

ANÁLISE DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DA SEI

2025





GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

JERÔNIMO RODRIGUES SOUZA

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO

CLÁUDIO RAMOS PEIXOTO

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA SEI

CLÁUDIO RAMOS PEIXOTO; JOSÉ ACÁCIO DE ALMEIDA FERREIRA; RANIERI MURICY BARRETO; FABRÍCIO PITOMBO LEITE; JULIANA RODRIGUES CARNEIRO GALVÃO; AILTON CARDOZO DA SILVA JÚNIOR; FREDERICO GUNNAR DURR; ANDRÉ LUIZ FERREIRA URPIA; ANA CRISTINA SOUZA REIS DO NASCIMENTO.

DIRETORIA-GERAL (DIGER)

JOSÉ ACÁCIO DE ALMEIDA FERREIRA

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA (COAFI)

TATIANE RAMOS COIMBRA LOU

COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO (COBI)

ELIANA MARTA GOMES DASILVA SOUSA

COORDENAÇÃO DE DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES (CODIN)

MARÍLIA CAVALCANTE REIS

COORDENAÇÃO DE INFORMÁTICA (COINF)

IGOR ROBERTO CAMPOS BRANDÃO

DIRETORIA DE INFORMAÇÕES GEOAMBIENTAIS (DIGEO)

CLAUDIO EMÍLIO PELOSI LARANJEIRA

DIRETORIA DE PESQUISAS (DIPEQ)

RODRIGO BARBOSA DE CERQUEIRA

DIRETORIA DE ESTUDOS (DIREST)

EDGARD PORTO RAMOS

DIRETORIA DE INDICADORES E ESTATÍSTICA (DISTAT)

ARMANDO AFFONSO DE CASTRO NETO



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA
COMITÊ DE GOVERNANÇA DIGITAL

ANÁLISE DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DA SEI 2025



SALVADOR, OUTUBRO DE 2025

ANÁLISE DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DA SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI)

Resultados e recomendações da análise de maturidade em Inteligência Artificial (IA) da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), aprovada em 24 de abril de 2025 pelo Comitê de Governança Digital.

COMITÊ DE GOVERNANÇA DIGITAL DA SEI (CGD/SEI) – PORTARIAS NO 56, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2023, E NO 01, DE 15 DE JANEIRO DE 2024.

Marcelo Nunes Dourado Rocha, André Luiz de Oliveira Vianna, Rodrigo Barbosa de Cerqueira, Jackson Santos da Conceição, Sandoval José Fernandes de Medeiros, Antoniel Pinheiro de Barros, João Gabriel Rosas Vieira, Igor Campos Brandão, Ana Cristina Souza Reis do Nascimento, Vinícius Luz Assunção, Eliana Marta Gomes da Silva Sousa, Marcelo Nunes de Moura, Márcia dos Santos, Aníbal Picanço Bentes.

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

Marcelo Nunes Dourado Rocha e Sandoval José Fernandes de Medeiros.

PRODUÇÃO EDITORIAL

EDITORIA-GERAL

Elisabete Cristina Teixeira Barretto Guanais

EDITORIA DE ARTE

Ludmila Nagamatsu Dias

NORMALIZAÇÃO

Eliana Marta Gomes da Silva Sousa e Patrícia Fernanda Assis da Silva

REVISÃO DE LINGUAGEM

Laura Dantas

PROJETO GRÁFICO

Vinícius Luz e Júlio Vilela

DIAGRAMAÇÃO

Autor Visual / Perivaldo Barreto

Análise de maturidade em inteligência artificial da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI). [recurso eletrônico] / Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. -- Salvador : SEI, 2025. 27 p.

Formato PDF

ISBN 978-65-989250-0-0

1. Análise de maturidade. 2. Inteligência artificial.
3. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.
I. Título.

CDU 004.8

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI)

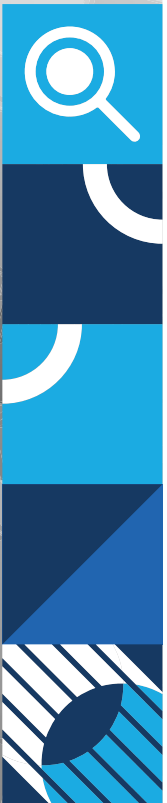
Av. Luiz Viana Filho, 4ª Av., nº 435, 2º andar, Centro Administrativo da Bahia (CAB), Salvador, BA, CEP 41.745-002.



SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	5
Principais resultados	5
Desafios críticos identificados	5
Recomendações estratégicas prioritárias	6
Conclusão.....	6
INTRODUÇÃO.....	7
METODOLOGIA	8
AVALIAÇÃO GERAL DE MATURIDADE EM IA.....	13
ANÁLISE DETALHADA POR PILAR DE MATURIDADE EM IA.....	16
Estratégia de IA.....	16
Valor da IA.....	17
Organização de IA	18
Pessoas e Cultura de IA.....	19
Governança de IA	20
Engenharia de IA	21
Dados de IA.....	23
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	24
REFERÊNCIAS	27







SUMÁRIO EXECUTIVO

A **Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI)** encontra-se em estágio **incipiente** de maturidade em Inteligência Artificial (IA), conforme avaliação realizada com base no **Modelo de Maturidade em IA da Gartner**. A análise abrange sete pilares fundamentais e indica que a organização opera majoritariamente entre os **níveis 1 (“Inexistente”/“Altamente fragmentado”)** e **2 (“Emergente”/“Parcialmente coordenado”)**.

Principais resultados

Tabela 1

Níveis atuais, alvos e lacunas por pilar de maturidade em IA

Pilar de Maturidade em IA	Nível Atual	Nível Alvo	Lacuna
Governança de IA	1.25	5.0	3.75
Organização de IA	1.5	5.0	3.5
Valor da IA	1.58	4.44	2.86
Estratégia de IA	2.0	4.8	2.8
Pessoas e Cultura de IA	1.28	3.22	1.94
Engenharia de IA	1.23	3.0	1.77
Dados de IA	1.83	3.11	1.28

Fonte: elaboração própria. Gartner (2024b).

Os **principais gargalos** observados estão relacionados a: **Governança, Organização, Engenharia e Pessoas e Cultura de IA**, pilares essenciais para garantir estrutura, coordenação e sustentabilidade na adoção da tecnologia.

Desafios críticos identificados:

- ausência de **frameworks formais de governança** (ética, risco, segurança, legislação);
- falta de **estrutura organizacional específica para IA** e baixa capacidade interna;
- projetos **pontuais e não coordenados**, com baixo aproveitamento de valor e escalabilidade;
- lacunas na **qualificação e no letramento em IA** da equipe, prejudicando a adaptação organizacional;
- qualidade e rastreabilidade de dados ainda **limitadas**, comprometendo a confiabilidade dos modelos de IA.



Recomendações estratégicas prioritárias

- **Fortalecer a governança e a estrutura organizacional para IA:**
 - a. implantar *frameworks* de ética, risco e segurança;
 - b. estabelecer uma estrutura interna de gestão de IA, com equipes e papéis definidos;
 - c. integrar governança à cultura institucional.

- **Desenvolver capacidades técnicas em engenharia de IA:**
 - a. padronizar processos e ferramentas para o ciclo de vida de projetos de IA;
 - b. formar equipes técnicas e operacionais dedicadas.

- **Promover a cultura e o desenvolvimento de talentos em IA:**
 - a. oferecer capacitação contínua e programas de letramento digital;
 - b. estruturar políticas de atração, retenção e requalificação de profissionais.

- **Aprimorar a governança e a qualidade dos dados para IA:**
 - a. implementar controles de qualidade, rastreabilidade e observabilidade dos dados;
 - b. avançar na gestão de metadados e padronização de fontes.

Conclusão

A Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) demonstra **ambição estratégica elevada** em relação à Inteligência Artificial (IA), desejando atingir nível “Adaptativo” ou “Líder”. No entanto, a discrepância entre o nível atual e o desejado exige **investimentos estruturantes e uma abordagem integrada**, com foco em **governança, cultura, engenharia, pessoas e dados**. O fortalecimento dessas bases é condição fundamental para uma adoção segura, eficaz e sustentável da IA, em consonância com a missão institucional da SEI.



INTRODUÇÃO

A **Inteligência Artificial (IA)** vem-se consolidando como uma tecnologia-chave para a transformação digital no setor público, com potencial para ampliar a capacidade analítica, melhorar a formulação de políticas públicas e qualificar a prestação de serviços à sociedade. No contexto da **Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI)**, a adoção estratégica da IA pode fortalecer significativamente sua missão de **produzir conhecimento qualificado e apoiar o desenvolvimento socioeconômico do estado da Bahia**

Ao reconhecer esse potencial, a SEI deu início à estruturação de seu **Programa de Inteligência Artificial**, com o objetivo de integrar pessoas, dados, processos e tecnologias de forma ética, eficiente e voltada ao interesse público. Como etapa inicial desse processo, realizou-se uma análise institucional com foco na **maturidade organizacional para a adoção de IA**.

A avaliação de maturidade é um passo essencial para compreender o ponto de partida da organização, identificar lacunas críticas e orientar o planejamento de ações estruturantes. Ao permitir uma visão abrangente dos fatores que habilitam ou limitam a adoção de IA, o diagnóstico torna-se um **instrumento estratégico para o desenho e a implantação do Programa de IA da SEI**.

Este relatório técnico apresenta os principais resultados dessa análise e recomendações para o fortalecimento das capacidades institucionais em áreas como **governança, estratégia, cultura organizacional, pessoas, engenharia, dados e geração de valor com IA**. O objetivo é apoiar a evolução da SEI, saindo de um estágio inicial para uma atuação mais estruturada e adaptativa no que se refere ao uso da IA.



METODOLOGIA

A avaliação de maturidade em Inteligência Artificial (IA) da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) foi realizada com base no **Modelo de Maturidade de IA da Gartner**: Gartner AI Maturity Model – 2024, referência internacional na mensuração da prontidão organizacional para a adoção de IA (Gartner, 2024b).

A arquitetura do Modelo de Maturidade de IA da Gartner é fundamentada no conceito de capacidades empresariais de IA (*“enterprise AI capabilities”*), as quais são metodicamente organizadas em uma estrutura de três camadas. Essa estratificação é projetada para oferecer diferentes níveis de granularidade na análise:

- **Camada 1:** representa o nível mais elevado de capacidade, oferecendo uma visão sistêmica das grandes áreas de competência em IA;
- **Camada 2:** corresponde ao nível intermediário, agrupando e categorizando, de forma mais específica, os pilares delineados na Camada 1;
- **Camada 3:** constitui o nível mais detalhado da estrutura, apresentando 81 capacidades distintas e mensuráveis, a partir das quais as organizações podem efetivamente aferir seu grau de maturidade.

O modelo identifica **sete pilares fundamentais** de maturidade na **Camada 1**, que representam as dimensões críticas para o desenvolvimento e a aplicação bem-sucedida da IA em uma organização. São eles:

1. **Estratégia de IA;**
2. **Valor da IA;**
3. **Organização de IA;**
4. **Pessoas e Cultura de IA;**
5. **Governança de IA;**
6. **Engenharia de IA;**
7. **Dados de IA.**



As subcategorias da Camada 2 desempenham papel crucial ao fornecer um nível adicional de detalhamento e agrupamento temático para as capacidades de IA sob cada um dos pilares da Camada 1. Essa granularidade intermediária é vital para uma compreensão mais nuançada das diferentes facetas que compõem cada pilar principal de maturidade.

A Camada 3 representa o nível mais granular do modelo, contendo 81 capacidades empresariais de IA específicas que são o foco da medição efetiva da maturidade. Cada uma dessas capacidades é acompanhada por uma descrição de alto nível que clarifica seu escopo e significado.

O cerne do mecanismo de avaliação do Modelo de Maturidade em IA (Gartner, 2024b) reside em um sistema de pontuação dividido em cinco níveis, aplicado a cada uma das 81 capacidades da Camada 3. Esses níveis são:

- **Nível 1: não existe** - Pontuação: 1
- **Nível 2: existe parcialmente** - Pontuação: 2
- **Nível 3: existe plenamente** - Pontuação: 3
- **Nível 4: existe plenamente e otimizado** - Pontuação: 4
- **Nível 5: existe plenamente e adaptativo** - Pontuação: 5

Esses níveis numéricos são traduzidos em descrições qualitativas mais elaboradas, tanto para os pilares da Camada 1 (referidos como *Nível de Maturidade 1* a *Nível de Maturidade 5*) quanto para uma visão consolidada de todas as camadas, que utiliza os termos *Planejamento*, *Experimentação*, *Estabilização*, *Escalabilidade* e *Liderança*. O mapeamento entre a pontuação numérica e essas descrições é crucial para a interpretação dos resultados, conforme demonstrado no Quadro 1.



Quadro 1

Níveis de maturidade em IA da Gartner, pontuações e descritores-chave

Nível de Maturidade (Pontuação)	Descritor numérico	Descritor-geral Todas as camadas	Descritor-geral Resumo da Camada 1
Nível 1 (1)	Não existe	Planejamento	Altamente fragmentado/Inexistente
Nível 2 (2)	Existe parcialmente	Experimentação	Emergente/Parcialmente coordenado
Nível 3 (3)	Existe plenamente	Estabilização	Estrategicamente alinhado
Nível 4 (4)	Existe plenamente e otimizado	Escalabilidade	Gerenciado sistematicamente
Nível 5 (5)	Existe plenamente e adaptativo	Liderança	Dinamicamente adaptável

Fonte: elaboração própria. Gartner (2024b).

O processo de autoavaliação é uma etapa central na aplicação do modelo. Para cada uma das 81 capacidades detalhadas na Camada 3, as organizações são solicitadas a realizar duas seleções distintas: a da maturidade atual e a da maturidade-alvo. As opções disponíveis para essa seleção correspondem diretamente aos cinco níveis de maturidade definidos.

O principal instrumento de entrada de dados para a condução da avaliação de maturidade é uma planilha Excel interativa, na qual os usuários registram ativamente suas avaliações, mensurando o nível de maturidade atual e estabelecendo metas para cada capacidade individual. Após a inserção dos dados, a ferramenta consolida e exibe os resultados numéricos da pontuação de maturidade.

A SEI realizou a avaliação de maturidade organizacional em IA entre os meses de março e abril de 2025. O referencial metodológico completo da avaliação está disponível no Quadro 1. Além da **autoavaliação estruturada** por meio de questionário baseado no modelo da Gartner, a análise considerou as seguintes fontes de informação:



- **Revisão de documentos institucionais**, como:
 - Plano Estratégico Organizacional da SEI para o período 2024-2027 (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2023);
 - Lei do Governo Digital – Lei nº 14.129 (Brasil, 2021a);
 - Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA) – instituída pela Portaria MCTI nº 4.617, de 6 de abril de 2021, alterada pela Portaria MCTI nº 4.979, de 13 de julho de 2021 (Brasil, 2021b);
 - Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027 – formalizada pelo Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024, e pela Portaria SGD/MGI nº 4.248, de 26 de junho de 2024, que estabelece recomendações para o alcance dos objetivos para o período de 2024 a 2027 (Brasil, 2024); e
 - Estratégia de Governo Digital da Bahia 2025-2029 (em elaboração).
- **Entrevistas e sessões de validação** com gestores e especialistas das áreas técnicas, de dados e de tecnologia da informação;
- **Discussões com a alta liderança** para definição de ambições estratégicas.

A consolidação dos dados resultou em **escores numéricos** e **análises qualitativas** para cada pilar, permitindo a identificação das principais lacunas, capacidades ausentes, riscos associados e áreas prioritárias para investimento institucional.

Essa abordagem diagnóstica orientou a construção de um **roadmap de evolução** para o **Programa de IA da SEI**, alinhado à sua missão institucional e ao contexto público estadual, materializado no *Plano de Trabalho Anual do Programa de IA da SEI para o ano de 2025* (Gartner, 2024a).



Quadro 2

Referencial metodológico: avaliação da maturidade em Inteligência Artificial da SEI

Elemento	Descrição
Modelo de referência	[Gartner AI Maturity Model] – Estrutura internacional que avalia a prontidão para adoção de IA em sete pilares fundamentais e 81 capacidades de IA.
Pilares avaliados	Estratégia de IA; Valor da IA; Organização de IA; Pessoas e Cultura de IA; Governança de IA; Engenharia de IA; Dados de IA.
Níveis de maturidade	Inexistente / Altamente fragmentado; Emergente / Parcialmente coordenado; Existente e padronizado; Integrado ao negócio; Adaptativo e escalável.
Dimensões avaliadas	Maturidade atual (estado real); Maturidade-alvo (ambição futura); Lacuna estratégica (<i>gap</i> entre o atual e o desejado).
Fontes de informação	Análise documental; Autoavaliação estruturada; Entrevistas e validação com especialistas; Sessões com a alta liderança.
Resultados gerados	Escore numérico por pilar; Análise qualitativa das capacidades críticas; Identificação de lacunas prioritárias.
Objetivo final	Apoiar a construção do Programa de IA da SEI por meio de um diagnóstico estratégico e de um roadmap evolutivo institucional .

Fonte: elaborado pelos autores.



AVALIAÇÃO GERAL DE MATURIDADE EM IA DA SEI

A avaliação realizada indica que a **Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI)** encontra-se, de forma predominante, nos estágios iniciais de maturidade em Inteligência Artificial (IA), com a maioria dos pilares posicionada entre os níveis **1 (Inexistente/Altamente fragmentado)** e **2 (Emergente/Parcialmente coordenado)**. Isso sugere que, embora haja iniciativas pontuais, ainda não há uma abordagem estruturada, sistêmica e integrada para o uso de IA na organização.

As pontuações médias atuais por pilar são:

- **Estratégia de IA:** 2.0;
- **Valor da IA:** 1.58;
- **Organização de IA:** 1.5;
- **Pessoas e Cultura de IA:** 1.28;
- **Governança de IA:** 1.25;
- **Engenharia de IA:** 1.23;
- **Dados de IA:** 1.83.

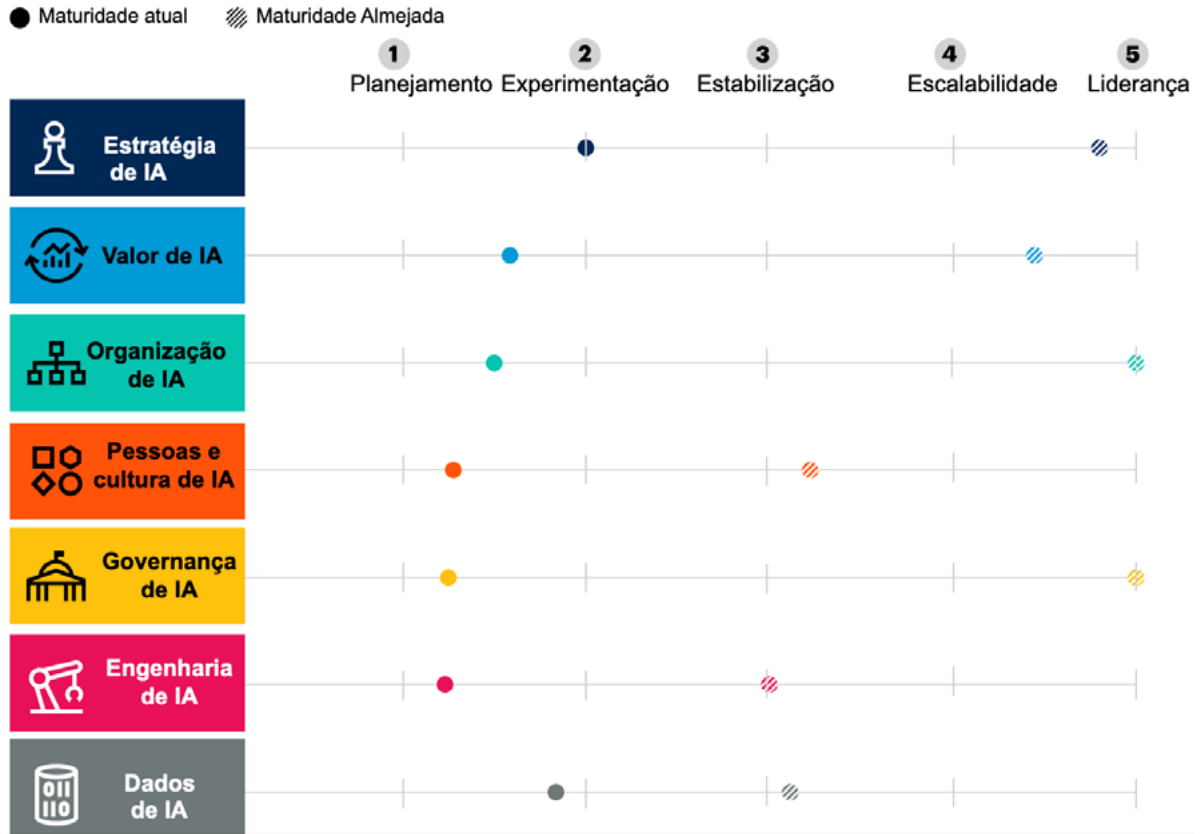
Apesar do estágio inicial, a SEI expressa **grande ambição** quanto ao uso da IA em suas operações futuras, estabelecendo metas de maturidade elevadas – próximas ou correspondentes ao nível 5 (Adaptativo e Escalável) – para os principais pilares. Isso evidencia uma **disparidade significativa entre o estado atual e o estado desejado**, como demonstrado na Figura 1 e na Tabela 2.



Figura 1
Gráfico da lacuna geral de maturidade em inteligência artificial

Maturidade Atual vs. Almejada - Camada 1

Source: Gartner
821273_C



Fonte: Gartner (2024b).

Tabela 2
Níveis de maturidade atuais e lacunas por pilar de IA (Camada 1)

Pilar de IA (Camada 1)	Maturidade atual	Maturidade-alvo	Lacuna
Estratégia de IA	2.0	4.8	2.8
Valor da IA	1.58	4.44	2.86
Organização de IA	1.5	5.0	3.5
Pessoas e Cultura de IA	1.28	3.22	1.94
Governança de IA	1.25	5.0	3.75
Engenharia de IA	1.23	3.0	1.77
Dados de IA	1.83	3.11	1.28

Fonte: Gartner (2024b).



Os **maiores desafios** encontram-se nos pilares de **Governança de IA** e **Organização de IA**, ambos com lacunas superiores a três pontos. Esses pilares são fundamentais para assegurar estrutura, responsabilidade e alinhamento estratégico. Sem uma governança robusta e uma arquitetura organizacional adequada, torna-se difícil avançar, de forma segura e coordenada, nos demais domínios da IA.

Também se destacam como pontos críticos:

- a ausência de processos formais de **engenharia de IA**, o que limita a capacidade de desenvolver, testar e escalar soluções tecnológicas;
- a **baixa maturidade em pessoas e cultura**, o que pode comprometer a adoção e a sustentabilidade de iniciativas relacionadas à IA;
- E, ainda que o pilar de **dados** apresente pontuação ligeiramente superior, ele carece de elementos essenciais como **qualidade, rastreabilidade e governança operacional**.

A avaliação evidencia que o avanço da SEI no uso da IA depende da **construção de capacidades estruturantes**. Investimentos em tecnologia sem o fortalecimento paralelo da estratégia, da governança, das pessoas e da organização institucional tendem a gerar resultados limitados e não sustentáveis.

A análise geral, portanto, reforça a necessidade de uma abordagem integrada, gradual e orientada por prioridades institucionais para que a SEI possa evoluir do estágio atual de **planejamento/experimentação** para uma **adoção estratégica e adaptativa da IA**.



ANÁLISE DETALHADA POR PILAR DE MATURIDADE EM IA

Esta seção aprofunda a análise relacionada a cada um dos sete pilares de maturidade (Camada 1), contextualizando os resultados numéricos com as descrições narrativas e identificando as capacidades da Camada 3 que mais contribuem para as lacunas.

Estratégia de IA

Com uma pontuação de 2.0, a SEI encontra-se no Nível 2 de maturidade em Estratégia de IA, caracterizado como *Estratégia de IA Técnica*. Isso significa que existe um documento de estratégia inicial, mas ele é predominantemente técnico e não está explicitamente alinhado à estratégia de negócios ou vinculado a resultados de negócios. A estratégia atual pode ser mais um plano tático ou um *roadmap*, em vez de uma descrição da direção estratégica de alto nível e de como a organização pretende obter sucesso com a IA.

O alvo para esse pilar é 4.8, resultando em uma lacuna de 2.8. A ambição é alcançar uma *Estratégia de IA Adaptativa* (Nível 5) ou *Estratégia de IA Integrada ao Negócio* (Nível 4), em que a IA molda e é moldada pelo ambiente de negócios e é reconhecida como contribuinte-chave para o sucesso organizacional.

Todas as capacidades da Camada 2 nesse pilar estão atualmente no Nível 2 de maturidade, incluindo: *Monitoramento e interpretação de tendências de IA*, *Desenvolvimento e racionalização da ambição de IA*, *Desenvolvimento e refinamento da estratégia de IA*, *Desenvolvimento e coordenação do roadmap estratégico de IA*, *Inovação e incubação de iniciativas de IA*.

Capacidades específicas da Camada 3 também estão no Nível 2 atual com alvo em Nível 5, entre elas: *Análise do impacto de tendências na organização*, *Definição de visão institucional para IA*, *Medição da prontidão organizacional para IA*, *Documentação da estratégia de IA*, *Alinhamento estratégico da IA com objetivos institucionais*, *Design de ecossistema de alto nível*, *Definição do roadmap de IA*, *Alinhamento do roadmap com a estratégia organizacional*, *Fomento à cultura de inovação*, *Identificação e escalabilidade de ideias e experimentos*. Isso indica que, embora existam esforços parciais, ainda é incipiente a capacidade de estabelecer impactos de tendências, definir uma visão de longo prazo, medir a prontidão ou desenvolver um *roadmap* estratégico que seja alinhado e adaptável.

A consistência no Nível 2 em todas as capacidades da Camada 2 na Estratégia de IA sugere um nível uniforme, mas básico, de pensamento e execução estratégica. Não se trata de algumas áreas serem fortes e outras fracas; em vez disso, toda a base estratégica para a



IA está em um estágio no qual *Parcialmente Existe* ou é *Emergente*. A narrativa de Nível 2, que descreve a *Estratégia de IA Técnica*, em que “os esforços de IA não estão explicitamente alinhados à estratégia de negócios ou vinculados a resultados de negócios”, corrobora que a estratégia de IA da SEI é atualmente mais reativa e focada tecnicamente, em vez de proativamente integrada a objetivos organizacionais mais amplos.

Para passar do Nível 2 ao ambicioso alvo de Nível 4.8 (próximo à *Estratégia de IA Adaptativa*), a SEI precisa mudar fundamentalmente sua mentalidade estratégica, saindo de um *roadmap* técnico para uma estratégia adaptativa e infundida nos negócios. Isso requer engajamento da liderança executiva, colaboração multifuncional e uma compreensão clara de como a IA contribui para a missão central e o posicionamento competitivo da organização. O desafio não é apenas a criação de um documento estratégico mais elaborado, mas a incorporação do pensamento de IA no DNA organizacional.

Valor da IA

Com uma pontuação de 1.58, a SEI está mais próxima do Nível 1 em Valor da IA, caracterizado como *Portfólio Não Coeso*. Isso indica que as implementações de IA são uma coleção de projetos separados e casos de uso *ad hoc*, sem aprendizados compartilhados ou uma abordagem consistente para priorização e prova de valor.

O alvo para esse pilar é 4.44, com uma lacuna de 2.86. A ambição é alcançar o *Portfólio de IA Sistemático e Mensurado* (Nível 4) ou o *Portfólio de IA Dinâmico* (Nível 5), em que há um processo repetível para gerenciar o portfólio, com decisões sistemáticas e medição de sucesso.

A capacidade de *Desenvolver portfólios de produtos de IA* encontra-se no Nível 1, o que significa que a capacidade de identificar e desenvolver oportunidades de produtos de IA, gerenciar o portfólio de produtos de IA e garantir financiamento para produtos de IA *Não Existe*. Essa é uma lacuna crítica, pois a organização não está pensando em IA como um “produto” ou em como monetizar/alavancar o valor de forma estruturada. A capacidade de *Medir o desempenho do portfólio de casos de uso de IA* também está no Nível 1, corroborando a descrição narrativa de Nível 1 para Valor da IA. Isso significa que a SEI não utiliza análises ou métricas de desempenho para avaliar a eficácia e o retorno sobre o investimento das implementações de IA. Por sua vez, as capacidades de *Avaliar e priorizar casos de uso de IA*, *Alinhar portfólio de casos de uso de IA entre negócios e TI*, *Desenvolver casos de negócios de IA*, *Monitorar melhores práticas para portfólios de IA* e *Gerenciar propostas de valor de IA* estão no Nível 2, sugerindo esforços iniciais de priorização e alinhamento, mas sem medição ou consistência.



Existe uma contradição evidente entre a aspiração por um *Portfólio de IA Dinâmico* (Nível 5) e o estado atual no qual a organização *Não existe* na medição do desempenho do portfólio de casos de uso de IA ou na gestão de portfólios de produtos de IA. Isso implica que, mesmo que projetos individuais de IA entreguem algum valor, a organização não possui a capacidade de rastrear, otimizar ou escalar esse valor sistematicamente em toda a empresa. Sem a capacidade de medir o desempenho, a SEI não pode efetivamente entender a eficácia ou o retorno de seus investimentos em IA. Isso inviabiliza a priorização de iniciativas futuras com base em valor comprovado, o que pode resultar em recursos potencialmente mal alocados.

Além disso, a ausência de um enfoque em *Portfólio de produtos de IA* significa que a organização provavelmente está perdendo oportunidades de escalar soluções de IA em ativos ou serviços reutilizáveis, limitando o impacto e a criação de valor a longo prazo. Essa lacuna destaca um desafio fundamental na transição de experimentação *ad hoc* para adoção estratégica e orientada a Valor da IA.

Organização de IA

Com uma pontuação de 1.5, a SEI está mais próxima do Nível 1 em Organização de IA, caracterizado como *Melhores Esforços com Modelo Operacional Existente*. Isso significa que os esforços de IA estão em silos, com raras ou inexistentes parcerias externas, e o desenvolvimento de IA é, em grande parte, terceirizado ou *ad hoc*.

O alvo para este pilar é 5.0, com uma lacuna de 3.5. Essa é a segunda maior lacuna entre todos os pilares, indicando uma forte ambição de alcançar um modelo *Sociotécnico Adaptativo* (Nível 5), em que as equipes de IA apresentam-se dinâmicas, altamente qualificadas, e as parcerias são flexíveis e evoluem com as necessidades.

As capacidades da Camada 2 de *Gerenciar e equilibrar ecossistema interno e externo* e *Evoluir modelo operacional interno* estão no Nível 1. Especificamente, as capacidades da Camada 3, como as de *Avaliar e mitigar riscos de continuidade e dependências em todo o ecossistema de IA externo*, *Auditar modelo operacional interno e redes informais*, *Projetar e evoluir modelos operacionais internos para a IA* e *Criar e manter a organização interna de IA* estão todas no Nível 1 - *Não Existe*. Isso é crítico, pois a organização não tem a capacidade de avaliar riscos de parceiros externos, nem de auditar, projetar ou criar sua própria estrutura organizacional interna para IA. As capacidades de *Avaliar e monitorar capacidades de parceiros de ecossistema* e *Desenvolver iniciativas conjuntas e fortalecer colaboração com parceiros externos* encontram-se no Nível 2, sugerindo esforços iniciais de parceria, mas sem a capacidade de gerenciar riscos ou evoluir o modelo operacional interno.



A baixa maturidade em *Evoluir modelo operacional interno* (Nível 1), combinada com a descrição de *Melhores esforços com modelo operacional existente*, sugere que a SEI está fortemente dependente de sua estrutura organizacional atual, provavelmente tradicional, para iniciativas de IA. O status *Não Existe* para capacidades como *Projetar e evoluir modelos operacionais internos para a IA* e *Criar e manter a organização interna de IA* indica uma inaptidão fundamental de adaptar sua estrutura interna às demandas da IA. Isso cria uma dependência de soluções externas ou esforços *ad hoc*, o que é insustentável para atingir o alvo de *Sociotécnico Adaptativo* de Nível 5.

Se a SEI “não existe” na capacidade de auditar, projetar ou criar sua própria organização interna de IA e modelos operacionais, isso implica uma grave falta de habilidade interna para integrar e gerenciar estrategicamente a IA. Isso força uma dependência em relação a entidades externas ou esforços *ad hoc* e em silos. Embora as parcerias externas (Nível 2) possam trazer algumas capacidades de IA, a falta aptidão para internalizar, adaptar e construir uma Organização Interna de IA significa que a IA permanecerá um apêndice externo, em vez de uma capacidade central e integrada. Sem a evolução estrutural interna, a organização não pode integrar, escalar ou governar eficazmente a IA, mesmo que adquira capacidades de IA externas.

Pessoas e Cultura de IA

Com uma pontuação de 1.28, a SEI está muito próxima do Nível 1 em Pessoas e Cultura de IA, caracterizado como *Nenhum Programa de Letramento; Vozes Isoladas*. Isso significa que há pouca ou nenhuma conscientização sobre IA na organização, iniciativas isoladas e falta de apoio da liderança e dos funcionários, sem programas formais de treinamento ou desenvolvimento.

O alvo para esse pilar é 3.22, com uma lacuna de 1.94. A ambição é alcançar *Programas em Toda a Organização por Persona* (Nível 3), nos quais os papéis de IA são definidos, os programas de treinamento formais são estabelecidos, e há uma abordagem estruturada para trabalho em equipe.

As capacidades da Camada 2 de *Gerenciar cultura e mudança para/devido à IA* e *Evoluir papéis e pessoal para/devido à IA* estão no Nível 1. Especificamente, *Executar gestão de mudanças e iniciativas culturais*, *Estabelecer cultura de IA e estratégia de mudança*, *Prever implicações de força de trabalho impulsionadas por IA*, *Compreender habilidades e lacunas de talento em IA*, *Conduzir planejamento e adaptação da força de trabalho em IA*, *Descobrir e recrutar talentos em IA* e *Medir a eficácia do treinamento* estão todas no Nível 1 - *Não Existe*.



Isso representa uma lacuna massiva, indicando que a SEI não possui as capacidades fundamentais para gerenciar uma mudança cultural, planejar sua força de trabalho para a IA, ou mesmo recrutar talentos essenciais. A capacidade de *Comunicar postura, visão e iniciativas de IA (interna e externamente)* e *Implementar treinamento, aprimoramento e compartilhamento de conhecimento em IA* encontra-se no Nível 2, sugerindo esforços iniciais de comunicação e treinamento, mas sem uma estratégia formal ou medição de eficácia.

A maturidade extremamente baixa em Pessoas e Cultura de IA (1.28) e o status *Não Existe* para capacidades críticas – como *Prever implicações de força de trabalho impulsionadas por IA*, *Compreender habilidades e lacunas de talento em IA*, *Conduzir planejamento e adaptação da força de trabalho em IA* e *Descobrir e recrutar talentos e tecnologia*, é uma mudança organizacional profunda que exige novas habilidades, papéis e uma cultura de apoio. Se a SEI não consegue prever como a IA impactará sua força de trabalho, nem entender as lacunas de talento, ou ainda planejar a adaptação ou recrutar o talento necessário, isso implica grave falta de preparo no que tange ao capital humano. Significa que, mesmo que a organização adquira ferramentas ou plataformas de IA de ponta, ela não terá o pessoal qualificado para operá-las eficazmente, extrair valor ou integrá-las aos fluxos de trabalho existentes.

O fator humano torna-se um gargalo crítico, impedindo qualquer progresso significativo além da experimentação básica. Isso também representa um potencial desafio futuro na retenção de qualquer talento existente em IA, se a cultura e o suporte organizacional não forem desenvolvidos.

Governança de IA

Com uma pontuação de 1.25, a SEI está no Nível 1 em Governança de IA, caracterizado como *Nenhuma Governança ou Padrões*. Isso significa que não há estruturas ou políticas formais voltadas para a governança de IA, as iniciativas são descoordenadas, e há uma falta de compreensão das implicações éticas, legais ou operacionais de IA.

O alvo para esse pilar é 5.0, com uma lacuna de 3.75. Trata-se da maior lacuna entre todos os pilares, indicando uma ambição de alcançar *Governança Adaptativa* (Nível 5). Quando o *framework* de governança evolui continuamente, a organização é reconhecida como líder em práticas de IA éticas e responsáveis, indicando que a governança está profundamente incorporada na cultura.



As capacidades da Camada 2 de *Criar, manter e evoluir políticas e controles de governança de IA* e de *Engenharia de sistemas de supervisão e aplicação de políticas* estão no Nível 1. Todas as capacidades da Camada 3 sob o item *Criar, manter e evoluir políticas e controles de governança de IA* – incluindo desenvolver *frameworks* de ética, risco, segurança e sustentabilidade de IA, políticas e controles, e *frameworks* legais e regulatórios – encontram-se no Nível 1 - *Não Existe*. Similarmente, as capacidades relacionadas a *Engenharia de sistemas de supervisão e aplicação de políticas* – como projetar, desenvolver e implantar sistemas de supervisão de governança, assim como realizar governança, supervisão e garantia contínua de IA – também estão no Nível 1 - *Não Existe*. As capacidades sob o item *Desenvolver modelos operacionais e equipes de governança de IA* (incluindo os subitens *Desenvolver e manter equipes para governança, Identificar e gerenciar direitos de decisão e parceiros de governança, Gerenciar e comunicar mandato e escopo de governança* – estão presentes no Nível 2, enquanto *Monitorar e impor conformidade com requisitos de governança* encontra-se no Nível 1. Isso sugere que, embora haja algum esforço inicial para formar equipes e definir o escopo, a capacidade de monitorar a conformidade com as políticas de governança é inexistente.

O pilar de Governança de IA apresenta-se como o elo mais fraco, com uma maturidade atual de 1.25 e a maior lacuna (3.75) para seu alvo de 5. Todas as capacidades da Camada 3 relacionadas a *Criar, manter e evoluir políticas e controles de governança de IA* e à *Engenharia de sistemas de supervisão e aplicação de políticas* estão no Nível 1 - *Não Existe*. Isso significa que a SEI não possui as bases fundamentais para gerenciar os riscos, a ética, a segurança, a conformidade legal e a sustentabilidade da IA. Sem esses *frameworks* e sistemas de supervisão, qualquer avanço na adoção dessa ferramenta expõe a organização a riscos significativos, incluindo danos à reputação, multas regulatórias e falhas operacionais. A ausência de mecanismos para monitorar e impor a conformidade agrava essa situação. A ambição de Nível 5 para a Governança de IA é louvável, mas a organização está iniciando do zero em aspectos críticos. Isso indica que a construção de uma base de governança não é apenas uma recomendação, mas uma pré-condição urgente para qualquer implementação de IA responsável e escalável.

Engenharia de IA

Com uma pontuação de 1.23, a SEI está no Nível 1 em Engenharia de IA, caracterizado como Engenharia de IA *Ad Hoc*. Isso significa que os esforços de implementação desse pilar não estão estruturados e carecem de processos formais. Os projetos são tratados caso a caso, com documentação e padronização mínimas, e as práticas de Engenharia de IA expõem a organização a riscos, muitas vezes falhando em entregar valor aos usuários.



O alvo para esse pilar é 3.0, com uma lacuna de 1.77. A ambição é alcançar a Engenharia de IA Padronizada (Nível 3), em que as práticas são bem definidas e padronizadas, com um *framework* claro para todo o ciclo de vida da IA, desde o desenvolvimento até a implantação e a manutenção da ferramenta.

As capacidades da Camada 2 de *Projetar e arquitetar aplicações e sistemas de IA, Desenvolver, testar e integrar aplicações e sistemas de IA, Implantar, operar e escalar sistemas de IA, Gerenciar portfólios de projetos, plataformas e aplicações e Desenvolver e gerenciar equipes de engenharia de IA* estão todas no Nível 1. Um grande número de capacidades da Camada 3 ainda se encontra no Nível 1 - *Não Existe*, entre elas itens como *Estabelecer, evoluir e otimizar arquitetura e infraestrutura de IA, Entregar experiências de usuário convincentes para usuários de sistemas de IA, Avaliar e projetar abordagens de integração para aplicações e sistemas de IA, Desenvolver racionais e regras de construir vs. comprar, Projetar aplicações e sistemas de IA, Testar aplicações e sistemas habilitados para IA, Gerenciar dívida técnica de IA, Implantar sistemas de IA, Operacionalizar sistemas de IA, Escalar sistemas de IA, Gerenciar e maximizar fluxos de valor, Gerenciar e apresentar plataformas e ferramentas para engenharia de IA, Gerenciar portfólio de projetos de IA, Construir equipes de produto e engenharia de IA e Melhorar a eficácia e a experiência da equipe de engenharia de IA*. Isso indica uma ausência quase total de práticas e capacidades maduras de engenharia de IA.

A maturidade extremamente baixa em Engenharia de IA (1.23) e o status *Não Existe* para a maioria das capacidades da Camada 3 revelam um gargalo operacional significativo. A descrição de Nível 1 de Engenharia de IA *Ad Hoc* significa que a SEI não possui os processos, as ferramentas ou as equipes estruturadas para construir, testar, implantar e operar soluções de IA de forma eficaz. Isso implica que, mesmo que haja uma estratégia de IA clara e dados disponíveis, a organização terá dificuldade em transformar essas ideias e dados em sistemas de IA funcionais e de valor. A incapacidade de gerenciar a dívida técnica de IA, escalar sistemas ou desenvolver equipes de engenharia de IA torna os esforços de IA isolados, insustentáveis e não escaláveis.

A ambição de atingir o Nível 3 (Engenharia de IA Padronizada) é um passo necessário, mas requer um investimento fundamental na construção de capacidades de engenharia desde a base, estabelecendo processos, ferramentas e equipes dedicadas ao ciclo completo de desenvolvimento e operação da IA.



Dados de IA

Apesar de uma maior pontuação (1.83) na SEI, o pilar Dados de IA ainda se encontra mais próximo do Nível 1 de maturidade, caracterizado como *Desenvolvimento e Utilização Limitados de Dados de IA*. Isso indica que os dados para iniciativas de IA são esparsos, não estruturados e de baixa qualidade, sem uma abordagem sistemática para coleta, armazenamento ou gerenciamento. Os dados frequentemente em silos dificultam o acesso e uso em projetos de IA.

O alvo para esse pilar é 3.11, com uma lacuna de 1.28. A ambição é alcançar Dados Otimizados para IA (Nível 3), em que as práticas de gerenciamento de dados são padronizadas e bem documentadas, com um *framework* claro para coleta, armazenamento e pré-processamento de dados adaptado às necessidades de IA.

As capacidades da Camada 2 de *Adquirir e preparar dados de IA* e *Construir utilização e insights de dados de IA* estão no Nível 2. Capacidades específicas de Nível 3 – como *Adquirir dados para IA*, *Preparação de dados e engenharia de recursos*, *Integração e operacionalização de dados para IA*, *Acessar produtos de dados e mercados/trocas de dados*, *Medir a eficácia dos dados em casos de uso de IA*, *Fornecer análise de dados para IA* e *Habilitar visualizações de dados de IA* – encontram-se no Nível 2 – *Parcialmente Existe*. Isso sugere que existem esforços iniciais e parciais nessas áreas. No entanto, a capacidade de *Gerenciar e governar dados de IA* permanece no Nível 1. Embora a aptidão para *Desenvolver e aplicar controles, políticas e processos de governança de dados de IA* esteja no Nível 3, capacidades críticas como *Fornecer linhagem e rastreabilidade de dados de IA*, *Garantir qualidade e integridade de dados para IA*, *Desenvolver e fornecer capacidades de metadados e semântica para o negócio* e *Observar características e comportamento de dados* encontram-se no Nível 1 – *Não Existe*.

Embora o pilar de Dados de IA seja o mais maduro (1.83), o status *Não Existe*, que abarca capacidades críticas como linhagem de dados, qualidade, metadados e observabilidade, indica que a SEI não possui um fundamento de dados suficientemente robusto para suportar a IA de forma confiável e escalável. A organização pode estar coletando e preparando alguns dados (Nível 2 – *Adquirir e preparar dados de IA*), mas a ausência de mecanismos para garantir a qualidade, rastrear a proveniência e fornecer metadados ricos sugere que a confiança nos dados para modelos de IA será baixa. Isso pode levar a modelos de IA tendenciosos, imprecisos ou ineficazes, minando o valor de qualquer investimento na ferramenta. Sem a capacidade de garantir a qualidade e a governança dos dados, a SEI corre o risco de construir sistemas de IA sobre uma base instável. A capacidade de *Desenvolver e aplicar controles, políticas e processos de governança de dados de IA* encontra-se no Nível 3 e é um ponto forte, mas precisa ser complementada com as capacidades operacionais de qualidade e rastreabilidade para se tornar efetivamente eficaz.



CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise de maturidade em Inteligência Artificial (IA) da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) revela uma organização com ambições significativas, mas que atualmente se encontra em um estágio inicial de desenvolvimento e uso dessa tecnologia. A maioria dos pilares de IA encontra-se nos Níveis 1 e 2 de maturidade, indicando que os esforços ainda são, em grande parte, *ad hoc*, fragmentados e sem coordenação consistente.

As maiores lacunas de maturidade são observadas em **Governança de IA e Organização de IA**. A ausência de *frameworks* formais de governança (ética, risco, segurança, legal e sustentabilidade) e a incapacidade de projetar e evoluir modelos operacionais internos para IA representam barreiras fundamentais para o avanço. Sem essas estruturas, a SEI enfrentará desafios significativos na escalabilidade, na gestão de riscos e na integração estratégica da IA em suas operações.

O pilar de **Engenharia de IA** também apresenta uma maturidade muito baixa, indicando que a organização carece dos processos e das capacidades técnicas para construir, implantar e operar sistemas de IA de forma padronizada e eficaz. Isso significa que, mesmo que haja uma estratégia clara e dados disponíveis, a execução técnica será um obstáculo.

Em **Pessoas e Cultura de IA**, a falta de programas de letramento, planejamento da força de trabalho e gestão de mudanças sugere que o capital humano pode se tornar um gargalo crítico. A adoção bem-sucedida da IA depende não apenas da tecnologia, mas da capacidade de a equipe se adaptar e dominar essas novas ferramentas.

Embora o pilar **Dados de IA** seja o mais maduro em pontuação, a ausência de capacidades de linhagem, qualidade e observabilidade de dados pode comprometer a confiabilidade dos modelos de IA desenvolvidos. Um modelo de IA é tão bom quanto os dados que o alimentam.

Para a SEI avançar de sua posição atual de *Planejamento* ou *Experimentação* em direção a um estado *Adaptativo* e *Líder* em IA, recomendam-se as seguintes ações estratégicas:

- **Priorizar o fortalecimento da governança e da estrutura organizacional de IA:**
 - a. Estabelecer urgentemente *frameworks* formais para ética, risco, segurança, aspectos legais e sustentabilidade da IA.
 - b. Desenvolver e implementar um modelo operacional interno dedicado à IA, com papéis e responsabilidades claras e mecanismos para gerenciar parcerias externas.



- c. Criar equipes multifuncionais de governança e garantir que as decisões e políticas de IA sejam comunicadas e aplicadas em toda a organização.
- **Investir no desenvolvimento de capacidades de Engenharia de IA:**
 - a. Focar na construção de processos padronizados para o ciclo de vida completo da IA, desde o design e o desenvolvimento até a implantação, a operação e a escalabilidade.
 - b. Adotar ferramentas e plataformas que suportem práticas de Engenharia de IA robustas e eficientes.
 - c. Desenvolver equipes internas de Engenharia de IA, com foco em habilidades de arquitetura, desenvolvimento, teste e gerenciamento de dívida técnica.
- **Fomentar a Cultura de IA e desenvolver talentos:**
 - a. Implementar programas de letramento e treinamento em IA para toda a organização, adaptados às diferentes personas.
 - b. Desenvolver um plano estratégico para a força de trabalho de IA, incluindo a previsão de implicações em cargos, identificação de lacunas de habilidades e estratégias de recrutamento e retenção de talentos.
 - c. Estabelecer iniciativas de gestão de mudanças para garantir a aceitação e o apoio à IA em todos os níveis.
- **Aprimorar a qualidade e a governança operacional de dados para IA:**
 - a. Complementar as políticas de governança de dados existentes com a implementação de capacidades de linhagem, rastreabilidade e observabilidade de dados.
 - b. Garantir a qualidade e a integridade dos dados utilizados para IA, estabelecendo processos contínuos de monitoramento e melhoria.
 - c. Explorar o desenvolvimento de metadados e capacidades semânticas para aumentar a utilidade e a confiança nos dados para aplicações de IA.

Ao focar nessas áreas fundamentais, a SEI poderá construir uma base sólida para o uso da IA, permitindo que a organização evolua de uma fase de experimentação para uma adoção estratégica e escalável da ferramenta. Essa abordagem poderá maximizar o valor gerado e minimizar os riscos associados à IA, contribuindo com a missão da SEI de prover informações para o desenvolvimento econômico e social do estado da Bahia.





REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 mar. 2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. *Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA)*. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/ebia>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Estratégia Nacional de Governo Digital 2024–2027*. Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GARTNER. *Toolkit: build your organization's AI roadmap*. [S. l.], 20 Nov. 2024a. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/5938007>. Acesso em: 3 mar. 2025.

GARTNER. *Gartner AI Maturity Model*. [S. l.], 7 Dec. 2024b. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/5937907>. Acesso em: 3 mar. 2025.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *Plano Estratégico da SEI: 2024–2027* Salvador: SEI, 2023. 106 p. Disponível em: https://www.ba.gov.br/sei/sites/site-sei/files/migracao_2024/arquivos/images/pdf/planejamento-estrategico-2024-2027.pdf. Acesso em: 3 mar. 2025.

