AADESAM
Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental

MATRIZ DE RISCO NAS CONTRATAÇÕES

1. Preâmbulo ao Estudo

A contratação de empresa especializada para a prestação, sob demanda, de serviços contínuos de suporte, operação, manutenção, expansão e melhoria da infraestrutura de rede e dos serviços de tecnologia da informação e comunicação – TIC envolve riscos relevantes que devem ser devidamente identificados, avaliados, tratados e monitorados ao longo de toda a vigência contratual, a fim de assegurar a continuidade dos serviços, a integridade das informações, a disponibilidade da rede corporativa e a adequada prestação dos serviços institucionais suportados pela infraestrutura tecnológica.

2. A Matriz de Risco constitui instrumento essencial de apoio ao planejamento, à execução e à fiscalização contratual, permitindo o mapeamento sistemático dos riscos associados ao objeto, bem como a definição das responsabilidades de mitigação, prevenção e resposta entre a Administração e a futura contratada, com especial atenção a:

a) Criticidade dos serviços de rede e comunicação de dados para a operação institucional;

b) Necessidade de observância às normas técnicas aplicáveis à infraestrutura de TIC, às boas práticas de governança e às políticas de segurança da informação da Administração;

c) Necessidade de rastreabilidade e registro das atividades técnicas por meio de sistemas informatizados de gestão e atendimento;

d) Observância às normas de segurança do trabalho em atividades de instalação, manutenção e suporte em ambientes técnicos; e

e) Atendimento aos requisitos de segurança da informação, disponibilidade, integridade e confidencialidade dos dados trafegados e armazenados.

3. Na elaboração da presente Matriz de Risco, foram considerados, entre outros, os seguintes grupos de riscos, com enfoque eminentemente operacional, voltado à execução e à fiscalização do contrato:

3.1. Riscos operacionais: Atrasos na implantação ou expansão de infraestrutura; indisponibilidade de equipamentos de rede; falhas na execução de serviços de manutenção preventiva ou corretiva; não atendimento às Ordens de Serviço dentro dos prazos estabelecidos; e interrupções de serviços críticos de comunicação de dados. Incluem-se, ainda, o descarte inadequado de baterias substituídas nos equipamentos de energia locados (nobreaks e módulos de baterias), a ser mitigado mediante logística reversa e comprovação de destinação ambientalmente adequada pela contratada.

3.2. Riscos financeiros: Variação de preços de equipamentos, peças e insumos; inexequibilidade contratual decorrente de subdimensionamento de custos; necessidade de reequilíbrio econômico-financeiro; e glosas decorrentes de descumprimento de níveis de serviço ou execução inadequada dos serviços contratados.

3.3. Riscos técnicos: Configurações inadequadas de equipamentos de rede; incompatibilidade entre soluções tecnológicas; falhas em processos de atualização de firmware e software; erros de implementação que afetem desempenho, segurança ou disponibilidade; e documentação técnica incompleta ou incorreta.

3.4. Riscos legais e contratuais: Descumprimento de cláusulas contratuais; subcontratação indevida ou em desacordo com os limites estabelecidos; ausência ou substituição irregular de profissionais qualificados exigidos contratualmente; violação de políticas de segurança da informação; bem como medições, registros ou faturamentos indevidos.

3.5. Riscos de segurança da informação: Acesso não autorizado a sistemas e dispositivos de rede; vazamento ou exposição indevida de dados; alterações não autorizadas em configurações críticas; uso inadequado de credenciais administrativas; e falhas na aplicação de controles de segurança, logs e trilhas de auditoria.

3.6. Riscos de continuidade dos serviços: Paralisação total ou parcial de serviços institucionais decorrente de falhas na infraestrutura de rede, indisponibilidade prolongada de enlaces, falhas em equipamentos centrais, atrasos na reposição de componentes críticos ou execução inadequada de mudanças em ambiente de produção.

3.7. Riscos relacionados aos registros, controle e rastreabilidade da execução: Possibilidade de inconsistências, perda, adulteração ou indisponibilidade de registros técnicos e administrativos que comprovem a execução dos serviços, tais como ordens de serviço, relatórios, registros de configuração e históricos de atendimento, comprometendo a fiscalização, a medição dos serviços e a gestão contratual. Quando adotados sistemas informatizados pela contratada, estes deverão assegurar integridade, disponibilidade, autenticidade e rastreabilidade dos dados.

3.8. Riscos reputacionais e institucionais: Interrupções recorrentes da rede corporativa, falhas na prestação de serviços de TIC, incidentes de segurança da informação ou atrasos em projetos tecnológicos podem impactar diretamente a prestação de serviços à sociedade, a confiança dos usuários internos e externos, bem como a imagem institucional da Administração perante órgãos de controle e parceiros.

4. Esta Matriz de Risco fornece visão preventiva e pragmática dos principais eventos que podem afetar a execução contratual, apoiando a tomada de decisões, o planejamento de respostas e a fiscalização do contrato, de modo a garantir a legalidade, a eficiência, a economicidade, a segurança da informação e a continuidade dos serviços de tecnologia da informação e comunicação.

AADESAM
Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental

TABELA DE MEDIÇÃO DE RISCOS

ID	CAUSA (devido a)	EVENTO (poderá ocorrer)	CONSEQUÊNCIA (o que poderá levar a)	PROB	IMP	NÍVEL	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS DE CONTINGÊNCIA
R1	Planejamento inadequado das necessidades de infraestrutura	Demandas de expansão ou manutenção não atendidas tempestivamente	Interrupção ou degradação dos serviços de rede e comunicação	Médio	Alto	Alto	Levantamento prévio dos ativos de rede e definição de capacidade mínima	Atendimento emergencial e priorização das demandas críticas
R2	Execução incompleta ou inadequada das rotinas de manutenção	Equipamentos de rede operando fora dos parâmetros recomendados	Aumento de falhas, indisponibilidade e redução da vida útil dos ativos	Médio	Alto	Alto	Definição clara das rotinas de manutenção preventiva no TR e cronograma mínimo obrigatório	Execução imediata das manutenções pendentes e reforço da fiscalização
R3	Atendimento sob demanda sem priorização adequada	Atraso no atendimento de chamados críticos de infraestrutura	Prejuízo à continuidade dos serviços institucionais suportados pela rede	Médio	Médio	Médio	Estabelecimento de níveis de serviço (SLA) e critérios de priorização de chamados	Reforço operacional e escalonamento para atendimento emergencial
R4	Falta de controle e fiscalização da execução contratual	Serviços executados de forma inadequada ou não registrados	Baixa qualidade dos serviços, retrabalho e pagamentos indevidos	Médio	Alto	Alto	Designação formal de fiscais técnico e administrativo e uso de sistema de registro de chamados	Glosa de pagamentos, reaplicação do serviço e apuração de responsabilidades

faleconosco@aadesam.org.br
(92) 98155-5778
Rua Major Gabriel, 1721 - Centro
Manaus - AM - CEP: 69020-060
aadesam.org.br
/aadesam
@aadesam_

R5	Profissionais sem qualificação técnica adequada	Configuração incorreta ou instalação inadequada de equipamentos de rede	Falhas operacionais, vulnerabilidades de segurança e aumento de custos	Baixo	Alto	Médio	Exigência de comprovação de qualificação técnica e experiência mínima	Substituição imediata do profissional e correção das configurações
R6	Uso de equipamentos, peças ou materiais fora das especificações técnicas	Incompatibilidade ou desempenho inadequado da infraestrutura	Instabilidade da rede, perda de desempenho e necessidade de substituição precoce	Médio	Médio	Médio	Definição de padrões técnicos mínimos e homologação prévia de equipamentos	Substituição dos componentes e correção das falhas sem ônus para a Administração
R7	Não observância às políticas de segurança da informação	Acesso não autorizado ou alterações indevidas em equipamentos e sistemas	Vazamento de dados, comprometimento da integridade das informações e responsabilização institucional	Baixo	Alto	Médio	Exigência de cumprimento das políticas de segurança, controle de acesso e registro de logs	Bloqueio de acessos, investigação do incidente e aplicação de sanções contratuais
R8	Falhas na comunicação entre contratada e fiscalização	Demandas não registradas ou executadas de forma divergente do solicitado	Perda de controle da execução contratual e conflitos na medição dos serviços	Médio	Médio	Médio	Implantação de fluxo formal de abertura, acompanhamento e encerramento de chamados	Reprocessamento das solicitações, ajustes operacionais e revisão dos registros
R9	Ausência ou inconsistência de registros	Impossibilidade de comprovar a execução dos	Fragilidade na fiscalização, riscos de auditoria	Médio	Médio	Médio	Exigência de relatórios técnicos, registros de	Suspensão de medições ou pagamentos até

	técnicos das atividades	serviços e alterações realizadas na infraestrutura	e pagamentos indevidos				configuração e histórico de intervenções	regularização da documentação
R10	Inexecução reiterada ou desempenho insatisfatório da contratada	Níveis de serviço não atendidos de forma contínua	Comprometimento da operação institucional e necessidade de rescisão contratual	Baixo	Alto	Médio	Previsão expressa de penalidades, glosas e mecanismos de monitoramento de desempenho	Aplicação de sanções, execução de garantias e eventual rescisão contratual

5. Detalhamento dos Riscos e Tratamento – versão adequada ao objeto TIC

5.1. Operacionais. Relacionam-se ao cumprimento das rotinas de suporte, manutenção e operação da infraestrutura de rede e dos prazos contratuais estabelecidos para atendimento às demandas. Atrasos na execução de manutenções preventivas, corretivas ou em atividades de implantação e expansão elevam o risco de indisponibilidade dos serviços e de interrupções nas atividades institucionais.

Mitigação: Planejamento periódico das atividades de manutenção e atualização; emissão de Ordens de Serviço com checklists técnicos; definição de prazos de atendimento e níveis mínimos de serviço (SLA); aplicação de glosas por descumprimento; e validação das atividades pelo fiscal técnico do contrato.

5.2. Técnicos. Abrangem a conformidade das atividades executadas com normas técnicas aplicáveis à infraestrutura de TIC, boas práticas de mercado, padrões de cabeamento estruturado, configuração de equipamentos de rede e diretrizes de segurança da informação adotadas pela Administração.

Mitigação: Adoção de procedimentos padronizados de instalação, configuração e manutenção; utilização de equipe tecnicamente habilitada e certificada; uso de ferramentas e instrumentos adequados; apresentação de relatórios técnicos e registros de configuração; e rejeição ou refazimento de serviços não conformes às especificações contratuais.

5.3. Legais/Contratuais: Incluem subcontratação indevida do objeto principal, descumprimento de cláusulas contratuais, ausência ou substituição irregular de profissionais exigidos contratualmente, bem como falhas de medição, registro ou faturamento dos serviços executados.

Mitigação: Definição expressa dos limites de subcontratação; manutenção de profissionais qualificados e formalmente vinculados à execução contratual; exigência de registros comprobatórios da execução das atividades; conferência sistemática das medições; e aplicação de glosas e sanções administrativas quando cabíveis.

5.4. Segurança do Trabalho. Relacionam-se ao descumprimento de normas de segurança aplicáveis às atividades de instalação, manutenção e suporte em infraestrutura de TIC, especialmente aquelas envolvendo trabalho em altura, uso de ferramentas, intervenções em painéis elétricos e manuseio de equipamentos em ambientes técnicos.

Mitigação: Capacitação periódica da equipe; adoção de procedimentos formais de segurança; fornecimento e uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual – EPI e, quando necessário, Equipamentos de Proteção Coletiva – EPC; supervisão das atividades; e adoção de medidas imediatas em caso de incidentes ou situações de risco.

5.5. Ambientais: Decorrentes do descarte inadequado de resíduos eletrônicos, cabos, baterias, componentes e demais materiais provenientes das atividades de manutenção e substituição de equipamentos de TIC.

Mitigação: Destinação ambientalmente adequada de resíduos eletrônicos, conforme legislação ambiental aplicável; exigência de comprovação de regularidade ambiental da contratada; manutenção de registros das atividades de descarte e substituição de equipamentos; e observância às boas práticas de sustentabilidade e logística reversa.

5.6. Relacionados aos registros e à rastreabilidade da execução: Referem-se à possibilidade de inconsistências, perda ou indisponibilidade de registros técnicos e administrativos que comprovem a execução dos serviços, como ordens de serviço, relatórios de atendimento, registros de configuração e histórico de intervenções, dificultando a fiscalização, a medição e a gestão contratual.

Mitigação: Exigência de registros formais e atualizados das ordens de serviço, relatórios técnicos e evidências da execução; utilização de sistemas informatizados de gestão de chamados; organização e guarda adequada dos documentos; e validação das atividades pelo fiscal do contrato.

5.7. Financeiros: Envolvem variações de custos de equipamentos, peças e insumos tecnológicos, risco de inexequibilidade da proposta apresentada pela contratada e impactos decorrentes de desempenho insuficiente na execução dos serviços.

Mitigação: Previsão de reajuste contratual conforme índice oficial; possibilidade de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro quando cabível; definição clara de critérios de medição e pagamento; e aplicação de glosas em caso de execução insatisfatória ou descumprimento de níveis de serviço.

5.8. Reputacionais: Relacionam-se à prestação inadequada dos serviços de TIC, especialmente em casos de indisponibilidade prolongada da rede, falhas recorrentes em sistemas críticos ou incidentes de segurança da informação, com impactos diretos sobre a continuidade das atividades institucionais e a imagem pública da Administração.

Mitigação: Acompanhamento contínuo da execução contratual; monitoramento de indicadores de desempenho e disponibilidade; correção tempestiva de não conformidades; e manutenção de comunicação clara e formal entre contratada e fiscalização.

6. Justificativa Favorável

6.1. A contratação centralizada e continuada de empresa especializada para execução dos serviços de suporte, manutenção, operação e evolução da infraestrutura de rede e dos serviços de TIC constitui medida de eficiência operacional, assegurando padronização tecnológica, redução de falhas e maior previsibilidade na gestão dos ativos de tecnologia da informação.

6.2. A adoção de critérios objetivos de dimensionamento dos serviços, bem como do julgamento pelo menor preço global por lote, contribui para a padronização da execução, simplificação da fiscalização, ampliação da competitividade e maior racionalidade econômica na aplicação dos recursos públicos.

6.3. A previsão de regras claras para atendimento programado e sob demanda, aliada à exigência de registros técnicos detalhados, utilização de sistema de gestão de chamados e atuação de profissionais qualificados, fortalece a rastreabilidade das intervenções, o controle da execução e a governança contratual.

6.4. A incorporação de requisitos relacionados à segurança da informação, à segurança do trabalho e à gestão ambiental reduz riscos de incidentes operacionais, passivos trabalhistas e impactos ambientais, promovendo a execução responsável e segura do contrato.

6.5. A previsão de mecanismos de garantia contratual, reajuste periódico e, quando aplicável, recomposição do equilíbrio econômico-financeiro contribui para a adequada distribuição de riscos financeiros entre as partes, assegurando previsibilidade orçamentária e continuidade de serviços considerados essenciais à operação institucional.

6.6. Em síntese, o arranjo proposto favorece a disponibilidade, a segurança e a evolução contínua da infraestrutura de TIC, prolonga a vida útil dos ativos tecnológicos, reduz custos emergenciais decorrentes de falhas e contribui para a conformidade com normas técnicas e boas práticas de governança de tecnologia da informação, atendendo ao interesse público com eficiência, legalidade e efetividade.

Manaus, 10 / 11 / 25.

LILIAN QUEIROZ RODRIGUES
Gestora de Apoio Logístico

FÚVIO PACÍFICO SEABRA
Diretor Administrativa Financeiro