

Cenários Prospectivos

www.brasiliano.com.br

**REVISTA ELETRÔNICA
BRASILIANO & ASSOCIADOS**

ISSN 1678-2496N

Maio – Junho 2007 | Edição 30^a



SUMÁRIO

TOMADA DE DECISÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA.....5
Regina Benevides

GESTÃO DE RISCOS VERSUS CENÁRIOS PROSPECTIVOS. A fronteira da Antecipação7
Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

A Revista Eletrônica Brasileiro & Associados nº30 é uma publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Diretora de Treinamento: Enza Cirelli

Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasileiro

e-mail: mbrasiliano@gmail.com

EDITORIAL

A PROSPECTIVA ESTRATÉGICA EM SEGURANÇA

No segmento da segurança pública e privada, no Brasil, a antecipação não é amplamente praticada porque quando as coisas estão indo bem, pode-se gerenciar sem ela (antecipação) e quando as coisas estão indo mal, é muito tarde para ver além dos nossos narizes. Nesse caso é necessária uma ação rápida, em regime de urgência, em regime de “bombeiro”. No entanto a reação não é um fim em si mesmo. Ainda que desejável em curto prazo, esta leva a nenhum lugar se não está direcionada em direção aos objetivos de médio e longo prazo, tanto da empresa como das instituições. Como disse Sêneca, “não existe vento favorável para o homem que não sabe para onde ele está indo”.



A prospectiva não pode ser dissociado da estratégia, portanto podemos adotar o termo prospectiva estratégica em segurança. Prospectiva estratégica em segurança não é somente uma abordagem exploratória (antecipação estratégica) como também uma abordagem normativa. Continuado com a tradição do planejamento estratégico e gerenciamento estratégico, a prospectiva estratégica, em segurança, enfatiza a importância de pensamento de médio e longo prazo, além de alternativas estratégicas. Para isso há a necessidade de resolver coletivamente e com uma visão sistêmica – holística – do risco. Para isso a construção de cenários prospectivos em segurança exige o uso de metodologia apropriada para poder reconhecer o problema e encontrar soluções aceitáveis. É claro que, nós devemos ter em mente os limites impostos pela formalização e lembrar que as pessoas são guiadas pela intuição e paixão assim como pela lógica.

Os modelos são invenções da mente as quais representam um mundo que não quer permanecer trancado numa jaula de equações. E melhor ainda, já que sem essa liberdade, qualquer vontade guiada por desejo não poderá levar a lugar nenhum ! Como resultado, nossa convicção é: use todos os poderes da razão!!

As pessoas não podem ser reduzidas a uma mente racional (o hemisfério esquerdo); elas são também guiadas por suas faculdades emocionais (o hemisfério direito). Há a necessidade de integrar a visão intuitiva e o pensamento racional, já que ambos são necessários. A escolha depende das circunstâncias. Escolas racionais e heurísticas de planejamento de cenários só parecem estar em oposição; quando, na verdade, elas são complementares.

A prospectiva estratégica em segurança guia as ações preventivas e mitigatórias na gestão de

riscos, faz com que haja um entendimento sobre as dinâmicas dos inúmeros fatores de risco interligados com as variáveis externas. Deste estudo os gestores de segurança poderão antecipar situações desfavoráveis para as empresas e desta forma podem adotar, de forma mais racional as medidas preventivas.

Este enfoque é pouco praticado por nós, gestores de segurança, pois nossa cultura ainda é a do “bombeiro”, qual seja apagar incêndio. Precisamos mudar e quebrar este paradigma, pois desta forma podemos demonstrar para a alta gestão nossa capacidade antecipatória. Isto significa ler, debater e escrever bastante sobre este assunto.

A prospectiva exige visão de longo prazo e para isso há a necessidade do gestor de segurança ir se habituando a participar das inúmeras gestões estratégicas nas empresas. É obrigação do gestor de segurança, de hoje, buscar esta nova oportunidade para nosso setor, não deixar passar, mais uma vez, o bonde da história!!

Sucesso, sorte e boa leitura!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Publisher e Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br

TOMADA DE DECISÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

*Regina Benevides**

A era da crença excessiva na racionalidade gerencial parece ter chegado ao fim. Hoje sabe-se que o mundo organizacional é mais complexo e ambíguo do que se pensava.

Com relação à decisão gerencial, diminui-se a crença nos processos racionais de decisão e incorpora-se valores antes desprezados, como métodos que lidam com a intuição.

A atuação gerencial, hoje, convive com a imprevisibilidade e com a ambigüidade. E um dos elementos principais dessa convivência é ter que tomar decisões baseadas em informações incompletas e/ou em constante mudança.

Num cenário onde as mudanças são velozes, as instabilidades permanentes e há um predomínio de alta imprevisibilidade, a formulação de estratégias organizacionais já não podem combinar com métodos tradicionais de projeção e análise.

O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório se constituirá de um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos, organizacionais. Os modelos racionais tratam todas as variáveis humanas (motivação, conflito, personalidade) ou variáveis políticas (interesse, agrupamento de poder) os variáveis sociais (grupos de referência, valores sociais de origem) como restrições ao alcance dos objetivos organizacionais. Essas variáveis são consideradas dimen-

sões não-lógicas ou limitantes à racionalidade, no alcance da eficiência e da eficácia organizacional. A perspectiva racional acredita que a socialização do indivíduo no meio organizacional é sempre no sentido de como se comportar em adequação aos meios que levam ao alcance dos fins

A racionalidade organizacional insinua a possibilidade de domínio de fatores incontroláveis e uma forma de eliminar riscos e incertezas. A análise racional se justifica facilmente como forma de minimizar riscos no processo decisório.

Os primórdios da teoria organizacional foram marcados por estruturas fundadas na racionalidade de comando e controles centrais em função de fatores como a especialização do trabalho e distribuição de autoridade. Nas últimas décadas, as teorias de equilíbrio dinâmico, as perspectivas da continuidade da organização através de mudanças ajustadas às variações do ambiente, tem crescido na teoria das organizações. Estas teorias se baseiam em analogias com organismos para explicar o comportamento organizacional. Através de conceituações análogas ao sistema biológico (órgão, função, estrutura, comunicação, circulação, sistema, operação, ambiente) desenvolvem uma visão racional orgânica, na qual um sistema nervoso central comanda as decisões e ações internas para adaptação ao ambiente. Nesta perspectiva o processo decisório tende a ser visto como um conjunto de relações ordenadas para se adaptar às variações ambientais e atingir fins predeterminados.

Autores recentes afirmam que o ajuste de uma organização ao seu meio ambiente não pode ser comparado analogamente a organismos. Nestes as respostas às mudanças são quase automáticas e não exigem raciocínio. Nas organizações humanas os ajustes requerem análise, avaliações e cálculos estratégicos para se saber que tipo de ajuste melhor conduz ao objetivo desejado. Michael Keelev procura demonstrar que a ação cooperativa numa organização não requer que os participantes detenham objetivos coletivos. Muitas organizações possuem alto grau de dissenso sobre o objetivo e sobrevivem muito bem. O que mantém o sistema unido não é necessariamente a concordância sobre resultados da ação conjunta, mas a concordância sobre as próprias ações e os benefícios que cada participante obtém da ação. A crítica aos modelos orgânicos é por eles favorecerem a visão de interesses comuns escondendo os conflitos, as disputas de poder, etc...

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor de senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo das percepções individuais.

Assim a tomada de decisão não se faz por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas através de simplificações da realidade ajustáveis à mente humana.

O processo decisório organizacional é um processo de negociação política, já que existe uma racionalidade de poder a ser incluída na decisão gerencial.

As organizações constituem sistemas políticos cujo objetivos são, na verdade, os objetivos da coalizão de poder que domina a organização. É por isso que dizemos que o processo decisório reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalizão de poder.

Em geral os gerentes preferem ressaltar mais seu papel de decisores racionais do que de negociadores de conflitos de poder a não ser executivos

como os de setor público que são explicitamente nomeados por possuírem também essa habilidade. O gerente prefere ver e retratar a si próprio como profissional habilidoso no uso de recursos e não como o participante de algo “deselegante” como a luta burocrática de poder.

Por adotarem uma perspectiva racional a maior parte dos modelos de decisão organizacional presume que as ações e conflitos internos para identificação e avaliação de alternativas se fazem em função dos objetivos que constituem dados para os quais todos os participantes do processo organizacional dirigem suas ações, cálculos e avaliação sobre a melhor maneira de alcançá-los. Assim, pelos modelos racionais, as decisões são tomadas por avaliação de consequência das alternativas conhecidas (verifica-se a qualidade e a desenvolvido). Na perspectiva política tomam-se as decisões por tentativa de saber como ela afeta o interesse de cada indivíduo ou grupo.

O processo decisório reflete além da lógica do diagnóstico e solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos.

Assim, cada decisão possui um processo ou conjugação única de informações e interesses.

Regina Benevides é Doutora em Psicologia pela PUC/SP, Pós-Doutorada em Planejamento e Avaliação de Serviços em Saúde no Departamento de Saúde Coletiva da FCM/UNICAMP, Mestre em Psicologia Escolar pela UGF. Autora de artigos publicados em livros e revistas nacional e internacionais na área de instituições e Grupos, é analista institucional com experiência no campo das organizações e das equipes. Ministra aulas e realiza pesquisas em temas ligados à gestão e subjetividade Psicoterapeuta. Ocupou cargos de coordenação no Serviço Público Federal.

Obs: texto extraído da apostila de Tomada de Decisão em Gerenciamento de Riscos, do Curso de Pós Graduação em Gestão de Riscos, 2001.

GESTÃO DE RISCOS VERSUS CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A fronteira da Antecipação

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**

“É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido”

Frederico, O Grande

Atualmente, os riscos tornaram-se mais complexos, refletindo mudanças mundiais como a globalização da economia, fusões e aquisições em vários setores, além da constante evolução tecnológica. Com a Nova Economia, surgiram os riscos vinculados à e-business, parcerias, eficiência dos canais de distribuição, competição, inovação tecnológica, capital intelectual, situação social de regiões, conflitos territoriais, crime organizado, criminalidade, entre outros.

Quanto mais sofisticado o mercado se torna, mais evidente a necessidade de as empresas conhecerem seus riscos. Eles estão relacionados ao ambiente externo, que pode afetar a viabilidade do negócio; aos processos internos, que podem interferir na execução do modelo de negócio; e, por fim, às informações para a tomada de decisão, que devem ser relevantes e confiáveis para suportar esse processo.

A elaboração de cenários, pela sua história no planejamento estratégico, surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial. Este é o objetivo do gerenciamento de riscos ao elaborar cenários prospectivos, específicos de riscos corporativos. No processo de Gerenciamento de Riscos a decisão deve ser dinâmica, pois o próprio gerenciamento de riscos é a análise de condições futuras.

O entendimento de risco corporativo começou a tomar um outro corpo dentro das organizações. Os acontecimentos em 2001, desde o ataque terrorista as torres gêmeas até as grandes fraudes nas corporações americanas, passaram a sensibilizar os decisores quanto à necessidade de monitorar, de forma constante, as variáveis internas e externas às empresas. Variáveis estas que podem influenciar seus Fatores Críticos de Sucesso – FCS, ou seja, a necessidade de administrar riscos, tanto reais como os potenciais, passou a ser, uma questão de competitividade e sobrevivência.

Embora o risco acompanhe o homem e seja inerente à sua natureza, as organizações começaram a observar e sentir que as conseqüências em função da concretização dos eventos poderiam ser catastróficas para seus negócios. O mundo organizacional é mais complexo e ambíguo do que se pensava. A atuação gerencial, hoje, convive com a imprevisibilidade e com a ambigüidade. E um dos elementos principais dessa convivência é ter que tomar decisões baseadas em informações incompletas e ou em constante mudança.

O risco passa a ser definido como a condição que cria ou aumenta o potencial de perdas. A gerência de riscos passa a ser uma ferramenta estratégica para mitigar e reduzir a probabilidade de ocorrências negativas para a empresa. A gerência de riscos passa a ser ferramenta de vantagem competitiva, pois na atual moldura, quem melhor gerencia riscos consegue oferecer e agregar melhor valor para seus clientes. Para o efetivo gerenciamento de riscos decorrentes das atividades desenvolvidas nas organizações, a alta direção deve ter uma visão consolidada de suas exposições operacionais. Para este fim, é necessária a elaboração de cenários prospectivos para que os gestores tenham a visão holística das variáveis externas, com o estudo de suas respectivas interferências e interações. O objetivo da gerência de riscos é o de possuir um processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção, redução, avaliação e financiamento dos riscos. Esta nova função nas empresas ajuda a integrar todos os riscos corporativos. O gerenciamento de riscos, sob este enfoque, contribui para o fortalecimento e a eficiência econômica da empresa, na medida em que proporciona mecanismos de alocação de recursos para o seu emprego mais eficiente (BRASILIANO, 2003).

O risco que impacta a operação das empresas é denominado de risco operacional. O risco operacional pode ser conceituado pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Ou seja, os fatores de riscos que podem impactar a operação das empresas são: pessoas, processos, sistemas e eventos externos. Portanto os eventos externos – variáveis incontroláveis – fazem parte do conjunto de peças a serem identificadas e estudadas para a construção de cenários prospectivos, voltados para riscos corporativos. (BRASILIANO, 2006)

Na modelagem de cenários, específicos para a área de riscos corporativos, esta visa conhecer e compreender melhor as variáveis existentes, dentro do contexto da empresa, permitindo desta forma avaliar os prováveis efeitos futuros de decisões tomadas hoje.

O gerenciador de riscos corporativos deve aliar ao domínio das técnicas de prospectiva, sua imaginação e lógica, pois o planejamento de gestão de riscos corporativo é um processo decisório. O horizonte temporal na modelagem de cenários na área de riscos corporativos, no Brasil, deve ser de no máximo dois anos, tendo em vista a dinamicidade e características das variáveis brasileiras.

No Brasil, um dos fatores de risco que impacta, de forma contundente, as operações de inúmeros segmentos empresariais, são as condições de segurança pública existentes nos Estados e Metrôpoles, integrada com as suas condições sócio-econômicas.

A elaboração de cenários geralmente é desenvolvida para longo prazo, com uma visão muito abrangente. Esses cenários são criados a partir de variáveis sócio-econômicas que levam pelo menos uma geração para apresentarem seus resultados.

Com este enfoque abre-se uma lacuna na construção de cenários com um foco de curto e médio prazo, de um a cinco anos. Estes horizontes temporais são, na maioria dos segmentos empresariais, tempos necessários para acompanhar as variáveis externas do ambiente e conseqüentemente as suas estratégias.

Em suma, nesse ambiente, cenário prospectivo de riscos corporativos – foco segurança pública e

privada constitui uma técnica gerencial que faz parte do processo estratégico das organizações e com a sua aplicação, procura-se identificar os eventos e suas variáveis que podem colocar em risco o negócio, visando preparar e estruturar respostas adequadas a esse mundo de incertezas.

Observa-se, também, que a escolha de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem prestar às organizações. Outros tipos de contribuição podem ser considerados: a unificação da linguagem da organização, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade e a criação de redes de informação. Em síntese, eles podem ser usados, também, como plataforma de conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades de uma empresa (SCHWARTZ, 2000).

Para isto, é essencial entender a ambiência em que a empresa poderá estar inserida através de estudos sobre as variáveis e fatores facilitadores de segurança pública, o que possibilita a compreensão das forças que impactam o seu futuro. Sendo assim, a construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada se apresenta como uma ferramenta de gestão que pode melhorar o processo de planejamento estratégico, ao fornecer aos executivos, visões alternativas sobre o futuro e suas incertezas, que auxiliam a empresa a se preparar para as ameaças e as possíveis oportunidades do ambiente.

Os estudos sobre desenvolvimento de cenários realizados até a atualidade têm como ênfase diversos métodos qualitativos e quantitativos que utilizam técnicas de previsão como apoio.

Segundo BERGER (1957), em sua obra "A Atitude Prospectiva", a prospectiva baseia-se na capacidade de olharmos amplamente, tomando cuidado com as interações, olharmos longe, preocupar-nos com o longo prazo e, principalmente, levarmos em conta o gênero humano, agente capaz de modificar o futuro.

Os cenários prospectivos são uma abordagem analítica e explorativa, levantando incertezas, invocando a reflexão e questionando os possíveis desdobramentos das decisões, não apenas em termos dos objetivos postos, mas em toda a interação entre sistemas técnicos e sociais.

As variáveis que compõem o quadro da segurança pública e privada no Brasil devem ser entendidas e analisadas pelos gestores com o objetivo de elaborar estratégias de enfrentamento ou tentarem influenciar as mudanças estratégicas.

BEATO (2006), em seu estudo de planejamento estratégico em segurança pública, levanta as questões relativas à segurança pública, que no Brasil tornou-se de importância vital para inúmeros segmentos empresariais, avaliando a capacidade dos gestores em compreender o problema em sua diversidade de matizes.

Este desafio é estratégico, compreensão da diversidade de matizes, para que se possa obter subsídios para o planejamento das operações da empresa, entendendo quais são as incertezas críticas, seus atores e respectivos relacionamentos. Quando nos referimos à violência e aos problemas de segurança pública no Brasil, estamos falando de eventos díspares como o ataque as instituições policiais e prédios públicos em São Paulo e Rio de Janeiro pelas facções criminosas, conflitos de terra, roubo de carga, pirataria, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas, seqüestros, contrabando de armas etc. Temos também problemas decorrentes do crime desorganizado que

aflige as populações das grandes cidades tais como assalto, seqüestros relâmpagos, furto de veículos ou conflitos de gangues em zonas específicas da periferia urbana.

A importância de estudos prospectivos na área da segurança pública e privada é a atitude pró-ativa que as empresas podem tomar frente aos cenários construídos. Na medida em que se enfrentam essas incertezas, defronta-se com um dilema: como planejar o futuro se ele é tão complexo e incerto? Quais tipos de delitos podem impactar meus objetivos? Há possibilidade de os delitos migrarem e impactam em minhas operações? Qual a dinâmica destes delitos? Quais áreas geográficas são melhores para implantar minha indústria? Qual a evolução de crimes como: roubo de carga; crime de seqüestro; tráfico de drogas; fraudes nas empresas; assaltos nas áreas industriais e de serviços; e como esses crimes afetam o negócio? Estas e mais perguntas fazem parte do cotidiano de hoje de inúmeros gestores.

As empresas no Brasil não realizam estudos prospectivos nesta área de influência, tomando, na maior parte das vezes, um enfoque projetivo (extrapolação de dados passados para o futuro). Quando toma-se esta atitude projetiva é o mesmo que acreditar que o futuro pode ser previsto como uma projeção de crescimento ajustado sobre um passado conhecido. Neste caso é o mesmo que dirigir um automóvel olhando pelo espelho retrovisor.

Pela complexidade do ambiente e sua importância na tomada de decisão, a construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada pode permitir um exercício valioso para o entendimento do contexto e das forças que determinam o futuro. As empresas que melhor compreenderem esse futuro e suas tendências terão maior chance de sobreviver.

PRAHALAD & HAMEL (1995) afirma: "A meta de competição pela previsão do futuro de cada setor pode ser resumida em criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, assim, desenvolver a base necessária para moldar a sua evolução. A competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do setor".

A construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada não é ainda praticada de forma efetiva e constante tendo em vista a dificuldade da disseminação de metodologias específicas para o setor.

As empresas competitivas, de uma forma geral, apresentam um processo formal de planejamento estratégico, além do uso de modernas técnicas de gestão empresarial. Estas referidas técnicas possibilitam a empresa planejar e potencializar o uso dos recursos disponíveis, direcionando os investimentos necessários para seu crescimento e sucesso.

Neste sentido, o objetivo final da construção de cenários prospectivos em segurança pública e privada é ajudar as empresas a criar valor para seu mercado, clientes, acionistas, funcionários e comunidades duradouras nos futuros possíveis

Contudo, as empresas têm encontrado dificuldades cada vez maiores para se integram em um ambiente dinâmico, principalmente sem conhecerem as suas especificidades.

Para evitar insucessos, a elaboração de cenários prospectivos em segurança pública e privada pode permitir analisar o potencial de ameaças e oportunidades para desenvolvimento de alter-

nativas possíveis sobre o futuro, tendo em vista a criação de diferentes caminhos que levam a diferentes cenários.

Assim, o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário que estiver manobrando. BEATO (2006) lembra que diante do quadro de insegurança, deve-se analisar além de outros aspectos, os de ordem institucional e política, visando compreender as vicissitudes na definição das funções dos atores governo. A infra-estrutura constitucional da segurança pública, seu formato definido constitucionalmente, pode ser uma invariante diante do quadro estratégico.

Outra questão é a relação urbana e seus elos com a deterioração da segurança pública, que ainda são pouco exploradas no cenário das políticas públicas brasileiras. Não se pode separar a criminalidade urbana das áreas de exclusão espacial e da cidade.

Na verdade o gestor deve compreender os movimentos destes fatores e variáveis, para poder traçar os possíveis encaminhamentos e daí elaborar quais serão as estratégias que a empresa deve implementar.

Neste sentido, segundo HEIDJEN (1996) os cenários não são prescritivos. Os cenários se concentram no desenvolvimento de processos que ampliam a capacidade da empresa para mobilizar recursos no sentido de maior inventividade e inovação.

Pode-se destacar como alguns dos benefícios na construção de cenários estratégicos, segundo HEIJDEN (2004):

- Cria uma estrutura nos padrões do ambiente;
- Identifica Incertezas irreduzíveis;
- Faz isso através da criação de um processo de conversação dialética – estratégica, no qual diversas visões são confrontadas;
- Aproveita os conhecimentos disponíveis dos membros da empresa;
- Traz perspectivas externas;
- Coloca tudo isso em uma forma adequada para as considerações estratégicas corporativas.

Portanto, o planejamento de cenários é um instrumento natural de pensamento para uso em conversação estratégica. Desta forma a conversação estratégica melhora a adequação da organização nos dois níveis:

- no desenvolvimento a longo prazo de um sistema organizacional mais robusto, mais bem preparado para resistir a choques inesperados;
- a curto prazo, uma maior adaptabilidade por uma observação mais hábil do ambiente.

É válido lembrar que os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que melhore a qualidade da tomada de decisões. Segundo WILSON (2002), “sem a implementação das estratégias derivadas dos cenários, o exercício é inútil. Parece óbvio, mas não é o que se nota em muitas empresas”.

Embora Cenários Prospectivos sejam, no Brasil, uma técnica ainda pouco utilizada no planejamento das organizações, o referencial metodológico proposto procura sistematizar algumas experiências oriundas da elaboração de casos sobre cenários, de maneira inédita, na formação de uma gestão estratégica em segurança pública e privada, mais envolvida com o processo e menos com o seu planejamento propriamente dito.

*Antonio Celso Ribeiro Brasiliano**

Master Degree - Diplome D'Etudes Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestión da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Comillas – Espanha; Segurança Empresarial pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP, Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas; Autor dos livros: "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresarias: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seqüestro e Seqüestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor dos Cursos: Curso de Especialização (MBA) Gestão em Segurança Empresarial e do Curso Avançado em Segurança Empresarial, ambos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - SP; Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA; Membro e Diretor de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC; da Associação Brasileira de Logística – ASLOG; da Associação Brasileira de Gerenciamento de Riscos – ABGR; Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SENASP; Editor da Revista Proteger e Diretor Executivo da BRASILIANO & ASSOCIADOS.