



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
Brasília, janeiro de 2026

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU
Setor de Autarquias Sul (SAUS), Quadra 5, Bloco A
Ed. Multibrasil, Brasília/DF - CEP: 70.070-050
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO
Ministro da Controladoria-Geral da União

EVELINE MARTINS BRITO
Secretária-Executiva

RONALD DA SILVA BALBE
Secretário Federal de Controle Interno

FERNANDA ALVARES DA ROCHA
Corregedora-Geral da União

VALDIRENE PAES MEDEIROS
Ouvidora-Geral da União

MARCELO PONTES VIANNA
Secretário de Integridade Privada

PATRÍCIA ALVARES DE AZEVEDO OLIVEIRA
Secretária de Integridade Pública

LIVIA OLIVEIRA SOBOTA
Secretária Nacional de Transparência e Acesso à Informação

SUMÁRIO

1. MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO DA REDELAI	4
2. CONTEXTUALIZAÇÃO E VIGÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
3. DIAGNÓSTICO	7
3.1. Ambiente Interno	7
3.2. Ambiente Externo	8
3.3. Conclusão do Diagnóstico	9
3.4. Estratégias para Mitigação de Riscos na RedeLAI	9
4. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA REDELAI	11
4.1. Missão	11
4.2. Visão	11
4.3. Valores	11
5. OBJETIVOS DA REDELAI	13
6. MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14

1. MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO DA REDE LAI

É com grande satisfação e senso de propósito que o Conselho Diretivo da Rede Nacional de Transparência e Acesso à Informação (RedeLAI) apresenta o primeiro Planejamento Estratégico da Rede. Este documento orientará nossas ações e ambições para o quadriênio 2026-2029. Este plano é mais que um roteiro administrativo, é um marco fundamental em nossa jornada coletiva e o alicerce sobre o qual consolidaremos a RedeLAI como um espaço vital de articulação, cooperação e fortalecimento das políticas de transparência em todo o território nacional.

Desde sua criação, em maio de 2024, a RedeLAI tem se consolidado como um fórum essencial para promover a integração e o fortalecimento dos órgãos públicos, equipes técnicas e entidades da sociedade civil que atuam na implementação e acompanhamento da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) nos três níveis federativos, contribuindo para a efetivação do direito fundamental de acesso à informação pública. Com a aprovação de seu Regimento Interno em fevereiro de 2025, a Rede passou a contar com uma estrutura normativa sólida, que orienta suas ações e define com clareza seus objetivos e princípios, garantindo a segurança e a coesão necessárias para avançarmos de forma coordenada e eficaz.

A elaboração deste Planejamento Estratégico é fruto de um processo colaborativo que envolveu representantes de diversos entes federativos, órgãos públicos e sociedade civil. Esse esforço conjunto e plural reflete a essência da RedeLAI: a união de competências e a diversidade de visões para a construção de soluções inovadoras e perenes para os complexos desafios da transparência pública no Brasil.

O documento está estruturado em torno de quatro frentes de atuação, que representam nossos pilares estratégicos. Buscaremos ativamente o compartilhamento de boas práticas, criando uma via de mão dupla para acelerar nosso amadurecimento coletivo e disseminar o que há de melhor no país. Promoveremos o estímulo à inovação, para nos mantermos à frente das transformações digitais e sociais, garantindo um governo cada vez mais acessível. Impulsionaremos o fomento a uma cultura de transparência, que transcende a mera obrigação legal para se tornar um valor cívico permanente no Estado e na sociedade. E, de forma prioritária, trabalharemos pela **promoção da democratização do acesso à informação**, removendo barreiras para assegurar que a LAI seja, de fato, um direito exercido por cidadãos e cidadãs, em sua plena diversidade.

Entendemos que a consolidação de uma cultura de transparência exige compromisso institucional, engajamento social e inovação contínua. Por isso, este Planejamento Estratégico não é um ponto de chegada, mas um ponto de partida dinâmico. Ele estabelece diretrizes claras, mas foi concebido como um documento vivo, que permite a adaptação e o aprimoramento contínuo das ações da Rede, em sintonia com as novas tecnologias, as emergentes demandas sociais e os desafios da gestão pública.

O Conselho Diretivo da RedeLAI reafirma seu compromisso inabalável com a construção de um Estado mais aberto, íntegro e responsivo. Convidamos cada integrante da Rede, os gestores públicos em todas as esferas, e os demais atores da sociedade civil a se engajarem ativamente na implementação deste plano. A força da RedeLAI reside em nossa união, e juntos faremos dela um instrumento cada vez mais efetivo de transformação e fortalecimento da democracia brasileira.

Conselho Diretivo da RedeLAI



2. CONTEXTUALIZAÇÃO E VIGÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A RedeLAI foi criada em maio de 2024, por meio da Portaria Normativa nº 130, de 13 de maio de 2024. Em fevereiro de 2025, passou a contar com o seu Regimento Interno, aprovado em Assembleia Geral Extraordinária e publicado por meio da Resolução nº 1 da RedeLAI.

A RedeLAI é um fórum de integração das ações desenvolvidas pelas unidades de monitoramento da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e de coordenação dessas unidades com outras representações do Estado, além de entidades da sociedade civil e da academia, sendo um instrumento de intercâmbio de informações e procedimentos para garantir o direito de acesso à informação.

Em consonância ao estabelecido em seu Regimento Interno, a RedeLAI tem como finalidade fomentar o acesso à informação em nível nacional e apoiar os órgãos e as entidades dos três níveis federativos na busca pela excelência no cumprimento da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, com esforços em quatro frentes:

- **Compartilhamento de boas práticas:** a RedeLAI visa colocar os diferentes entes federativos em contato direto e estimular o compartilhamento de boas práticas entre eles, de modo a aprimorar a transparência pública conjuntamente, aproveitando as melhores práticas disponíveis;
- **Estímulo à inovação:** a RedeLAI visa promover diferentes formas de estímulo à inovação no setor público, proporcionando espaços para a construção conjunta de práticas inovadoras;
- **Fomento à cultura de transparência:** a RedeLAI visa fomentar a transparência pública em nível nacional e envidar esforços para a formação da cultura de transparência na sociedade e no estado, com a disseminação de conceitos, procedimentos e entendimentos relacionados ao direito de acesso à informação pública; e
- **Promoção da democratização do acesso à informação:** a RedeLAI visa promover meios para que o direito de acesso à informação seja exercido pelos diferentes grupos sociais e realidades locais.

Ainda de acordo com o Regimento Interno da RedeLAI, a vigência do Planejamento Estratégico é de quatro anos. Desse modo, este plano estará vigente no período de 2026 a 2029. Assim, as ações anuais da RedeLAI devem estar alinhadas às frentes de atuação, à missão, à visão, aos valores e aos objetivos consignados neste Planejamento Estratégico.

3. DIAGNÓSTICO

Os objetivos estratégicos a serem alcançados referem-se aos ambientes externo e interno da RedeLAI, constituindo-se sob a perspectiva dos membros do Conselho Diretivo sobre os elementos estruturais e contextuais que podem impactar a RedeLAI. O diagnóstico é de fundamental importância para que a RedeLAI tenha êxito no exercício de suas funções.

O diagnóstico foi elaborado em quatro etapas complementares. Inicialmente houve uma rodada de colaboração assíncrona em documento compartilhado entre os membros do conselho, contendo a Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), seguida da discussão e análise, em reunião. Houve então a consolidação do diagnóstico por meio dessa versão final, em forma de narrativa novamente apresentada e aprovada pelo conselho diretivo.

Etapas de elaboração do diagnóstico:

- 1º Etapa Desenho inicial- Colaboração assíncrona para preenchimento da Matriz FOFA entre os membros do Conselho Diretivo.
- 2º Consolidação Conceitual - Discussão e aprovação preliminar em reunião do Conselho Diretivo.
- 3º Consolidação Técnica - Consolidação da versão escrita.
- 4ª Deliberação - Aprovação da versão consolidada pelo Conselho Diretivo.

O diagnóstico formulado evidencia a situação atual da Rede em seus ambientes interno e externo, tornando-se um retrato claro de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise também garante que as ações estratégicas da RedeLAI estejam alinhadas com a realidade na qual está inserida e ainda contribui para implementação de futuras ações de melhoria.

3.1. AMBIENTE INTERNO

A RedeLAI, mesmo sendo recente, possui forças que potencializam sua atuação como promotora da transparência e acesso à informação. Destacamos sua estrutura regimental consolidada, que proporciona estabilidade institucional para que suas ações sejam desenvolvidas. A representação de diversos atores sociais, como a sociedade civil, fornece a diversidade de perspectivas e maior garantia de que o foco da Rede se mantenha no interesse público. Ao mesmo tempo, a capilaridade institucional viabiliza que as ações da rede possuam alcance regional e local. Citamos também o incentivo à inovação, que constitui uma das frentes de fomento da RedeLAI em seu regimento interno. Indo além, o apoio institucional da Controladoria-Geral da União, que somado ao engajamento entre os atuais membros da rede e ao compartilhamento de boas práticas entre eles, amplia a capacidade de articulação e aumenta o impacto das ações desen-

volvidas. Por fim, é relevante mencionar que a RedeLAI encontra suporte legal sólido na Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), o que confere solidez estratégica e legitimidade à estrutura organizacional. Dentro dessa condição de robustez legal, a RedeLAI atuará pela consolidação de entendimentos e práticas voltadas à harmonização da transparência pública aos dispositivos da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados), visando ao equilíbrio dos direitos fundamentais envolvidos.

No âmbito interno, foram identificadas fraquezas que podem representar desafios relevantes ao fortalecimento da RedeLAI. A limitação de recursos humanos e financeiros, em decorrência de sua criação recente, tende a restringir a capacidade de execução de projetos estratégicos. Soma-se a isso a diferença no nível de engajamento entre os membros e a descontinuidade das ações provocada pelas trocas de gestão, que configuram entraves à consolidação da rede. Destacam-se ainda desafios técnicos e estruturais em algumas instituições, cuja insuficiência de condições pode comprometer a homogeneidade e a efetividade da atuação coletiva. Outra fragilidade observada refere-se à dificuldade na mensuração de resultados, o que limita o monitoramento do impacto das iniciativas desenvolvidas. Ademais, a ausência de uniformidade na aplicação da LAI entre os entes federados revela-se um ponto crítico que demanda atenção.

3.2. AMBIENTE EXTERNO

No ambiente externo, as oportunidades mostram-se como fatores estratégicos para o alcance dos objetivos da RedeLAI. Entre elas, destacamos a expansão nas adesões à Rede por entes subnacionais, os quais podem constituir fortes aliados na disseminação da cultura de transparência e acesso à informação. O fortalecimento de ações temáticas dos entes membros e o desenvolvimento do potencial de protagonismo em nível regional apresentam-se como potencialidade a ser explorada. Além disso, podemos citar que a crescente demanda social por transparência, controle e maior participação social também cria um cenário para a consolidação da rede. Ademais, a utilização estratégica de inovações tecnológicas como inteligência artificial, Big Data etc., mostram-se fatores-chave na promoção da transparência e acesso à informação, assim como maior integração com iniciativas de governo aberto e dados abertos, parcerias com organismos internacionais e universidades.

Destacamos ainda a possibilidade de integração com plataformas de participação e escuta cidadã e o reforço da Lei de Acesso à Informação por meio da consolidação de entendimentos, inclusive, por parte dos órgãos de controle, fator que pode ampliar o fortalecimento institucional da própria rede e sua efetividade no cumprimento dos objetivos propostos.

Ameaças externas também podem configurar obstáculo na consecução das ações propostas pela RedeLAI. Nesse contexto, mudanças de prioridades políticas e retrocessos institucionais aliados ao crescimento da desinformação con-

figuram riscos que podem comprometer a atuação e a credibilidade da rede. Adicionalmente, a resistência à abertura de dados em algumas instituições também pode limitar a transparência e enfraquecer a legitimidade das ações desenvolvidas. Outrossim, os riscos relacionados à segurança da informação, à redução de orçamento e recursos, ao baixo conhecimento da população sobre seus direitos e à heterogeneidade de capacidades entre os entes federados podem restringir a abrangência e os resultados das iniciativas propostas pela Rede.

3.3. CONCLUSÃO DO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico revela que, mesmo em sua fase inicial, a RedeLAI possui características que a posicionam como uma promissora agente de transformação na promoção da transparência e do acesso à informação. Sua estrutura organizacional robusta e a capacidade de articular diversos atores, incluindo a sociedade civil, são fundamentais para o fortalecimento do direito de acesso à informação. No entanto, as limitações de recursos e o engajamento desigual entre os membros podem comprometer a eficácia das ações implementadas.

No cenário externo, a RedeLAI se depara com uma gama de oportunidades que podem expandir seu impacto, como a crescente adesão de entes subnacionais e a demanda social por maior transparência. A adoção de tecnologias inovadoras e a formação de parcerias estratégicas também se apresentam como caminhos promissores. Entretanto, é crucial estar atento aos riscos externos, como mudanças nas prioridades políticas e a resistência à abertura de dados, que podem ameaçar a credibilidade e a efetividade da rede.

Portanto, a RedeLAI deve focar em maximizar suas forças e explorar as oportunidades disponíveis, enquanto desenvolve estratégias para mitigar suas fraquezas e enfrentar os desafios externos. Essa abordagem equilibrada será essencial para consolidar sua relevância como referência na promoção da transparência e na defesa do direito de acesso à informação no Brasil.

3.4. ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DE RISCOS NA REDELAI

A identificação de riscos é um passo crucial para garantir a eficácia das ações da RedeLAI. Entre os principais riscos levantados, destacam-se os desafios de ordem orçamentária e de engajamento de entes menores, que podem comprometer o impacto das iniciativas promovidas pela rede (risco interno), e os retrocessos institucionais, mudanças de prioridades políticas e desigualdade de capacidades entre os entes federados (risco externo).

A mitigação dos riscos identificados no diagnóstico da RedeLAI requer uma abordagem multifacetada que envolva engajamento, capacitação e diversificação de recursos. Ao implementar essas estratégias, a RedeLAI estará mais pre-

parada para enfrentar os desafios e garantir que suas ações tenham o impacto na promoção da transparência e do acesso à informação no Brasil.

Para tratar e mitigar esses riscos, propomos as seguintes estratégias:

i. Desafios Orçamentários

Para mitigar os riscos orçamentários, a RedeLAI deve buscar parcerias com organizações não governamentais, instituições acadêmicas e organismos internacionais que compartilhem a missão de promover a transparência. Os órgãos integrantes devem, na medida do possível, trabalhar para destinar recursos, inclusive humanos, para ações da Rede e priorizar, em seus planejamentos internos, a participação e engajamento na Rede. Além disso, deve promover a adoção de ferramentas de tecnologia da informação que permitam as trocas entre seus membros bem como a produção de seus conteúdos e ações sem impactos econômicos.

ii. Baixo Engajamento

Para enfrentar os desafios de engajamento é fundamental trabalhar com produtos que sejam úteis, buscando respeitar a diversidade de capacidades e maturidades institucionais. Ademais, sempre que possível, desenvolver ações, tais como workshops, webinars e materiais educativos que evidenciem o quanto ser parte da RedeLAI traz benefícios concretos para a área de transparência e acesso à informação.

iii. Retrocessos Institucionais e Mudanças de Prioridades Políticas

Para lidar com os riscos externos, como retrocessos institucionais e mudanças de prioridades políticas, a RedeLAI deve promover a transparência e o acesso à informação em suas ações buscando o envolvimento e a mobilização da sociedade civil e da academia. Embora a RedeLAI seja formada por instituições públicas e da sociedade civil, ela deve dialogar com a cidadania. A Rede deve buscar, ainda, institucionalizar ao máximo possível seus processos por meio de resoluções, normativos internos e similares, de forma a assegurar sua manutenção independentemente de trocas de gestão.

iv. Desigualdade de Capacidades entre os Entes Federados

O uso de ferramentas inovadoras para disseminar informações e o compartilhamento de soluções tecnológicas equalizar o acesso dos membros da RedeLAI a soluções no campo de transparência e acesso à informação. Além disso, a RedeLAI pode promover capacitações e discussões sobre o uso de tecnologias emergentes com potencial de ajudar a superar desigualdades de capacidades entre os entes federados.

4. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA REDELAI

4.1. MISSÃO

A definição da missão orienta o planejamento estratégico e explicita a razão de ser da instituição, ou seja, evidencia o porquê da existência da RedeLAI e qual contribuição ela pode oferecer à sociedade. Nesse sentido, a missão servirá como uma bússola que orienta decisões, alinha esforços internos e fortalece a identidade institucional. Além disso, serve de base para a formulação da visão, valores e objetivos estratégicos, garantindo coesão e foco às ações.

Por isso, a missão da RedeLAI é:

Articular e fortalecer os atores de promoção da transparência pública no Brasil, promovendo a colaboração, a inovação e o compartilhamento de conhecimento para garantir o efetivo direito de acesso à informação como pilar da democracia.

4.2. VISÃO

A visão descreve o futuro desejado da organização, indicando onde ela pretende chegar ou o que aspira se tornar em determinado horizonte de tempo. Também, tem a função de atuar como inspiração e motivação, alinhando os membros da RedeLAI em torno de um objetivo comum. Além de orientar a definição dos objetivos estratégicos, garantindo que as ações de hoje conduzam ao futuro almejado.

Assim, a visão da RedeLAI é:

Ser o principal fórum nacional de referência na integração dos entes federativos e da sociedade civil organizada pela promoção e difusão de uma cultura de transparência plena, fazendo do acesso à informação um direito efetivo e acessível a toda a cidadania e uma prática consolidada na gestão pública em todos os níveis federativos do Brasil.

4.3. VALORES

Os valores representam os princípios e crenças que orientam a conduta da organização e de seus membros no dia a dia. Eles funcionam como referências éticas e culturais, balizando comportamentos, decisões e as relações internas e externas da RedeLAI. Dessa forma, garantem coerência entre a prática organizacional, sua missão e a visão de futuro estabelecida.

Dito isso, seguem os valores da RedeLAI:

- **Colaboração em Rede:** Compartilhar conhecimentos e boas práticas, buscando ativamente oportunidades de cooperação para fortalecer todos os membros da rede.
- **Cultura de Transparência:** Atuar na promoção da transparência em todas as nossas frentes, desestimulando a cultura do sigilo e defendendo o acesso à informação como um direito fundamental e facilitador de outros direitos.
- **Inovação:** Buscar e aplicar novas ideias e tecnologias para criar soluções tangíveis e que respondam às necessidades de cidadãos e cidadãs, bem como aos desafios da gestão pública.
- **Equidade e Inclusão:** Priorizar ações e entes que enfrentem os maiores desafios, desenvolvendo soluções que promovam a equidade no acesso à informação em todo o Brasil, considerando as particularidades dos diferentes grupos sociais.
- **Efetividade:** Desenvolver e articular ações a partir de diagnósticos e dados, focando na entrega de soluções que gerem impactos concretos e mensuráveis para a política de transparência.
- **Compromisso com a cidadania:** Colocar as necessidades e expectativas da sociedade no centro da atuação da RedeLAI. Esse princípio reforça a responsabilidade da rede em promover confiança, respeito e resultados que gerem valor público.

5. OBJETIVOS DA REDELAI

Os objetivos estratégicos servem para transformar a missão e a visão em resultados, guiando o que a RedeLAI pretende alcançar nos quatro anos de vigência do Plano. Os objetivos dão foco e prioridade às ações e metas que, no caso da RedeLAI serão estabelecidas a cada ano, possibilitando o alinhamento de esforços e recursos. Além disso, objetivos estratégicos funcionam como referência para monitorar o desempenho e avaliar os impactos gerados.

Nesse sentido, seguem os objetivos estratégicos da RedeLAI:

- **Garantir o efetivo direito de acesso à informação:** Trabalhar para assegurar o acesso à informação como pilar da democracia, fortalecendo a cultura da transparência, incentivando o bom funcionamento das instituições, combatendo a corrupção e assegurando o uso adequado dos recursos públicos, além de incentivar a participação cidadã.
- **Fortalecer a cultura de transparência pública nos três níveis federativos:** Promover ações estruturadas e contínuas para difundir os princípios da transparência ativa e passiva entre os entes da federação, consolidando o acesso à informação como prática institucional e valor democrático.
- **Apoiar órgãos na regulamentação e implementação da Lei nº 12.527/2011:** Oferecer suporte a órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal e Municípios para regulamentar e aperfeiçoar a implementação da Lei de Acesso à Informação, entendendo que o acesso qualificado é fundamental para alcançar os objetivos da RedeLAI.
- **Capacitar agentes públicos bem como cidadãos e cidadãs para a efetiva aplicação da LAI:** Promover capacitações periódicas, presenciais e virtuais, voltadas a servidores públicos dos três níveis da federação, com foco técnico-operacional e conceitual, fortalecendo competências institucionais no tema.
- **Fomentar a participação cidadã no acompanhamento e avaliação das políticas de transparência:** Estabelecer estratégias de escuta ativa e engajamento da sociedade civil, ampliando espaços de diálogo e controle social sobre a gestão da informação pública e o cumprimento da LAI.
- **Promoção da democratização do acesso à informação:** Incentivar o uso de tecnologias digitais e sistemas que funcionem juntos para facilitar o acesso das pessoas às informações públicas, eliminando dificuldades técnicas, burocráticas e palavras difíceis.
- **Estimular a inovação e o compartilhamento de boas práticas e entendimentos entre os integrantes da Rede:** Criar canais permanentes de cooperação técnica para diálogo entre os integrantes da Rede, promovendo o compartilhamento de experiências e boas práticas, incentivando a inovação, criando um ambiente colaborativo e promovendo, sempre que possível, o alinhamento de entendimentos.

6. MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a aprovação deste Planejamento pela Assembleia Geral da RedeLAI, o Conselho Diretivo será responsável pelo monitoramento periódico de sua execução, zelando pelo alinhamento das ações ao direcionamento estratégico estabelecido.

A cada ano, a RedeLAI irá definir o seu plano de ação, de acordo com esse Planejamento Estratégico, especificando as metas e os produtos a serem entregues. A aderência das propostas de ações anuais da RedeLAI a este Planejamento será analisada previamente pelos membros do Conselho Diretivo, constituindo requisito para sua deliberação em Assembleia Geral e posterior aprovação.