

Relatório Semestral de Progresso
Janeiro a dezembro 2025

 BR-L1560
5248/OC-BR

Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado de Ceará (PROMOJUD)

INFORMAÇÃO GERAL

Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado de Ceará (PROMOJUD)

Objetivo Geral

Modernizar o Poder Judiciário do Estado do Ceará por meio do fortalecimento da governança e da gestão; e da transformação digital, como formas de melhorar o desempenho institucional e de aprimorar, quantitativa equalitativamente, os serviços prestados aos cidadãos.

Avanço temporal do projeto

Período de execução: 60 meses

- REALIZADO: 81.00% (49 meses)
- PENDENTE: 19.00% (11 meses)

Montante desembolsado do projeto (USD)

Total a ser desembolsado: 28000000.00

- REALIZADO: 89.34% (25016532.07)
- PENDENTE: 10.66% (2983467.93)

Instrumento de empréstimo

Loan Operation

Setores

REFORM / MODERNIZATION OF THE STATE-E-GOVERNMENT

Estado da operação

Disbursing

CICLO DO PROJETO



EQUIPE DO PROJETO

Equipe Unidade Executora	
Convidado Mateus Bezerra.	Especialista de Aquisições Adriano De Souza Nogueira, Francisco Rocha Do Nascimento, Giovanna Ferreira dos Santos, Levy Dos Santos Martins.
Apoio Operacional Mauro Victor Carlos da Silva Portacio.	Coordenador Dina Ferreira Ter Reegen, Roberta Kelma Peixoto de Oliveira Juca, Sergio Filho.

Equipe de operações BID	
Analista Operacional AGUILAR BLANDON MARIA ALEJANDRA, BEZERRA TOLENTINO AGUIAR MARIA ALCIMAR, ROJAS GONZALEZ SONIA AMALIA, MARTINEZ YNTY KOYLLOR, VANESSA MOURA.	Team Leader LAFUENTE MARIANO.
Membro da equipe PAREJA GLASS ALEJANDRO, RACHTER DE SOUSA DIAS LAISA, VALENTI LOPEZ PAOLO, PENA ARANGO NORMA CONSTANZA, PORRUA VIGON MIGUEL ANGEL, PIERRI GONSEBATT GASTON, SERRANO BERTHET RODRIGO, HERNANDEZ CARRION JOSE LUIS, PAZ GONZALEZ SANTIAGO, BUTTAZZONI MARCO.	Líder alternativo da equipe CAFFERATA FERNANDO GABRIEL.
Consultor BERGUES MARTINA.	Fiduciary Financial Management Specialist SANCHEZ ALVAREZ LOURDES FELICIDAD, JORGINO AZEVEDO ANA CAROLINA, LAZO JUAN CARLOS.
Advogado AVILA KRYSIA A.	Apoio a tarefas fiduciárias DOS SANTOS MAIA EMILENE, DUBEUX JULIANA.
Alternate Attorney ESCHOYEZ GUILLERMO ANTONIO.	Procurement Fiduciary Specialist BARRIENTOS HERNANDEZ GABRIELA MARIA, TAVARES VARELA PAULO MAX, SANTOS MARILIA DE SOUZA.

Nota
-Retirar o colaborador Mauro Victor Carlos Da Silva Portacio.

VALORES DA OPERAÇÃO

Distribuição de Fontes de Financiamento

Valor total da operação USD 35,000,000.00	Valor atual BID USD 28,000,000.00 Valor original BID: USD 28,000,000.00
Valor contrapartida USD 7,000,000.00	Valor cofinanciamento USD 0

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Último adiantamento recebido do BID	Justificativas
Moeda United States Dollar	Percentual a justificar 80.00%
Valor recebido \$975,755.10	Valor total pendente de justificativa \$1,317,761.31
Data valor 3 Nov 2025	Montante mínimo a justificar para novo adiantamento \$1,054,209.05
Plano financeiro 180	Última justificativa apresentada \$3,300,001.47
Dias decorridos do plano financeiro 74	Data valor 3 Nov 2025

Nota

Está ok.

PLANO DE AQUISIÇÕES

ID do processo	Nome da aquisição	Componente	Categoria	Método	Método de supervisão	Estado	Valor estimado
BR-L1560-P00042	Serviço de Sustentação e Desenvolvimento de Sistemas	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 3,231,148.02
BR-L1560-P00129	Serviços de implantação de sistemas de áudio e vídeo digital	Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 2,200,000.00
BR-L1560-P00041	Serviços de Sustentação e Desenvolvimento do Sistema de Processo Judicial Eletrônico - PJe	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 1,633,756.14
BR-L1560-P00024	Aquisição computadores 2023	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 1,621,451.88
BR-L1560-P00032	Empresa para prestar serviços técnicos continuados de sustenção/desenvolvimento de sistemas e serviços eventuais sob demanda	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 1,604,144.16
BR-L1560-P00126	Solução de Data Center	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 1,260,000.00

ID do processo	Nome da aquisição	Componente	Categoria	Método	Método de supervisão	Estado	Valor estimado
BR-L1560-P00010	Solução tecnológica de Backup	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 1,110,418.73
BR-L1560-P00130	Solução integrada Microsoft Office 365	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Esperado	USD 1,064,480.29
BR-L1560-P00020	Solução tecnológica de Folha/RH	Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 957,315.01
BR-L1560-P00040	Analistas de negócio (emergencial)	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 940,349.55
BR-L1560-P00021	Aquisição computadores	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 914,618.89
BR-L1560-P00048	Serviços de manutenção e suporte para a Solução tecnológica de Folha/RH	Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 903,562.00
BR-L1560-P00037	Serviços para implantação do SOC (Centro de operações de segurança)	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 898,444.22
BR-L1560-P00031	Analistas de negócio (1ª contratação)	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 821,675.12
BR-L1560-P00043	Serviços de Operador de Atendimento Especializado (PJE)	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 776,083.09
BR-L1560-P00047	Serviços de mão de obra exclusiva de profissionais estatísticos	Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 634,949.49
BR-L1560-P00012	Solução tecnológica para ampliação da solução de hiper convergência	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato rescindido	USD 568,042.92
BR-L1560-P00029	Solução tecnológica de Serviços Integrados para Solução de Colaboração	Transformação digital para a melhoria de serviços	Serviços que Não são de Consultoria	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 512,688.43
BR-L1560-P00127	Firewalls Grandes	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 475,000.00

ID do processo	Nome da aquisição	Componente	Categoria	Método	Método de supervisão	Estado	Valor estimado
BR-L1560-P00014	Solução tecnológica de Virtualização de Servidores	Transformação digital para a melhoria de serviços	Bens	SN - Pregão	Sistema Nacional	Contrato em execução	USD 467,543.62

Nota

Sobre a contratação de Serviço de Sustentação e Desenvolvimento de Sistemas (BR-L1560-P00042), por conta do contrato original ultrapassar o teto de US\$5 milhões para o sistema nacional (pregão eletrônico), estão sob análise os pagamentos que já foram justificados.

CONTRATOS EM EXECUÇÃO

Código do contrato	Nome do contrato	Valor original comprometido	Valor atual comprometido	Data de início original	Data de término original
BR-L1560-P00050-C01	CT 29/2024	USD 295,750.78	USD 295,750.78	20 May 2024	20 May 2025
BR-L1560-P00113-C01	INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA S/S LTDA	USD 245,490.54	USD 245,490.54	6 Mar 2025	6 Mar 2026
BR-L1560-P00044-C01	CT 28-2025 - SERVIÇO ESPECIALIZADO PARA EXECUTAR SOLUÇÃO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (PLACAS SOLARES)	USD 211,154.44	USD 211,154.44	1 Dec 2025	31 Jul 2031
BR-L1560-P00014-C01	Contrato N° 46/2024 - VMWARE - LOTE 2	USD 158,787.03	USD 158,787.03	29 Jul 2024	29 Jul 2027
BR-L1560-P00055-C01	Contratação de empresa para prestação do serviço de auditoria dos controles financeiro, administrativo, contábil e patrimonial e das normas e procedimentos de licitação utilizados pelo PROMOJUD.	USD 90,011.77	USD 90,011.77	7 Feb 2023	30 Apr 2027
BR-L1560-P00117-C01	CT N° 34/2025 - JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ E PASCHOAL TADEU RUSSO	USD 79,954.28	USD 79,954.28	1 Nov 2025	1 Nov 2026
BR-L1560-P00046-C01	CT N° 29/2025 - CONTRATO FIRMADO ENTRE TJCE E UNIFOR -	USD 75,602.35	USD 75,602.35	1 Nov 2025	1 Nov 2027

Código do contrato	Nome do contrato	Valor original comprometido	Valor atual comprometido	Data de início original	Data de término original
	MBA EM GESTÃO PÚBLICA				
BR-L1560-P00028-C01	CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA FORNECIMENTO DE LICENÇAS DE PLATAFORMA INTEGRADA DE RPA	USD 73,165.98	USD 73,165.98	1 Apr 2025	1 Apr 2027
BR-L1560-P00122-C01	CT N.º 50/2025 - CONTRATO FIRMADO ENTRE TJCE E A EMPRESA LA GRACIA - CAPACITAÇÃO EM STORYTELLING	USD 69,362.76	USD 69,362.76	1 Dec 2025	1 Dec 2026
BR-L1560-P00061-C01	Contrato de Serviços de Consultoria Individual	USD 50,984.99	USD 229,432.47	30 Jun 2022	30 Jun 2023
BR-L1560-P00073-C01	CT Nº 48/2025 - CONTRATO FIRMADO ENTRE ESTADO DO CEARÁ E GRAZIELLE DE ALBUQUERQUE MOURA PAIVA	USD 21,789.74	USD 21,789.74	1 Nov 2025	1 Nov 2026
BR-L1560-P00115-C01	CT N.º 54/2025 - CAPACITAÇÃO DE 21 SERVIDORES(AS) DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE) NA ÁREA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL 4.0 (3 LOTES)	USD 19,249.50	USD 19,249.50	15 Jan 2026	15 Jun 2027
BR-L1560-P00119-C01	CT Nº 44/2025 - CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA QUE ENTRE SI CELEBRAM O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ E FELLIPE CAMARA D’OLIVEIRA	USD 6,628.14	USD 6,628.14	1 Nov 2025	1 Nov 2026
BR-L1560-P00112-C01	CT 15/2025	USD 5,279.37	USD 5,279.37	6 Mar 2025	6 Mar 2026
BR-L1560-P00110-C01	CT Nº 14/2025	USD 4,724.98	USD 4,724.98	6 Mar 2025	6 Mar 2026
BR-L1560-P00077-C01	CT Nº 82/2024	USD 4,438.98	USD 9,987.70	26 Nov 2024	26 Nov 2025

Nota

Destaca-se que, além dos contratos listados, existem outros que também estão em execução e que são anteriores ao sistema do Plano de Aquisições, dentre os quais:

- Serviço especializado em gerenciamento de projetos (Assessores de Projetos) - CT-040/2021
- Consultoria especializada em implantação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e Soluções tecnológicas para Governança da Privacidade e Proteção de Dados - CT-030/2024
- Serviços para implantação do SOC (Centro de operações de segurança) - CT-015/2024
- Solução tecnológica de Backup - CT-024/2024
- Empresa de auditoria externa - CT-006/2023
- Consultoria individual especializada em automação - CT-015/2023
- Consultores individuais em Letras - CT-091/2023 e CT-092/2023

CLÁUSULAS

Distribuição de Fontes de Financiamento

Nº de cláusulas	Cláusulas	Data de expiração	Data de entrega	Data de aprovação	Estado
CL 5.02 - S4	Demonstrações Financeiras Auditadas	30 Apr 2026			 Monitorar
CL 5.01 (c) - S8	Relatório Semestral de Progresso	28 Feb 2026			 Monitorar
CL 5.01 (c) - S9	Relatório Semestral de Progresso	31 Aug 2026			 Monitorar
CL 2.04	Last Disbursement / Plazo último desembolso	29 Dec 2026			 Monitorar
CL 4.07 - S4	Relatório sobre o estado dos equipamentos e plano anual de manutenção	31 Mar 2026			 Monitorar
CL 5.02 - S3	Demonstrações Financeiras Auditadas	30 Apr 2025	28 Apr 2025	13 Jun 2025	 Completo
CL 5.01 (c) - S6	Relatório Semestral de Progresso	28 Feb 2025	28 Feb 2025	7 Mar 2025	 Completo
CL 5.01 (c) - S7	Relatório Semestral de Progresso	31 Aug 2025	29 Aug 2025	2 Sep 2025	 Completo
CL 5.03 (a) (i)	Avaliação Intermediária	29 Mar 2025	31 Mar 2025	7 Apr 2025	 Completo
CL 4.07 - S3	Relatório sobre o estado dos equipamentos e plano anual de manutenção	31 Mar 2025	31 Mar 2025	1 Apr 2025	 Completo
CL 5.01 (a) - S4	Plano Operacional Anual (POA)	30 Nov 2025	28 Nov 2025	3 Dec 2025	 Completo

ACORDOS DA REVISÃO DE CARTEIRA

Não foi considerada informação para esta seção

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos gerais de desenvolvimento

Objetivo Geral 1 : Avançar na implementação da transformação digital do Poder Judiciário do Ceará para incrementar sua eficiência e a satisfação dos usuários

Indicador 1.1: Satisfação dos usuários dos serviços do TJCE

Unid. medida	Linha Base	Ano base	Ano esperado de alcance da meta	Objetivo	
Porcentagem de usuários satisfeitos	56.00	2021	2026	P	66.00
				A	73.97

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 73,97%.

Indicador 1.2: Eficiência dos processos judiciais desde sua abertura até a sentença

Unid. medida	Linha Base	Ano base	Ano esperado de alcance da meta	Objetivo	
Número médio de meses até a sentença	37.00	2021	2026	P	26.00
				A	16.00

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 16 meses.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivos específicos de desenvolvimento

Objetivo específico 1: Melhorar a produtividade na prestação de serviços do TJCE

Indicador 1.1: Média de processos judiciais finalizados por magistrado por ano

Unid. medida	Linha Base	Ano base		2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Número de casos finalizados	1164	2021	P	1,195.00	1,240.00	1,300.00	1,392.00	1,504.00	1,504.00
			A	1,298.00	1,480.00	1,473.00	1,631.00	-	-

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 1.631.

Indicador 1.2: Taxa de congestionamento

Unid. medida	Linha Base	Ano base		2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Porcentaje de casos sin resolver sobre total	70	2021	P	68.73	67.23	65.23	62.63	59.80	59.80
			A	67.34	63.73	61.20	60.62	-	-

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 60,62%.

Objetivo específico 2: Melhorar a efetividade na gestão do TJCE

Indicador 2.1: Efetividade da gestão do TJCE

Unid. medida	Linha Base	Ano base		2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Costo en Reales por caso finalizado	3349	2021	P	3,293.00	3,364.00	3,281.00	3,138.00	3,032.00	3,032.00
			A	3,131.71	2,960.16	2,642.00	2,762.60	-	-

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: R\$2.762,60.

Indicador 2.2: Apropriação de competências digitais no TJCE

Unid. medida	Linha Base	Ano base		2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Porcentaje de servidores certificados sobre el total	8	2020	P	8.00	24.00	39.00	54.00	70.00	70.00
			A	49.00	55.22	65.54	76.50	-	-

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 76,5%.

MATRIZ DE RESULTADOS

Avanço Físico dos produtos

Componente 1: Transformação digital para a melhoria de serviços

Produto 1.1: Processos automatizados

Unid. medida			2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Quantitativo de automações	P	-		3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	23.00
	P(a)	-		3.00	5.00	5.00	9.00	10.00	90.00
	A	-		4.00	15.00	38.00	23.00	-	80.00

Justificação e notas sobre a atualização

Resultado 2025: 23 novos robôs.

Produto 1.2: Infraestrutura tecnológica aprimorada

Unid. medida			2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
	P(a)	-		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
	A	-		1.00	1.00	1.00	1.00	-	4.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 1.3: Centro de Operações de Cibersegurança (SOC) implementado

Unid. medida			2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-		-	1.00	1.00	1.00	-	3.00
	P(a)	-		-	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00

A	-	-	-	1.00	1.00	-	2.00
---	---	---	---	------	------	---	------

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 1.4: Inovações para melhorar o atendimento ao cidadão implementadas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
	A	-	1.00	1.00	1.00	1.00	-	4.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 1.5: Aplicações de inteligência artificial para um processo judiciário célere e cognitivo implementadas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	A	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 1.6: Ações para promover a equidade de gênero nos serviços de justiça implementadas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
	A	-	1.00	1.00	1.00	1.00	-	4.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Componente 2: Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão

Produto 2.1: Governança e gestão estratégica fortalecidas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	-	4.00
	A	-	1.00	1.00	1.00	1.00	-	4.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 2.2: Gestão orçamentária e financeira aprimorada

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	-	1.00	1.00	1.00	3.00
	P(a)	-	-	-	1.00	1.00	1.00	4.00
	A	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 2.3: Gestão de custos implementada

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatórios	P	-	-	-	1.00	1.00	1.00	3.00
	P(a)	-	-	-	1.00	1.00	1.00	3.00
	A	-	-	-	1.00	1.00	-	2.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 2.4: Modelo de gestão da qualidade implementado

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatório S	P	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	A	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00

Justificação e notas sobre a atualização

Está ok.

Produto 2.5: Capacidades digitais do capital humano aprimoradas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatório S	P	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
	A	-	1.00	1.00	1.00	1.00	-	4.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.6: Ações para promover o desenvolvimento de mulheres líderes implementadas

Unid. medida		2021	2022	2023	2024	2025	2026	EOP 2026
Relatório S	P	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00
	P(a)	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
	A	-	-	1.00	1.00	1.00	-	3.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

MATRIZ DE RESULTADOS

Avanço Financeiro dos produtos

Componente 1: Transformação digital para a melhoria de serviços

Produto 1.1: Processos automatizados

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	180,443.00	548,196.00	539,494.00	416,461.00	195,406.00	1,880,000.00
P(a)	-	180,443.00	201,195.10	739,494.00	183,873.00	150,902.00	386,288.00
A	-	20,625.00	57,882.00	90,537.00	66,342.00	-	235,386.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 1.2: Infraestrutura tecnológica aprimorada

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	4,436,223.00	2,153,118.00	3,601,862.00	783,255.00	135,542.00	11,110,000.00
P(a)	-	4,436,223.00	883,265.40	3,239,196.00	2,510,728.00	515,945.00	13,317,553.00
A	-	3,532,393.00	3,146,512.00	3,327,647.00	2,795,056.00	-	12,801,608.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 1.3: Centro de Operações de Cibersegurança (SOC) implementado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	119,045.00	298,735.00	527,928.00	102,146.00	102,146.00	1,150,000.00
P(a)	-	119,045.00	102,584.78	291,645.00	450,081.00	479,735.00	1,521,999.00
A	-	119,873.00	10,168.00	137,577.00	774,646.00	-	1,042,264.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 1.4: Inovações para melhorar o atendimento ao cidadão implementadas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	122,682.00	560,245.00	844,045.00	512,824.00	512,204.00	2,552,000.00
P(a)	-	122,682.00	423,816.85	844,045.00	277,816.00	382,154.00	977,340.00
A	-	33,000.00	203,169.00	247,091.00	111,926.00	-	595,186.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 1.5: Aplicações de inteligência artificial para um processo judiciário célere e cognitivo implementadas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	2,475,320.00	1,411,640.00	1,215,772.00	1,201,241.00	644,027.00	6,948,000.00
P(a)	-	2,475,320.00	1,840,497.30	1,215,772.00	1,933,685.00	277,244.00	7,459,370.00
A	-	2,591,336.00	1,562,640.00	2,184,046.00	844,104.00	-	7,182,126.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 1.6: Ações para promover a equidade de gênero nos serviços de justiça implementadas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	11,475.00	11,475.00	39,150.00	36,450.00	36,450.00	135,000.00
P(a)	-	11,475.00	57,738.06	44,384.00	20,526.00	-	112,450.00
A	-	23,476.00	68,169.00	20,805.00	-	-	112,450.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Componente 2: Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão

Produto 2.1: Governança e gestão estratégica fortalecidas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	184,408.00	618,234.00	608,464.00	553,290.00	400,604.00	2,365,000.00
P(a)	-	184,408.00	358,115.51	608,464.00	903,702.00	326,008.00	1,608,370.00
A	-	178,991.00	112,713.00	200,266.00	790,392.00	-	1,282,362.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.2: Gestão orçamentária e financeira aprimorada

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	74,932.00	438,067.00	574,460.00	413,561.00	378,980.00	1,880,000.00
P(a)	-	74,932.00	435,738.00	574,460.00	2,031,488.00	230,681.00	3,832,378.00
A	458,090.00	214,829.00	745,431.00	1,714,327.00	469,020.00	-	3,601,697.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.3: Gestão de custos implementada

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	37,845.00	49,415.00	325,125.00	316,690.00	315,925.00	1,045,000.00
P(a)	-	37,845.00	45,495.62	325,125.00	149,088.00	518,922.00	733,419.00
A	-	30,937.00	33,889.00	68,253.00	81,418.00	-	214,497.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.4: Modelo de gestão da qualidade implementado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	12,540.00	289,800.00	305,360.00	302,720.00	239,580.00	1,150,000.00
P(a)	-	12,540.00	88,440.00	305,360.00	12,688.00	-	61,963.00
A	-	10,312.00	11,294.00	40,357.00	-	-	61,963.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.5: Capacidades digitais do capital humano aprimoradas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	1,166,813.00	1,245,931.00	511,633.00	275,348.00	250,275.00	3,450,000.00
P(a)	-	1,166,813.00	454,843.22	1,511,633.00	617,165.00	1,212,841.00	3,709,824.00
A	-	210,537.00	105,611.00	487,962.00	1,692,873.00	-	2,496,983.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Produto 2.6: Ações para promover o desenvolvimento de mulheres líderes implementadas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	4,290.00	113,850.00	16,335.00	15,345.00	15,180.00	165,000.00
P(a)	-	4,290.00	4,290.00	108,215.00	21,105.00	111.00	109,046.00
A	-	3,437.00	3,766.00	85,799.00	15,933.00	-	108,935.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

Outros custos



Administração, avaliação e auditoria

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Custo
P	-	114,660.00	234,000.00	279,900.00	220,740.00	320,700.00	1,170,000.00
P(a)	-	114,660.00	217,975.88	341,079.00	479,425.00	618,354.00	1,170,000.00
A	-	30,301.00	124,233.00	224,071.00	173,041.00	-	551,646.00

Justificação e notas sobre a atualização

Atualizado.

RISCOS ATIVOS

ID	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Taxonomia
13	3 - Medium High	4 - High	High	Social Environment
Descrição Se houver resistência entre os magistrados e servidores do TJCE em relação aos novos procedimentos, sistemas e ferramentas que serão adotados, desenvolvidos e/ou adquiridos no âmbito do programa os produtos, em especial o Processo Judicial Célere e Cognitivo; Atendimento à população modernizado e aperfeiçoado; e Gestão orç. e financeira modernizada; podem não ser implementados adequadamente logo os resultados esperados dos indicadores de impacto "Eficiência dos processos judiciais desde sua abertura até a sentença"; "Média de processos judiciais finalizados por magistrado por ano"; e "Taxa de congestionamento" podem não ser alcançados				
14	1 - Low	2 - Medium Low	Low	Human Resources
Descrição Se a gestão de contrato do Serviço especializado em gerenciamento de projetos não for realizada de forma adequada por parte da equipe da unidade gestora, poderá ocorrer deficiência no acompanhamento e fiscalização do nível de qualidade das entregas nele previstas, e consequente não atingimento dos resultados esperados nos projetos e no programa como um todo.				
21	2 - Medium Low	1 - Low	Low	Social Environment
Descrição Se houver dificuldade no processo de adaptação dos usuários externos e cidadãos em relação às mudanças advindas da execução do programa as entregas (bens, ferramentas, sistemas, processos) previstas no âmbito de cada produto, em especial no Processo Judicial Célere e Cognitivo, Atendimento humanizado podem não ser implementadas adequadamente logo o resultado esperado para o indicador de impacto "Satisfação dos usuários dos serviços do TJCE" pode não ser alcançado				
24	2 - Medium Low	4 - High	Medium High	Sustainability
Descrição Se, quando o Promojud for finalizado, o TJCE não realizar os investimentos suficientes alguns dos procedimentos, sistemas e ferramentas implantados por meio do programa poderão ser descontinuados logo, a sustentabilidade do programa estaria ameaçada; e o desempenho do TJCE, mensurado por meio de indicadores estratégicos que também são indicadores de resultados do programa, poderia piorar				
25	2 - Medium Low	4 - High	Medium High	Sustainability
Descrição Se, quando o Promojud for finalizado, a cultura da transformação digital não estiver internalizada a adoção dos novos procedimentos, sistemas e ferramentas implantados por meio do programa poderão ser descontinuados logo, a sustentabilidade do programa estaria ameaçada; e o desempenho do TJCE, mensurado por meio de indicadores estratégicos que também são indicadores de resultados do programa, poderia piorar				

RISCOS MODIFICADOS

ID	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Taxonomia
22	1 - Baixo	1 - Baixo	Baixo	Internal Processes
Descrição Se a empresa de auditoria externa contratada não realizar a entrega dos estados financeiros auditados do programa até 30 de abril de 2026, o Bid suspenderá os desembolsos para o programa, logo poderia haver atraso no pagamento dos fornecedores e comprometimento da execução orçamentária				
Detalhes				
Resultados associados	Melhorar a efetividade na gestão do TJCE			
Produtos associados	Gestão orçamentária e financeira aprimorada Gestão de custos implementada			
Tipos de impacto	Cost			
Fatores de probabilidade	Considerando que a empresa já está contratada, bem como existe um acompanhamento do cronograma das ações contratuais por parte da UGP/ TJCE			
Descrição do impacto	Considerando que o evento, se materializado, poderia impactar nas entregas das contratações e, consequentemente, nos cronogramas dos projetos			
Fonte de risco	Executing Agency			
Responsável	Órgão executor			
Nota				
Está ok.				
Estratégia de gestão	Descrição das ações de resposta		Estado	
Mitigate	Já pactuar o cronograma do ano posterior com a empresa contratada		Complete	
	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta?	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP e Coordenador Contábil/ Financeiro		
	De onde virá o dinheiro para implementar esta ação?	Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 0.00		
	Quando esta ação foi finalmente concluída?	Em que estado está a implementação desta ação? Não iniciada.		
Mitigate	Acompanhar criteriosamente o cronograma da contratação, bem como a fase de planejamento, realizando o apoio necessário à equipe do projeto		Complete	
	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta?	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP e Coordenador Contábil/ Financeiro		
	De onde virá o dinheiro para implementar esta ação?	Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 0.00		
	Quando esta ação foi finalmente concluída?	Em que estado está a implementação desta ação? Concluída		

ID	Probabilidade	Impacto	Nível de risco	Taxonomia
23	2 - Medium Low	4 - High	Medium High	Internal Processes

Descrição Se a avaliação de impacto for mal estruturada/ demorada/ com resultados insatisfatórios alguns dos resultados do programa (em especial os relacionados aos produtos "Processos otimizados e automatizados" e "Processo judiciário célere e cognitivo") não serão atribuíveis às suas entregas; ou alguns dos indicadores de resultados do programa não serão alcançados logo o programa poderá não ser avaliado satisfatoriamente		
Detalhes		
Resultados associados	Melhorar a efetividade na gestão do TJCEMelhorar a produtividade na prestação de serviços do TJCE	
Produtos associados	Processos automatizados	
	Centro de Operações de Cibersegurança (SOC) implementado	
	Aplicações de inteligência artificial para um processo judiciário célere e cognitivo implementadas	
Tipos de impacto	Scope	
Fatores de probabilidade	Considerando que já há uma metodologia e um cronograma de trabalho definidos; e que as equipes de pesquisadores, do Bid e do TJCE têm trabalhado de forma produtiva	
Descrição do impacto	Considerando que algumas das principais entregas do programa (automações por meio de robôs e ferramentas de inteligência artificial) não seriam valoradas e que, por este motivo, não haveria respaldo para um eventual Promojud 2	
Fonte de risco	Executing Agency	
	Coordenadora Geral da UGP (Roberta) e Coordenadora de Monitoramento & Avaliação UGP (Vanessa)	
Responsável	Patrocinadora Geral (Rafaella) e Patrocinadora do Componente 1 (Sirley Prudêncio)	
	Cogestor dos projetos envolvidos (Robotização e IA) e Secretária de Tecnologia da Informação (Denise)	
Nota		
Está ok.		
Estratégia de gestão	Descrição das ações de resposta	Estado
Mitigate	Plano de avaliação de impacto a ser implementado Oferta de treinamento em avaliações de impacto (Colômbia) pelo Bid Apoio dos patrocinadores para o tema da avaliação de impacto Aporte de recursos de doação adicionais pelo BID	Active
	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta? Fim do projeto	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP (Roberta) e Coordenadora de Monitoramento & Avaliação UGP (Vanessa) Patrocinadora Geral (Rafaella) e Patrocinadora do Componente 1 (Sirley Prudêncio) Cogestor dos projetos envolvidos (Robotização e IA) e Secretária de Tecnologia da Informação (Denise)
	De onde virá o dinheiro para implementar esta ação? Recursos de empréstimo	Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 30000.00
	Quando esta ação foi finalmente concluída? 1 Jun 2026	Em que estado está a implementação desta ação? Monitorando
Mitigate	Apoio dos patrocinadores para o tema da avaliação de impacto	Active
	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta? Fim do projeto	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP (Roberta) e Coordenadora de Monitoramento & Avaliação UGP (Vanessa) Patrocinadora Geral (Rafaella) e Patrocinadora do Componente 1 (Sirley Prudêncio) Cogestor dos projetos envolvidos (Robotização e IA) e Secretária de Tecnologia da Informação (Denise)
	De onde virá o dinheiro para implementar esta ação? Others	Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 1.00
	Quando esta ação foi finalmente concluída? 31 Dec 2026	Em que estado está a implementação desta ação? Monitorando
Mitigate	Aporte de recursos de doação adicionais pelo BID	Active

	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta? Fim do projeto De onde virá o dinheiro para implementar esta ação? Recursos de empréstimo Quando esta ação foi finalmente concluída? 31 Dec 2026	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP (Roberta) e Coordenadora de Monitoramento & Avaliação UGP (Vanessa) Patrocinadora Geral (Rafaella) e Patrocinadora do Componente 1 (Sirley Prudêncio) Cogestor dos projetos envolvidos (Robotização e IA) e Secretária de Tecnologia da Informação (Denise) Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 1.00 Em que estado está a implementação desta ação? Em tratativa
Mitigar	Oferta de treinamento em avaliações de impacto (Colômbia) pelo Bid Ativo	
	Quando será finalizada ou desencadeada esta ação de resposta? 1 Jun 2025 De onde virá o dinheiro para implementar esta ação? Others Quando esta ação foi finalmente concluída? 30 Jun 2025	Quem é o responsável por realizar esta ação? Coordenadora Geral da UGP (Roberta) e Coordenadora de Monitoramento & Avaliação UGP (Vanessa) Patrocinadora Geral (Rafaella) e Patrocinadora do Componente 1 (Sirley Prudêncio) Cogestor dos projetos envolvidos (Robotização e IA) e Secretária de Tecnologia da Informação (Denise) Quanto custará a implementação desta ação? (USD) 1.00 Em que estado está a implementação desta ação? Realizado.

LIÇÕES APRENDIDAS

Lição 1

Conclusões

Foi observado que a fase de planejamento para a aquisição de Consultoria em Gestão de Custos e do Programa de Conscientização em Segurança da Informação demorou mais do que o previsto. Esse atraso decorreu, principalmente, das múltiplas revisões solicitadas pela Consultoria Jurídica (Conjur) em relação aos documentos de planejamento, especialmente na composição de custos da pesquisa de preços. A aplicação do Manual de Preços TJCE, baseada na Lei nº 14.133, que estabelece regras gerais para licitação pública, não era totalmente aplicável, causando complicações adicionais.

Recomendações

Em contextos semelhantes, sugere-se estabelecer um diálogo claro e precoce entre todos os setores envolvidos para garantir alinhamento tanto com políticas internas quanto com os marcos legais externos. Essa comunicação proativa pode ajudar a agilizar o processo de planejamento e evitar atrasos. Além disso, é benéfico revisar e adaptar as diretrizes de aquisição para melhor atender aos requisitos específicos do projeto, garantindo que os padrões legais e processuais sejam atendidos sem complicações desnecessárias.

Categorias Adicionadas
Dimensões fiduciárias Aquisições e Contratos - Estágio de Licitação
Dimensões organizacionais e gerenciais Outros - Dimensões organizacionais e gerenciais
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores

Lição 2

Conclusões

Após restar fracassado o processo de licitação para a contratação da consultoria especializada para desenvolvimento da ferramenta ODR, o projeto de Soluções Consensuais de Conflito passou por replanejamento, ocasião em que foi incluída contratação de consultor individual para apresentação das especificações necessárias para desenvolvimento da ferramenta ODR. Durante o período, houve mudança na liderança do projeto, o que demandou nova reavaliação do escopo, das premissas e da estratégia de contratação.

Recomendações

Em contextos semelhantes, sugere-se estabelecer um processo formal e oportuno de reavaliação para decisões estratégicas quando mudanças de liderança ocorrem durante fases críticas de planejamento. Isso deve incluir um canal claro de comunicação com a alta administração para agilizar os processos de tomada de decisão. Além disso, manter um diálogo contínuo com a equipe de planejamento e fornecer suporte contínuo em todas as fases da potencial contratação pode garantir a preservação do conhecimento acumulado e a prontidão para prosseguir assim que a decisão for tomada pela alta administração.

Categorias Adicionadas
Dimensões organizacionais e gerenciais Coordenação Intra / Inter
Dimensões organizacionais e gerenciais Outros - Dimensões organizacionais e gerenciais
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores

Lição 3

Conclusões

Foi observado que a aquisição das licenças de Power BI e IA Generativa enfrentou atrasos devido a mudanças na comercialização do produto pelo fabricante. Isso exigiu a criação de novos artefatos de planejamento, como requisitos técnicos e planos de execução, o que contribuiu para o adiamento do processo de aquisição. Essa situação destacou a natureza dinâmica da aquisição de TI e sua suscetibilidade às flutuações do mercado, que anteriormente haviam causado atrasos semelhantes em outros contratos de TI.

Recomendações

Em contextos semelhantes, recomenda-se monitorar continuamente o mercado de fornecedores para se adaptar prontamente às mudanças. Envolver-se com consultores externos especializados em TI, como a Gartner, pode fornecer insights valiosos e suporte para antecipar mudanças no mercado. Além disso, garantir agilidade na fase preparatória da aquisição pode ajudar a mitigar o impacto da volatilidade do mercado, reduzindo assim possíveis atrasos no processo de aquisição.

Categorias Adicionadas
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores
Dimensões técnico-setoriais Fatores ambientais e sociais
Dimensões técnico-setoriais Outros - Dimensões técnico-setoriais

Lição 4

Conclusões

Foi observado que a aquisição de materiais promocionais para o programa inicialmente enfrentou desafios relacionados à identificação das demandas das áreas envolvidas e à definição dos materiais, quantidades e especificações. Esse processo foi sensível e exigiu alinhamento entre as áreas para consolidar uma demanda coerente. A complexidade dessa tarefa levou a um atraso no processo de contratação, destacando a necessidade de uma abordagem estruturada para a identificação de exigências e consolidação de especificações.

Recomendações

Em contextos semelhantes, sugere-se iniciar o planejamento com mecanismos estruturados para identificação e priorização da demanda entre as áreas envolvidas. Estabelecer espaços formais para articulação conjunta e tomada de decisão pode fortalecer a governança, reduzir reformulações e promover economias de escala. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade dos artefatos, mas também contribui para aquisições mais estratégicas e eficientes, mitigando, em última análise, riscos na fase de compras.

Categorias Adicionadas
Dimensões organizacionais e gerenciais Outros - Dimensões organizacionais e gerenciais
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores
Dimensões técnico-setoriais Outros - Dimensões técnico-setoriais

Lição 5

Conclusões

A fase de planejamento do Hackathon considerou a experiência bem-sucedida da UFC em parceira com o TRE do Ceará, a qual serviu como referência para a estruturação da demanda do TJCE. No decorrer da fase de negociação com a referida instituição de ensino, foi levantada a hipótese de utilização de convênio em substituição ao contrato, como instrumento de formalização de contratação. No entanto, conforme manifestação da Conjur, considerando que toda a fase de planejamento havia sido estruturada com base no instrumento do contrato – em observância às políticas do BID e à Lei 14.133/2021 - não seria possível realizar a alteração naquele momento, sem que todo o processo de planejamento fosse revisto e readequado.

Recomendações

Em contextos semelhantes, sugere-se realizar uma análise abrangente dos instrumentos legais disponíveis durante a fase inicial de planejamento, garantindo alinhamento tanto com a legislação nacional quanto com as políticas do Banco. Essa abordagem proativa pode aumentar a agilidade, a segurança jurídica e a eficiência na formalização das demandas, permitindo a adoção de modelos mais adequados para contratos relacionados à tecnologia. Essa preparação pode evitar atrasos e otimizar a execução do projeto.

Categorias Adicionadas
Dimensões organizacionais e gerenciais Outros - Dimensões organizacionais e gerenciais
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores
Dimensões técnico-setoriais Outros - Dimensões técnico-setoriais

Lição 6

Conclusões

Foi observado que a decisão de contratar um consultor individual para a avaliação final do programa, que já havia realizado a avaliação intermediária, facilitou o processo de contratação. Essa abordagem resultou em maior agilidade no trâmite interno.

Recomendações

Em contextos semelhantes, recomenda-se planejar com antecedência e selecionar cuidadosamente o método de contratação de consultores, especialmente quando a continuidade e o entendimento aprofundado do projeto são cruciais. Essa estratégia pode aumentar a eficiência e a eficácia das avaliações de projetos, levando a processos de tomada de decisão mais ágeis e informados.

Categorias Adicionadas
Dimensões fiduciárias Aquisições e Contratos - Estágio de Licitação
Dimensões organizacionais e gerenciais Outros - Dimensões organizacionais e gerenciais
Dimensões relacionadas aos processos públicos / atores Outros - dimensões relacionadas com processos públicos / atores

LINKS ANEXOS

Nome do arquivo	Descrição
PAI-PEP-POA Promojud CE	Planejamento atualizado.
Link	
https://tjce365.sharepoint.com/:x:/r/sites/EvidnciasPromojudTJCE/Shared%20Documents/General/8%C2%BA%20RSP/PAI-PEP-POA-PA%20Promojud%20CE%20-%20Atualiza%C3%A7%C3%A3o%2027.02.2026%20vf.xlsx?d=w76fb1d4856af4e63a43b1b6efc02e024&csf=1&web=1&e=5aN3Al	
Nome do arquivo	Descrição
Anexo de avanços por produto.	Avanços por produto 2025.2 e próximos passos.
Link	
https://tjce365.sharepoint.com/:b:/r/sites/EvidnciasPromojudTJCE/Shared%20Documents/General/8%C2%BA%20RSP/ANEXO%20I_Avan%C3%A7os_por_produto%20-%20V3_VF.pdf?csf=1&web=1&e=xXnBbv	
Nome do arquivo	Descrição
Ajuda Memória da Missão de Supervisão de Maio/25.	Referente à missão de supervisão realizada em 22 e 23 de maio de 2025.
Link	
https://tjce365.sharepoint.com/:b:/r/sites/EvidnciasPromojudTJCE/Shared%20Documents/General/8%C2%BA%20RSP/Ajuda%20Mem%C3%B3ria%20Final%20Assinada%20-%20Mai25.pdf?csf=1&web=1&e=rtnfFT	
Nome do arquivo	Descrição
Ajuda Memória da Missão de Supervisão de Novembro/25.	Referente à missão de supervisão realizada em 03 e 04 de novembro de 2025.
Link	
https://tjce365.sharepoint.com/:b:/r/sites/EvidnciasPromojudTJCE/Shared%20Documents/General/8%C2%BA%20RSP/Ajuda%20Mem%C3%B3ria%20Final%20Assinada%20-%20Nov25.pdf?csf=1&web=1&e=Z0a5hL	