestão de parcerias e prestação de contas a financiadores, incluindo a elaboração de propostas competitivas e alinhadas à missão, a produção de relatórios narrativos e financeiros de qualidade e no prazo, o monitoramento de indicadores e resultados, a gestão de riscos e compliance com requisitos de diferentes financiadores e a comunicação de aprendizados e desafios de forma transparente;

04. A Oxfam Brasil alcança maior taxa de aprovação de propostas submetidas;

05. A Oxfam Brasil assegura a sustentabilidade financeira de suas operações e de seu impacto programático no longo prazo, com orçamento anual previsível e compatível com o porte e a ambição do plano estratégico, com reservas financeiras que garantam a continuidade das atividades, e com crescimento planejado e responsável do orçamento ao longo do período do Marco Estratégico.

EIXO INSTITUCIONAL 4: DIÁLOGOS E ENGAJAMENTO PÚBLICO

A inclusão do eixo “Diálogos e Engajamento Público” no novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil parte do reconhecimento de que produzir conhecimento relevante sobre desigualdades, justiça fiscal, trabalho digno e democracia é necessário, mas não suficiente. É preciso que esse conhecimento chegue às pessoas certas, no formato certo, no momento certo e as mobilize para a ação. A Oxfam Brasil produz relatórios robustos, dados desagregados, análises de políticas públicas e recomendações baseadas em evidências. No entanto, se essas informações permanecerem restritas a circuitos acadêmicos ou técnicos, ou se forem apresentadas em linguagem inacessível, seu potencial transformador diminui consideravelmente. Assim, esse eixo é a ponte entre a expertise técnica da organização e a esfera pública — garantindo que as pautas da Oxfam Brasil sejam debatidas, compreendidas e apropriadas por diferentes públicos.

Um dos desafios centrais da comunicação é traduzir temas complexos — como regressividade tributária, orçamento público ou condições de trabalho em cadeias produtivas globais — em narrativas acessíveis, emocionalmente engajadoras e, ao mesmo tempo, rigorosas e baseadas em evidências. Os projetos sob o eixo “Diálogos e Engajamento Público” terão como objetivo propor o desenvolvimento de estratégias integradas de comunicação que dialoguem com públicos distintos: apoiadores e doadores individuais (que precisam compreender o impacto de sua contribuição), parceiros e organizações da sociedade civil (que se apropriam dos conteúdos para sua própria incidência e ação), comunidades atendidas (que veem suas realidades refletidas e legitimadas), imprensa (que amplifica as pautas), tomadores de decisão (que são alvo de incidência direta) e a sociedade em geral (que forma opinião e pressiona por mudanças). Cada um desses públicos exige formatos, canais, linguagens e estratégias de engajamento específicos.



Em um contexto de desinformação, ataques ao conhecimento especializado e fragmentação da atenção do público, a Oxfam Brasil precisa investir de forma deliberada no fortalecimento de sua presença, relevância e credibilidade na esfera pública. Isso significa não apenas produzir conteúdo, mas também estar onde as conversas acontecem (redes sociais, imprensa, eventos, redes de articulação), responder a temas emergentes com agilidade, posicionar-se publicamente de forma coerente e corajosa e construir relacionamentos de confiança com jornalistas, influenciadores, formadores de opinião e outros atores estratégicos. Parte-se do reconhecimento de que a credibilidade da Oxfam Brasil precisa ser cultivada, protegida e renovada continuamente por meio de transparência, consistência e qualidade da comunicação.

Dessa forma, o eixo 4 reconhece que comunicar não é um fim em si mesmo: o objetivo último da Oxfam Brasil é engajar e mobilizar pessoas para a ação — seja assinando uma petição, doando recursos, compartilhando conteúdo, participando de um ato público, pressionando um tomador de decisão ou mudando seu próprio comportamento. O eixo “Diálogos e Engajamento Público” integra, portanto, a produção de conteúdo com estratégias de mobilização social, campanhas de incidência e ações de engajamento (call to action), transformando o público (aqueles que recebem informação) em apoiadores ativos (aqueles que agem pela mudança). A comunicação, nesta perspectiva, não é uma área isolada da organização, mas uma estratégia transversal que conecta todos os eixos da Oxfam Brasil — programáticos e institucionais.

OBJETIVO GERAL DO EIXO INSTITUCIONAL 4: DIÁLOGOS E ENGAJAMENTO PÚBLICO

O objetivo geral do eixo Diálogos e engajamento público é consolidar uma estratégia integrada de comunicação, engajamento público e mobilização social que amplie a presença, a relevância e a credibilidade da OBR na esfera pública, por meio da produção e disseminação de narrativas acessíveis e baseadas em evidências para fortalecer o relacionamento com públicos estratégicos (apoiadores, parceiros, comunidades, imprensa, tomadores de decisão e sociedade em geral).

RESULTADOS ESPERADOS DO EIXO INSTITUCIONAL 4: DIÁLOGOS E ENGAJAMENTO PÚBLICO

- 01.** Diferentes públicos estratégicos da Oxfam Brasil têm maior compreensão pública sobre as causas estruturais das desigualdades e sobre as soluções propostas pela Oxfam Brasil, por meio do acesso a narrativas claras, acessíveis, emocionalmente engajadoras e baseadas em evidências sobre os temas centrais da organização (justiça fiscal, trabalho digno, democracia e participação) e em formatos e linguagens adequados às suas características e necessidades;
- 02.** A Oxfam Brasil é reconhecida na esfera pública como uma organização relevante, confiável e influente no debate sobre desigualdades, justiça fiscal, trabalho digno e democracia, com presença consistente e qualificada nos meios de comunicação, em redes sociais, em eventos e espaços de articulação, na produção de opinião (artigos, entrevistas, participação em programas), e no relacionamento com jornalistas, influenciadores digitais, formadores de opinião, acadêmicos e outros atores estratégicos;
- 03.** A sociedade civil engaja-se ativamente com as campanhas e iniciativas da Oxfam Brasil, realizando ações concretas de pressão por mudanças, como assinatura de petições, participação em manifestações ou atos públicos, envio de mensagens a tomadores de decisão, compartilhamento de conteúdo em redes sociais e adesão a redes de incidência;

MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARCO ESTRATÉGICO DA ÓXFAM BRASIL

PLANOS TÁTICOS

O novo Marco Estratégico da Oxfam Brasil (2026-2030) introduz uma importante inovação em sua arquitetura de implementação: a separação clara entre os níveis estratégico, tático e operacional de planejamento. No Marco Estratégico anterior (2021-2026), a organização utilizava o conceito de “plano operacional” para descrever as prioridades e os projetos de cada período bienal do Marco Estratégico. Essa opção, embora funcional na prática, representava um equívoco conceitual, na medida em que confundia o nível tático (que traduz a estratégia em programas, projetos e prioridades) com o nível operacional (que detalha atividades, cronogramas, responsáveis e recursos). No novo modelo, o Plano Tático assume a função de fazer a ponte entre o plano estratégico (o “o quê” e o “por quê”) com a execução cotidiana (o “como” e o “quando”).

O Plano Tático da Oxfam Brasil será elaborado em 3 períodos distintos, sendo um em 2026 (ano considerado de transição para a organização, bem como divisor de águas por conta da eleição presidencial), um para o período 2027-2028 e o último para o período de 2028-2030. Essa divisão considerou questões internas e contextuais: em primeiro lugar, a ocorrência de eleições presidenciais

em 2026, que terão profundo impacto na forma como a estratégia da OBR será implementada; em segundo lugar, pelo próprio momento de transição interna da organização, que sai de um Marco Estratégico para outro; e, por fim, considerando o alinhamento com o Framework Global da Confederação, que também encerrará em 2030.

O Plano Tático apresentará os projetos prioritários alinhados a cada um dos dois eixos programáticos — Justiça Fiscal e Financiamento; Trabalho Digno e Proteção Social — bem como aos eixos institucionais — Gestão Eficaz e Eficiente; Ambiente Feminista, Antirracista e Seguro; Captando Recursos para a Mudança; e Diálogos e Engajamento Público. Cada projeto prioritário será descrito em seus elementos essenciais: problema que se propõe a enfrentar, objetivos específicos, principais estratégias, público-alvo, fontes de financiamento previstas e indicadores de sucesso.

A elaboração do Plano Tático consistirá em um processo participativo que envolverá as equipes e a direção executiva. Tal plano será submetido à aprovação do Conselho Deliberativo no início de cada ano fiscal, garantindo alinhamento com a missão institucional e com as diretrizes do Marco Estratégico.

O Plano Tático também incluirá uma análise de riscos específica para o período, identificando ameaças potenciais à implementação dos projetos prioritários (como mudanças no cenário político, instabilidade financeira, ataques ao espaço cívico, entre outros) e propondo estratégias de mitigação. Essa análise de riscos será revisada anualmente e atualizada sempre que necessário, permitindo que a organização antecipe cenários adversos e ajuste sua rota com agilidade, sem perder de vista seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Por fim, o Plano Tático será o documento de referência para a alocação de recursos e para a captação de novos financiamentos. Ele orientará as equipes de captação na prospecção de doadores alinhados aos projetos prioritários, bem como na comunicação com financiadores existentes sobre os resultados esperados e as necessidades orçamentárias. O Plano Tático será revisado anualmente em um processo de planejamento participativo, com ajustes baseados no monitoramento dos indicadores, na avaliação de resultados e na aprendizagem acumulada, assegurando que a Oxfam Brasil permaneça adaptativa, resiliente e focada em resultados.



PLANOS OPERACIONAIS

O Plano Operacional, no novo modelo de implementação da Oxfam Brasil, ocupa um nível distinto e complementar ao Plano Tático. Enquanto o Plano Tático responde à pergunta “quais projetos prioritários vamos implementar neste período?”, o Plano Operacional responde à pergunta “como exatamente vamos implementar cada projeto no dia a dia?”.

Trata-se, portanto, de um instrumento de detalhamento micro das atividades, cronogramas, responsáveis individuais, orçamentos detalhados e metas intermediárias. O Plano Operacional será elaborado para cada projeto prioritário constante do Plano Tático e será de responsabilidade direta das gerências e

lideranças dos projetos programáticos e institucionais.

Um Plano Operacional típico da Oxfam Brasil incluirá um resumo de atividades necessárias à entrega dos produtos previstos, um cronograma detalhado com marcos de entrega e alocação de recursos por período, uma matriz de responsabilidades (quem faz o quê, com apoio de quem, com qual prazo), um plano de monitoramento (quais dados serão coletados, com qual frequência, por qual instrumento, por quem) e um plano de gestão de riscos em nível operacional (ex.: atraso na contratação de consultor, problemas logísticos, baixa adesão a uma oficina). O objetivo é permitir com que a liderança e equipe do projeto o execute com maior previsibilidade, qualidade e transparência.



Diferentemente do Plano Tático, que é aprovado pelo Conselho Deliberativo, o Plano Operacional será elaborado anualmente (ou semestralmente, conforme a natureza e a duração de cada projeto). Ele será de responsabilidade das gerências e lideranças dos projetos, com sua aprovação ocorrendo no âmbito da gerência com a qual o projeto se alinha, com necessidade de alinhamento ao orçamento aprovado e às diretrizes do Plano Tático.

O Plano Operacional também será um instrumento que deverá apoiar a gestão recorrente das gerências e suas equipes, orientando reuniões de alinhamento e acompanhamento, oferecendo insumos para a tomada de decisão sobre ajustes de rota e sobre a comunicação com parceiros ou financiadores.



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para o alcance dos objetivos e resultados esperados no Marco Estratégico, é essencial que a Oxfam Brasil possua um sistema sólido, factível e integrado de monitoramento e avaliação (M&A) que permita à organização acompanhar seu progresso, identificar desvios, aprender com a prática, prestar contas a financiadores e parceiros e tomar decisões baseadas em evidências. Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação não são

atividades burocráticas ou posteriores à execução, e sim parte constitutiva do planejamento e da gestão, presentes em todas as fases do ciclo de projetos e do Marco Estratégico como um todo. Sem um sistema de M&A eficaz, a Oxfam Brasil corre o risco de investir recursos significativos sem visualizar, ao final do período, quais resultados efetivamente foram alcançados, quais estratégias funcionaram ou não e por quê.





A análise crítica do Marco Estratégico anterior (2021-2026) evidenciou grandes desafios relacionados às atividades de monitoramento e avaliação. No diagnóstico realizado no processo de formulação do presente marco estratégico, ficou evidente que o marco anterior foi concebido com um escopo excessivamente amplo, abrangendo um número muito elevado de objetivos, resultados esperados e indicadores. Além disso, muitos desses indicadores eram demasiadamente ambiciosos — prevendo mudanças estruturais em prazos curtos e em contextos políticos adversos — ou, ao contrário, eram insuficientemente detalhados, sem especificação clara de meios de verificação, frequência de coleta, linha de base, metas intermediárias e responsáveis pela produção dos dados. Como resultado, a equipe enfrentou dificuldades para operacionalizar o sistema de M&A, muitos indicadores não foram monitorados

ao longo do período e as avaliações de final de ciclo basearam-se fortemente em percepções e narrativas — ao invés de evidências sistemáticas.

Em resposta a essas dificuldades, o novo Marco Estratégico (2026-2030) adota uma abordagem realista, detalhada e integrada para o monitoramento e a avaliação. Realista, porque estabelece indicadores que são factíveis de serem monitorados com os recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis. Detalhada, porque cada resultado esperado (seja de eixos programáticos ou institucionais) vem acompanhado de uma matriz de indicadores. Integrada, porque o sistema de M&A conecta os três níveis de planejamento — estratégico (Marco), tático e operacional (Planos de Projeto) —, assegurando que os indicadores de projeto alimentem os indicadores institucionais e vice-versa.

Considerando o uso de estratégias semelhantes em todos os objetivos programáticos, a matriz inicial de monitoramento e avaliação é demonstrada abaixo:

ESTRATÉGIA RELACIONADA	INDICADOR DE PRODUTO	INDICADOR DE RESULTADO
Indicador 1: Mudanças em políticas públicas, marcos legais ou instrumentos normativos	Número de policy briefs produzidos e disseminados; Número de reuniões de incidência realizadas.	Número de instrumentos normativos (leis, decretos, portarias, resoluções, emendas, planos, diretrizes) aprovados ou implementados no período, para os quais a Oxfam Brasil contribuiu diretamente
Indicador 2: Fortalecimento de organizações, coletivos e movimentos da sociedade civil	Número de organizações fortalecidas pela Oxfam Brasil	Percentual de organizações parceiras apoiadas (via formação, assessoria técnica, financiamento direto, troca de experiências) que reportam melhoria em sua capacidade de incidência, gestão, comunicação, captação de recursos ou articulação (avaliação comparativa linha de base vs. final)
Indicador 3: Engajamento e mobilização da sociedade civil	Número de pessoas alcançadas por ações (alcance de postagens, engajamento, visualizações, etc).	Número de pessoas engajadas em ações de mobilização (como assinaturas de petições, apoio público à Campanhas, etc.) no período.
Indicador 4: Produção, disseminação e apropriação de conhecimento e dados	Número de publicações (relatórios, notas técnicas, artigos, pesquisas) produzidas pela Oxfam Brasil no período;	Número de citações ou referências a essas publicações em debates legislativos, matérias jornalísticas, documentos de outras organizações ou tomadores de decisão; Número de downloads, acessos ou solicitações de materiais.
Indicador 5: Sustentabilidade financeira e diversificação de fontes	Número de projetos submetidos. Número de reuniões com potenciais financiadores realizadas.	Índice de diversificação de fontes Montante da reserva financeira (em meses de custeio); Taxa de renovação de parcerias (percentual de financiadores que renovam apoio).



OXFAM
Brasil

(11) 3811-0400 | WWW.OXFAM.ORG.BR



/oxfambrasil