

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Luís Filipe Amaral da Silva Santos

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**ESTUDO NATURALISTA SOBRE A DECISÃO POLICIAL
EM GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

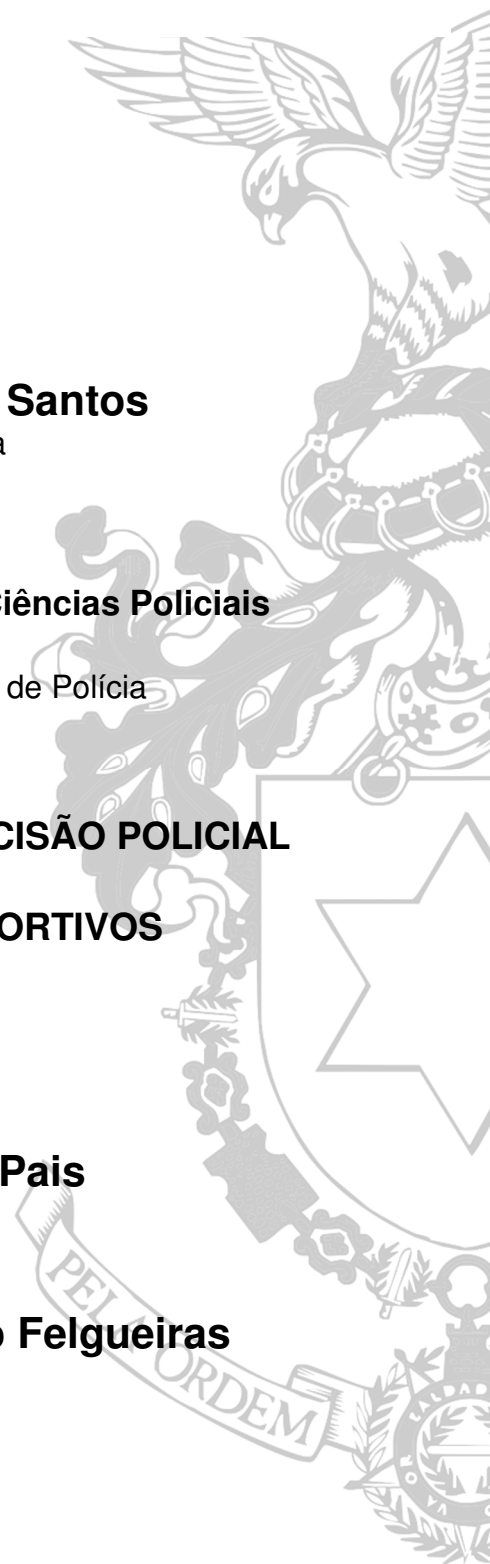
Orientadora

Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Coorientador

Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras

Lisboa, 22 de abril de 2016





Luís Filipe Amaral da Silva Santos

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**ESTUDO NATURALISTA SOBRE A DECISÃO POLICIAL
EM GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof.^ª Doutora Lúcia G. Pais e Intendente Prof. Doutor Sérgio Felgueiras.

À Rute e aos meus filhos, Tomás e
Santiago

Agradecimentos

Este trabalho representa o fim de um ciclo, momentos de convivência que nunca esquecerei. Afirmava Aristóteles que a amizade perfeita só poderia existir entre os bons. Tive a sorte ao longo destes anos de conviver com os melhores! Obrigado a todos vós que ajudaram a que este trabalho fosse possível.

Ao 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2º BIMEC) onde em 1993 cumpri serviço militar, no Campo Militar de Santa Margarida. Na altura não me passava pela ideia o valor do que me estava a ser ensinado. Obrigado!

À Escola Prática de Polícia, o começo de tudo! Obrigado por todos os princípios e valores inculcados, sem eles este momento não teria existido. Aprendi que são as facilidades que nos impedem de caminhar! Obrigado por tudo o que me ensinaram!

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna por estes cinco anos de formação. Tanto a nível pessoal como profissional vivi momentos que ficarão marcados para sempre.

À Professora Doutora Lúcia Pais por ter tido a honra e a oportunidade de trabalhar com alguém tão dedicado e profissional. Obrigado por ter aceitado orientar-me neste trabalho e por todo o apoio dado nesta nossa caminhada. Obrigado por tudo o que me ensinou, pela sua total disponibilidade e pela paciência. Ficarão para sempre na minha memória as horas que tanto trabalhámos e rimos ao mesmo tempo.

Ao Intendente Felgueiras pelo humanismo, por todo o apoio dado durante o curso e por tudo o que me ensinou ao longo da elaboração desta dissertação. O meu obrigado com respeito e consideração.

Ao Subintendente Pinho por ter tido a sorte e a honra de ter começado e terminado a seu lado esta minha formação de cinco anos no ISCP. Obrigado pela total disponibilidade e por tudo o que me ensinou. Espero conseguir estar à altura.

Ao Comissário Cachudo pela amizade de todos estes anos e pelo incentivo inicial. Sem ele este momento não teria sido realidade. Obrigado!

Ao Subcomissário Monteiro por tudo o que me ensinou em tão pouco tempo! Obrigado! Enquanto Oficial de Polícia é uma referência que me orgulharei de seguir!

Ao Subcomissário Flávio Borges pelo humanismo demonstrado e por tudo o que me ensinou ao longo do estágio na Esquadra de Camarate. Obrigado!

Ao Subcomissário Ângelo Afonso: nenhum sentimento supera o da gratidão. Obrigado pela amizade sincera de todos estes anos!

Ao Dr.º Hipólito Cunha por todas as lições de vida! Obrigado pela amizade sincera, tudo farei para nunca o desiludir!

A todos os serviços internos do ISCPSI por toda a disponibilidade e apoio, em especial ao Agente Principal Andrade e a toda a sua equipa da messe e ao Agente Principal Carvalho e Agente Principal Marques da direção de ensino. Deixo ainda um agradecimento especial ao Agente Principal Pavia e Agente Principal Monteiro do posto clínico. Muito obrigado a todos!

Ao 28º CFOP, graças a todos vós hoje sinto-me cinco anos mais novo!

À minha mãe pela falta de tempo nestes últimos anos. Muito obrigado, desculpa não ter conseguido dar-te o apoio necessário quando tanto precisavas!

Ao meu pai: ficaste extraordinariamente feliz quando soubeste da minha entrada no ISCPSI, no entanto, não tiveste a sorte de poder ver o teu filho terminar o curso. No sítio onde estás, tenho a certeza que estás muito orgulhoso! Deixaste-me a herança mais rica que um pai pode deixar ao seu filho: o amor! Muito obrigado! És e serás sempre o meu ídolo, nunca te esquecerei!

Aos meus irmãos pelo apoio e por todas as alegrias que partilhámos ao longo das nossas vidas. Ocupam um lugar especial no meu coração, nunca me esquecerei de vocês! Obrigado!

Aos meus sogros pelo incondicional apoio dado ao longo de todos estes anos. Serão sempre os meus segundos pais!

Ao meu cunhado Paulo Neves pela amizade sincera de todos estes anos. Espero ao longo da minha vida conseguir ter a força que tiveste quando venceste a doença e a coragem que demonstraste quando tiveste de começar do zero. É quando o mundo desaba sobre nós que percebemos a força que temos! Obrigado!

Ao meu primo Paulo Silva, meu braço direito na resolução dos problemas do dia-a-dia que a falta de tempo não me deixava resolver! Por tudo isso e pela tua amizade sincera o meu obrigado!

À Rute, o pilar fundamental da minha vida. Obrigado pelo apoio que me soubeste dar em todos os momentos cruciais e perdoa-me quando não estive presente. Obrigado por todas as vezes em que tão bem desempenhaste os papéis de pai e mãe. Sem ti nada disto teria sido possível. Não encontro palavras que demonstrem o meu sentimento de gratidão. Dedico-te este trabalho reconhecendo humildemente que és a pessoa que mais admiro por seres como és. O meu muito obrigado, com amor!

Finalmente, aos meus filhos.

Ao Tomás: espero que um dia compreendas porque é que com apenas um ano o teu pai que estava sempre a teu lado passou a vir a casa só ao fim de semana. Perdoa-me todas as vezes que não estive presente quando precisaste de mim!

Ao Santiago: espero ser capaz de te mostrar o caminho e espero que sejas capaz de o seguir! Ainda és pequenino mas no meu coração és enorme!

Obrigado por existirem, amo-vos do fundo do meu coração.

Hoje compreendo William Shakespeare quando afirmava: “Aprendi que deveríamos ser gratos a Deus por não nos dar tudo que lhe pedimos”.

Eternamente agradecido!

Resumo

O decisor policial enfrenta diariamente situações que exigem decisões céleres, muitas vezes sob pressão do tempo e com limitação na informação de que dispõe. Desenvolvendo a sua atividade num contexto complexo e incerto, as suas decisões afetam sempre inúmeras pessoas, podendo ter implicações em si próprio, nas pessoas que comanda, no serviço prestado ao cidadão ou até na instituição que representa. Neste estudo procuramos compreender e descrever como é que decisores experientes, Oficiais da Polícia de Segurança Pública com função de Comandantes de setor, tomam decisões em contexto real, mais propriamente durante o policiamento de oito grandes eventos desportivos. Realizou-se um estudo qualitativo, em contexto naturalista, tendo sido recolhidos dados através de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação de protocolos *think aloud*, que foram submetidos a análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a experiência e o conhecimento do decisor têm um papel fundamental em todo o processo decisional, recorrendo a heurísticas rápidas e frugais. Além disso, ilustram que para a tomada de decisão são utilizadas estratégias diferentes ao longo das diferentes fases de policiamento, sendo que o decisor: recorre à simulação mental; faz avaliações sistemáticas dos cursos de ação; pesquisa, gere e transmite apenas a informação necessária aos subordinados; analisa pistas informativas; e, antecipa cenários, projetando expectativas sobre o decurso do policiamento.

Palavras-chave: tomada de decisão; polícia; grandes eventos desportivos; tomada de decisão naturalística.

Abstract

The police decision-maker faces, on a daily basis, situations that require a swift decision, often constrained by both the time and the information available to him. Since he acts in an uncertain and complex environment, his decisions always affect many people, with potential consequences towards himself, the people under his command, in the quality of the service that is provided to the citizens, and even in the very own institution he represents. In this study, we seek to both understand and describe how is it that experienced decision-makers – police officers from the Public Security Police with responsibilities of sector commander – make their decisions in real contexts, specifically during eight major sports events policing. A qualitative study was conducted, in a naturalist context, having gathered data through document research, *in situ* observation, and through the application of *think aloud* protocols. Data was then submitted to a content analysis. Results show that the decision maker's experience and knowledge both play an important role in the overall decision-making process, using fast and frugal heuristics. Furthermore, they show that in the decision-making process, different strategies are used throughout the different stages of a given police intervention. Namely, the decision-maker resorts to mental simulation; makes systematic evaluations of the courses of action; searches, manages and transmits to his subordinates only the relevant information; analyses informative clues; and anticipates scenarios, projecting expectations regarding the development of the police intervention.

Keywords: decision-making; police; major sports events; naturalistic decision-making

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento temático	3
1- Modelos de decisão	3
2- Teorias de decisão	4
2.1- Racionalidade ilimitada	4
2.2- Racionalidade limitada	7
2.3- Teoria dos Prospetos	8
2.4- Programas heurísticos (heurísticas e vieses)	10
2.5- Tomada de decisão em contexto naturalista – A abordagem NDM	13
2.6- O modelo <i>Recognition-Primed Decision</i> (RPD)	15
II- Tomada de decisão Policial nos eventos desportivos	18
1- Tomada de decisão em contexto policial	18
2- O direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão	21
3- Grandes eventos desportivos	23
4- Ponderação da decisão	26
III- Formulação do problema de investigação	28
IV- Método	31
1- Enquadramento	31
2- O estudo descritivo	31
3- Participantes	32
4- Corpus	33
5- Instrumentos de recolha de dados	34
5.1- Observação	34
5.2- <i>Think aloud</i>	34
5.3- Pesquisa documental	35
6- Instrumento da análise de dados: análise de conteúdo	35
7- Procedimento	38

V-	Apresentação e discussão dos resultados	40
1-	Caraterização das categorias.....	40
1.1-	Estudo I.....	40
1.2-	Estudo II.....	42
1.3-	Estudo III.....	44
1.4-	Estudo IV	47
1.5-	Estudo V	49
2-	Relação entre estudos	51
3-	Discussão dos resultados	53
VI-	Conlusões	59
	Referências.....	62
	Anexos	73

Índice de anexos

Anexo 1 – Paradoxo de São Petersburgo-----	74
Anexo 2 – Quadro Categorial - Planeamento-----	75
Anexo 3 – Quadro Categorial - Ordens de Operações-----	79
Anexo 4 – Quadro Categorial - Relatórios de Policiamentos Desportivos-----	82
Anexo 5 – Quadro Categorial - Observação-----	85
Anexo 6 – Quadro Categorial - <i>Think Aloud</i> -----	89
Anexo 7 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcate- gorias do Planeamento-----	92
Anexo 8 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcate- gorias das Ordens de Operações-----	93
Anexo 9 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcate- gorias dos Relatórios de Policiamentos Desportivos-----	94
Anexo 10 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subca- tegorias da Observação-----	95
Anexo 11 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subca- tegorias do <i>Think Aloud</i> -----	96
Anexo 12- Pedido de autorização para realização do estudo-----	97
Anexo 13- Memória de trabalho e memória de curto prazo-----	99

Índice de figuras

Figura 1: distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Planeamento ...	40
Figura 2: distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Ordem de operações	42
Figura 3: distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical observação	44
Figura 4: distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical <i>Think Aloud</i>	47
Figura 5: distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Relatórios de Policimento Desportivo	49

Introdução

O ser humano toma constantemente decisões ao longo do dia, sejam elas mais simples ou complexas. Num mundo incerto, onde os fluxos de informação são cada vez maiores e mais constantes, o estudo da tomada de decisão torna-se preponderante.

Sabemos hoje que o ser humano é incapaz de dispor de toda a informação sobre um determinado assunto e até de processar toda a informação de que dispõe. Enfrenta permanentemente situações que exigem respostas rápidas, por vezes complexas, estando desde logo condicionado pela pressão do tempo de que dispõe para tomar a decisão, pelo *stress* e pelas restrições políticas, sociais e institucionais (Pais & Felgueiras, 2015). No sentido de tentar colmatar essas limitações, ele usa estratégias de simplificação para garantir decisões satisfatórias (Simon, 1990), não sendo capaz de tomar decisões ótimas devido à impossibilidade de prever todos os cenários, alternativos ou cursos de ação, limitações próprias da condição humana.

Nos grandes eventos desportivos, o planeamento dos policiamentos baseia-se na antecipação de possíveis cenários, com a finalidade de conseguir projetar soluções alternativas que consigam resolver a imprevisibilidade dos acontecimentos. Desta forma, o conhecimento utilizado aquando da tomada de decisão é proveniente de diversas áreas científicas, que nos chega a partir de informações disponíveis e através da experiência dos decisores policiais. Estes grandes eventos desportivos acabam por ser momentos únicos que permitem à polícia desenvolver novas soluções de segurança, abrindo a possibilidade de estudo à singularidade e complexidade dos problemas identificados.

O processo decisional policial sofre de vários constrangimentos, entre os quais os ambientes dinâmicos e mutáveis e a necessidade que o decisor tem de se adaptar a essas constantes alterações. De acordo com Todd e Gigerenzer (2000),

se quisermos compreender o quão real a mente humana funciona, temos de olhar não só ao facto do nosso raciocínio ser limitado em comparação com o dos seres sobrenaturais, mas também à forma como as nossas mentes estão adaptadas para ambientes do mundo real. (p. 737)

A incerteza, os problemas estruturais, os ambientes mal definidos e as restrições do tempo são outros exemplos de limitações que se colocam à decisão policial. Importa por isso observá-lo em contexto naturalista, estudando o seu comportamento em situações do mundo real, atendendo a estas limitações próprias de todo o ser humano e da condição

policial. A abordagem da *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão Naturalista) visa alcançar como é que os indivíduos e as equipas tomam decisões em condições de um mundo real, ajudando assim a estudar e compreender o comportamento humano (Nemeth & Klein, 2010). O objetivo deste estudo é, assim, compreender como é que os decisores policiais tomam decisões complexas em situações instáveis, como lidam com as situações de alto risco, permitindo assim uma melhor compreensão do desempenho cognitivo dos decisores em condições incertas e em ambientes reais específicos.

O estudo que ora se apresenta pretende contribuir para a investigação do processo de tomada de decisão policial, no âmbito dos grandes eventos desportivos, mais propriamente futebolísticos. Inserido no âmbito da Linha de Investigação sobre tomada de decisão na atividade policial, em desenvolvimento no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicou-se os estudos de Alves (2013), de Gonçalves (2014) e de Martins (2015), os quais optaram também por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

No primeiro capítulo do trabalho apresenta-se um enquadramento temático, no qual sinteticamente se explanam as principais teorias e modelos da decisão. Ainda neste capítulo, procede-se à caracterização dos fatores e constrangimentos associados à tomada de decisão. O trajeto feito propõe um pensamento genérico da evolução das teorias da decisão, querendo desta forma justificar a escolha da abordagem naturalista utilizada neste estudo. No segundo capítulo, desenvolve-se uma indispensável contextualização da tomada de decisão policial no que diz respeito ao policiamento de eventos desportivos, especificamente de grandes eventos futebolísticos. O enquadramento teórico resulta na formulação do problema de investigação, que constitui o terceiro capítulo.

Posteriormente, no quarto capítulo expõe-se o método utilizado bem como a justificação para a sua escolha, sendo ainda apresentados os participantes, identificado o *corpus* da investigação, descritos os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como o procedimento seguido. No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, analisando-se à luz das teorias aprendidas as suas implicações para a atividade policial. Por último, no sexto capítulo são expostas as conclusões alcançadas, acautelando algumas das limitações percecionadas ao longo da investigação e sugerindo desenvolvimentos futuros.

Desta forma, podemos afirmar que a pertinência desta investigação prende-se com o facto de esta poder vir a colmatar lacunas existentes no estudo do tema da tomada de decisão policial. Consideramos que aprofundar os conhecimentos acerca desta temática aumentará, num primeiro momento, o conhecimento do processo de decisão policial e, num segundo momento, a qualidade da decisão policial, contribuindo para um desenvolvimento da qualidade do serviço policial prestado aos cidadãos.

I - Enquadramento temático

1- Modelos de decisão

Se algumas das decisões decorrem da necessidade de resolver pequenos problemas, outras são tomadas em contextos difíceis e estão ligadas a problemas complexos. Essas decisões são levadas a cabo por decisores mais ou menos experientes que naquele momento dispõem de uma quantidade de informação e tempo que hoje sabemos serem limitados. Nesta secção faremos uma sucinta abordagem aos modelos de decisão.

Bissoto (2007) sustenta a ideia de que o estudo das questões associadas ao processo de tomada de decisão remonta à Antiguidade Clássica e às explicações fornecidas pela filosofia. Na base dessas explicações estavam os processos lógico-rationais, cujos princípios de utilidade tinham um papel fundamental.

Gigerenzer e Selten (2001) afirmam que os modelos de decisão são ilustrados através de modelos normativos, descritivos e prescritivos. Os modelos normativos foram desenvolvidos na área da Economia e tinham como pano de fundo “expressar o modo como os indivíduos se deveriam comportar quando são confrontados com situações que exigem decisões” (Suhonen, 2007, p. 8). Na linha de pensamento de Orasanu (1995), uma decisão baseada em modelos normativos é útil quando uma decisão ótima é desejada, principalmente quando as consequências que daí podem advir são críticas, como por exemplo a construção de uma central nuclear. Estes modelos pretendem orientar os indivíduos a tomar decisões, dando-lhes recomendações sobre o que devem fazer, “visando dizer como as coisas deveriam ser e não como são” (Gilboa, 2010, p. 18), ou, nas palavras de Simon (1978, p. 250), são “modelos sobre como decidir em vez de sobre o que decidir”.

Os modelos clássicos apelam ao conhecimento de todas as alternativas que estão disponíveis para uma escolha. Apela também a um total conhecimento ou capacidade de computação das consequências que advêm de cada alternativa. Invocam a certeza das decisões do decisor, tomadas no presente e avaliação das consequências futuras. (Simon, 1978, p. 349)

Por sua vez, os modelos descritivos visam “compreender como as decisões são tomadas em vez de como deveriam ser tomadas” (Dillon, 1998, p.1). Baron (2012, p.1) diz-nos que “os modelos descritivos baseiam-se em teorias psicológicas que procuram explicar

como é que as pessoas tomam decisões, incluindo conceitos como heurísticas e estratégias e envolvendo também modelos matemáticos formais”. Este autor defende ainda que estes modelos surgiram para melhorar a decisão. Estes modelos permitem verificar que a tomada de decisão é baseada num mecanismo psicológico que não se encerra informalmente, isto é, tem em conta todas as considerações disponíveis para o indivíduo, visa a otimização (aquela que visa determinar a melhor solução, tendo em conta todas as considerações), e domínio geral (uma que funcione da mesma forma em todas as circunstâncias) (Schulz, 2011).

Por fim, os modelos prescritivos visam auxiliar o decisor a tomar melhores decisões, funcionando como suporte à tomada de decisão. Nas palavras de Baron (2004, p. 2), “com modelos normativos e descritivos na nossa posse, podemos tentar encontrar rumos para corrigir os vieses, isto é, melhorar as decisões de acordo com os *standards* normativos”. As prescrições para estas correções são aquilo a que chamamos modelos prescritivos. Assim, os modelos prescritivos abordam o que o indivíduo deveria fazer para melhorar suas escolhas, tal como maneiras de pensar, auxílios de decisão, esquemas conceptuais etc. Os modelos associados às teorias da escolha racional que acabámos de mencionar são também apresentados por Hausman (1992): o modelo normativo que tem como objetivo demonstrar as condições em que os indivíduos deveriam escolher; o descritivo que visa descrever o processo psicológico que ocorre no momento em que as pessoas tomam decisões; e, o prescritivo, que deve providenciar um conjunto de reivindicações de forma a corrigir e melhorar as ações do indivíduo. Ainda no que se refere aos modelos normativos e descritivos, Baron (2004) salienta que diferentes disciplinas académicas estão envolvidas nestes dois tipos de modelos, explicando que os modelos descritivos são claramente tarefa da Psicologia, enquanto os modelos normativos são do âmbito da Filosofia. No entanto, conclui que para os modelos prescritivos não existe apenas uma disciplina, existindo várias, defendendo o autor que a que mais se aproxima desta abordagem será a Análise da Decisão.

2- Teorias de decisão

2.1- Racionalidade ilimitada

A tomada de decisão é uma área reclamada por diversas disciplinas, desde a economia, filosofia, psicologia, gestão, entre outras. Os psicólogos poderão ter uma maior contribuição na investigação desta área, pois podem elucidar acerca dos processos psicológicos básicos subjacentes ao juízo e à escolha (Einhorn & Hogarth, 1981). Na racionalidade

ilimitada o 'decisor' era visto como uma "espécie de ser sobrenatural", dotado de capacidades e poderes incomensuráveis (Gigerenzer, 2001; Gigerenzer & Todd, 1999).

Edwards (1954, p. 381), na teoria económica, teoria que está relacionada com a previsão de uma decisão atribuindo racionalidade ao Homem pelo facto de este conhecer aspetos relevantes do meio ambiente, afirma que "o homem económico tem três características fundamentais: está completamente informado; é racional e altamente sensível a variações" e que as alternativas disponíveis para um indivíduo são infinitas e contínuas, sendo que esse homem económico tem capacidades infinitas. Depreendemos então que o homem económico, para além de conhecer a ação em si, conhece também desde logo o resultado dessa ação, ou seja, tem a capacidade de escolher sempre a melhor alternativa.

De acordo com Pais (2001, p. 91), "o modelo clássico da racionalidade veiculava a ideia de que o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados". Os teóricos da racionalidade ilimitada consideravam que a tomada de decisão contemplava estratégias que não têm em consideração restrições temporais, de conhecimento e de capacidades (Gigerenzer & Todd, 1999). "Estaríamos, assim, perante seres humanos dotados de capacidades e poderes, quase que poderíamos dizer, sobrenaturais" (Pais, 2001, p. 91).

O sujeito para decidir dispõe de toda a informação bem como da infinita e instantânea capacidade do seu processamento, pressupondo, deste modo, uma capacidade ilimitada de memória, atenção e cálculo que, com um determinado estado do meio exterior, compõem um contexto para a relevância da solução de um problema de decisão. (Selten, 2001, p. 14)

Portanto, o Homem dispunha de toda a informação, dominava todas as variáveis no meio ambiente e a decisão era a perfeita. Interessante a formulação utilizada por Selten (2001, p.14) quando afirma que "o homem com racionalidade ilimitada é um herói mitológico que sabe as soluções para todos os problemas matemáticos e consegue resolver de imediato todos os problemas computacionais, independentemente da sua complexidade".

No século XVII surge a teoria da probabilidade que "reconheceu a incerteza irreduzível da vida humana" (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2). Em pleno período pós-reforma e contrarreforma, as pessoas começaram a questionar-se sobre assuntos que até ao momento eram certezas, no âmbito da filosofia e da religião. Uma doutrina que representou a "morte do sonho da certeza e o surgimento do cálculo da incerteza" (Todd & Gigerenzer,

2000, p. 728). Estava assim dado o primeiro passo para a ponderação (Gigerenzer & Selten, 2001).

Este reconhecimento da incerteza, resultante de um novo olhar sobre a racionalidade, conduz às primeiras teorias de tomada de decisão sob risco. Uma delas é a teoria do valor esperado, que nos diz que o valor esperado de um resultado “é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis” (Edwards, 1954, p. 391). Uma teoria que alude ao risco dos jogos escolhidos para maximizar o valor esperado, ou seja, a decisão deve sempre considerar o valor esperado mais elevado. Ora, constatou-se que este modelo era falível na previsão de resultados devido ao comportamento observado em diversas situações de risco. No século XVIII, em resposta à falibilidade da teoria anterior e como resposta ao paradoxo de São Petersburgo (vd. Anexo 1), Bernoulli (1954) propôs um modelo comportamental de índole descritivo da decisão sob risco, baseado na noção de que os indivíduos maximizam a utilidade esperada em vez do valor esperado. Trata-se da teoria da utilidade esperada.

todo o decisor racional numa situação de incerteza decide escolhendo, de entre as alternativas possíveis, aquela que resulta da multiplicação do seu valor de utilidade pelo da sua probabilidade, maximizando a utilidade (e. g., prazer, ganho, vantagem) ou minimizando a desutilidade (e.g., desprazer, perda, desvantagem). (Oliveira & Pais, 2010, p. 133)

Afirma Edwards, (1954) que com a publicação do livro *Teoria dos jogos e comportamento económico*, Von Neumann e Morgenstern marcaram o início do período moderno do estudo da tomada de decisão sob risco. Revolucionam a teoria de utilidade esperada, ao propor a noção de revelação de preferências, apresentando um sistema de axiomas que determinam a forma como se deve decidir em situações de incerteza ou risco. Os principais axiomas apresentados por Von Neumann e Morgenstern são: a transitividade, que nos diz que se a opção A é preferível à opção B, sendo a B preferível à C, então A é sempre preferível a C; a dominância, que nos diz que se a opção A é melhor que a B em pelo menos um aspeto, ainda que sejam iguais nos restantes, então a opção A será a preferida; e, a invariância, que assume que a preferência não se altera independentemente da ordem ou do método de apresentação das opções (McDermott, 1998).

Uma década depois surge a teoria da utilidade subjetiva esperada que vai mais

longe que a teoria anterior ao apresentar um sistema axiomático que alarga a utilidade esperada. Assim, “as probabilidades são próprias de cada decisor e subjetivas perante resultados incertos” (Frisch & Clemen, 1994, p. 46). Afirmam Wu, Zhang, & Gonzalez, (2007) que a esta teoria é a generalização natural da teoria da utilidade esperada, do risco para a incerteza.

Embora a visão destas teorias tivesse em conta a existência de constrangimentos, continuava a assumir que a mente humana dispunha de conhecimento e tempo ilimitado e de capacidades também ilimitadas para processar toda a informação.

2.2- Racionalidade limitada

Acabámos de ver que “a racionalidade ilimitada engloba estratégias de tomada de decisão que têm pouca ou nenhuma consideração pelos constrangimentos de tempo, conhecimento e capacidades computacionais que os seres humanos enfrentam” (Gigerenzer, 2001, p. 38).

A teoria da racionalidade limitada diz precisamente o contrário da anterior. A mente tem a capacidade de reter uma quantidade limitada de informação (Maldonato & Dell’Orco, 2010). Afinal o ser humano não é dotado de capacidades ilimitadas nem dispõe de toda a informação que existe sobre determinado assunto quando tem de decidir. Afirmam Todd & Gigerenzer, (2000, p. 730) que “a racionalidade limitada tem dois interlocutores: são eles os limites da mente humana e a estrutura do ambiente em que a mente atua”. Nas tarefas mais complexas, o conhecimento e as estratégias para as conseguir realizar não permitem que os decisores experientes alcancem uma solução ótima, “mas apenas que encontrem aproximações melhores do que aquelas disponíveis à inteligência inata” (Simon, 1990, p. 7). Simon (1990) refere que se procuram soluções satisfatórias em vez de desesperadamente se procurarem soluções ótimas ou as melhores.

Lau (2003, p.29) afirma que “as limitações de processamento começam com as orientações físicas dos nossos órgãos sensoriais e que o estrangulamento causado pela memória a curto prazo é em termos práticos o limite mais importante à racionalidade clássica”. Por outro lado, um processo fundamental na racionalidade limitada é a pesquisa limitada de informação. Enquanto nos modelos de racionalidade ilimitada assume-se que toda a informação relevante está disponível, aqui é precisamente o oposto, devendo-se “considerar o decisor como um tal que nunca dispõe de toda a informação, que não tem capacidades ilimitadas para trabalhá-la toda, para além de que o tempo tem também um limite” (Pais, 2001, pp. 91-92).

O tal decisor onipotente e onisciente, aquele que teria faculdades racionais ab-

solutas e dominava todos os conjuntos de alternativas possíveis, consequências e probabilidades de ocorrência, afinal apresenta limitações racionais, seja na falta da totalidade da informação seja atendendo às características do meio ambiente (Crozier & Ranyard, 1997). Referem ainda estes autores que Herbert Simon ao propor o alternativo princípio normativo de satisfação (*satisficing*) visava adotar a primeira alternativa que fosse satisfatória em todos os aspetos importantes. Já para Bissoto (2007), o objetivo de Simon ao propor este conceito foi elaborar uma fundamentação teórica que permitisse compreender os processos de tomada de decisão e perceber como funciona a cognição humana.

Então, como já se viu, estas limitações assentavam em duas componentes interligadas entre si: as intrínsecas, ligadas com a cognição em que os modelos da tomada de decisão devem assentar na realidade das capacidades da mente humana; e, as extrínsecas, ligadas a fatores ecológicos que se tivermos em conta essas limitações da mente humana, podemos atingir um grau de satisfação suficiente (Oliveira & Pais, 2010).

O decisor é então um ser humano que usa apenas parte da informação disponível, suportando-se em estereótipos, protótipos e *scripts*. Assim, esta informação é conduzida, em consonância com as suas capacidades e com a racionalidade ecológica, que de acordo com Gigerenzer e Todd (1999), trata-se de um termo que é usado para transpor a estrutura ambiental para o seio da racionalidade limitada, em que o fim último não será a otimização dos resultados (Pais, 2001).

Em suma, ao contrário da teoria da racionalidade ilimitada, esta teoria diz-nos que a informação sobre determinada matéria nunca está totalmente disponível. As próprias capacidades humanas para processar informação são limitadas e geralmente existe um tempo limitado para tomar uma decisão.

2.3- Teoria dos Prospetos

Apresentada em 1979 por Kahneman e Tversky salienta algumas deficiências da teoria da utilidade esperada. “A teoria dos prospetos emergiu como alternativa à utilidade esperada como uma teoria da decisão sob risco” (Levy, 1992, p. 171).

São muitos os aspetos que podem interferir na tomada de decisão, estando entre eles os vieses de decisão explicados nesta teoria. O trabalho desenvolvido por Kahneman e Tversky representa “uma crítica à teoria da utilidade esperada enquanto modelo descritivo de tomada de decisão, desenvolvendo um modelo alternativo, designado por teoria dos prospetos” (Kahneman & Tversy, 1979, p. 263). A teoria da utilidade esperada, como já se viu, é uma teoria de análise normativa acerca da tomada de decisão em contexto de risco e incerteza. No entanto, vista como análise descritiva não fornece uma descrição adequada acerca do processo de decisão (Kahneman & Tversy, 1979). Referem ainda

estes autores que os indivíduos desvalorizam resultados que são meramente prováveis em comparação com resultados que são obtidos com certeza. Esta tendência, designada por efeito de certeza, contribuiu para a compreensão da aversão ao risco em escolhas que envolvam ganhos certos e procura do risco em escolhas que envolvam perdas certas.

Este modelo vai assumir que as decisões deverão ser alcançadas através da avaliação de um conjunto bem definido de alternativas, avaliando a utilidade de cada alternativa, realizando a ponderação de cada uma delas utilizando a probabilidade subjetiva da sua ocorrência. (Crozier & Ranyard, 1997, pag. 6)

Suhonen (2007, p. 11) afirma que as pessoas tendem a escolher um ganho seguro sempre que possível, e que “a função de utilidade de um indivíduo é côncava para ganhos e convexa para perdas”. Dizendo de outra maneira, o ponto fulcral desta teoria é o facto de ter de se considerar uma função de ponderação da probabilidade estimada de ocorrência e uma utilidade de resultado filtrada por uma função de valor (Haas, 2001; Vd. McDermott, Fowler, & Smirnov, 2008). A função de valor é composta por três características. Em primeiro lugar apresenta um ponto de referência, em que os valores acima dele são percebidos como ganhos e abaixo como perdas. Uma segunda dimensão desta função de valor é que a sua curva é côncava no domínio dos ganhos e convexa no domínio das perdas, o que significa que os indivíduos têm tendência a arriscar para evitar grandes perdas, enquanto tendem a aceitar ganhos pequenos e certos em vez de correr riscos para aumentar o lucro. A terceira dimensão da função de valor descrita pela teoria dos prospectos relaciona-se com a sua inclinação, que é maior nas perdas e menor nos ganhos.

Exemplificam Kahneman e Tversky (1979) que numa escolha entre um ganho certo de 3000€ e 80% probabilidade de ganhar 4000€ (com 20% de probabilidade de não ganhar nada), quatro em cada cinco indivíduos preferiam a primeira hipótese face à segunda, apesar de a última apresentar um valor esperado superior (na primeira hipótese o valor esperado seria $3000€ \times 1.0 = 3000€$, enquanto na segunda hipótese seria $4000€ \times 0.8 = 3200€$). O mesmo problema surgia em relação às perdas, que originavam diferentes preferências. Na relação de onze para um, os indivíduos preferiam uma probabilidade de 80% de perder 4000€ (associada a uma probabilidade de 20% de não perder nada), a uma perda certa de 3000€. Uma vez mais, esta evidência violava a predição da teoria da utilidade esperada uma vez que o valor esperado da escolha da primeira hipótese ($-4000€ \times 0.8 = -3200€$) seria mais alta que o da segunda ($-3000€ \times 1.0 = -3000€$).

Em suma, a forma como o problema é apresentado pode alterar a decisão dos indivíduos. A teoria dos prospectos define a natureza da relação entre as probabilidades do resultado e a ponderação destas probabilidades no processo de decisão representada através de uma função em “S” invertido, em que a linha é convexa abaixo do ponto de referência e côncava acima deste. Os resultados são percebidos como perdas ou ganhos, conforme se situem abaixo ou acima do ponto de referência. Foi uma teoria que contrariou muitas das suposições e implicações desenvolvidas pelas teorias económicas, desenvolvendo-se dessa forma muita pesquisa na área da economia comportamental, visando examinar anomalias no processo da escolha (McDermott et al., 2008). Resumindo, a teoria dos prospectos “pretende ser descritiva no que respeita ao modo como os sujeitos humanos fazem escolhas, tomam decisões” (Oliveira, 2005, p. 61), constituindo um esforço que visava descrever empiricamente e modelar comportamentos de decisão em condições de incerteza, demarcando esses comportamentos do princípio da utilidade subjetiva esperada (Oliveira & Pais, 2010).

2.4- Programas heurísticos (heurísticas e vieses)

As heurísticas são “estratégias de resolução de problemas muitas vezes utilizadas automática e inconscientemente; são atalhos cognitivos, regras básicas para efetuar determinados juízos ou inferências, que são úteis para a tomada de decisão” (Lau, 2003, p. 31), embora possam levar a vieses sistemáticos. Partilham a mesma ideia Tversky e Kahneman (1974) quando afirmam que o recurso a estas alternativas resulta, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e nas decisões que se tomam.

De acordo com Rieskamp e Hoffrage (1999, p. 142), as heurísticas “fornecem uma descrição das etapas sucessivas do processo de tomada de decisão”. Já Simon (1955) afirmava que as heurísticas são estratégias que conduzem a pesquisa de informação e modificam a representação de problemas visando a sua resolução. Trata-se de um “raciocínio natural estratégico, que normalmente funciona mas que não é perfeito” (Klein, 2009, p. 56). O recurso à utilização destas estratégias de aproximação com o intuito de lidar com a maioria das situações resulta, por vezes, em enviesamentos e erros nas respetivas avaliações e decisões tomadas.

No início de 1970 Tversky e Kahneman introduziram o termo viés cognitivo visando descrever padrões sistemáticos de resposta presumivelmente defeituosos perante problemas de decisão (Wilke & Mata, 2012). Ora, a pesquisa acerca destes vieses na tomada de decisão iniciou-se também por volta de 1970, com Tversky e Kahneman, que levaram a cabo experiências que demonstraram sistematicamente falhas no raciocínio dos seus su-

jeitos. Estes autores mostraram que os indivíduos utilizam heurísticas para efetuar julgamentos rápidos, levando estas heurísticas diversas vezes a erros previsíveis (Goldstein, 2009). Se os indivíduos sabem a resposta, não necessitam de qualquer atalho, no entanto, se não têm certezas sobre essa resposta, será provável que realizem estimativas na direção correta, embora cometendo erros previsíveis (Klein, 2009). Os vieses são então distorções do raciocínio causadas pelo uso das ditas heurísticas, utilizadas no lugar de análises mais profundas.

Surgem assim os primeiros programas que apresentam um processamento de informação heurístico, que empregam menor volume de informação para alcançar decisões capitalizando as experiências passadas e a perícia, dentro do domínio da decisão.

Teorias foram geradas propondo-se explicar como é que os indivíduos tomaram algumas decisões e que fatores influenciaram a tomada de decisão no presente e no futuro. Além disso, as heurísticas foram analisadas para compreender o processo de tomada de decisão. (Dietrich, 2010, p. 1)

Sem desejarmos ser exaustivos, abordaremos aqui sucintamente dois programas fundamentais: o primeiro desenvolvido por Tversky e Kahneman (1974), designado por Programa de Heurísticas e Vieses; e, o segundo, o Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, desenvolvido por Gigerenzer, Todd e os investigadores do grupo *Adaptive Behaviour and Cognition* (ABC Research Group), do Max Planck Institute de Berlim.

Começamos pelo programa de heurísticas e vieses que, segundo Wilke e Mata (2012), representa o programa psicológico mais influente dos últimos 40 anos, atribuindo importância à perspectiva da racionalidade limitada na compreensão da tomada de decisão. Este programa revolucionou a pesquisa acerca da tomada de decisão, defendendo que os indivíduos tendem sistematicamente a cometer erros de raciocínio (Polonioli, 2012). Tversky e Kahneman (1974) identificam três heurísticas principais: a da representatividade; a da disponibilidade; e, a da ancoragem ou ajustamento, que fundamentam muitas das tomadas de decisão sob incerteza (Dietrich, 2010; Gilovich & Griffin, 2002; Kahneman, 2002; Wilke & Mata, 2012).

Através da heurística de representatividade, as probabilidades são avaliadas pelo grau em que A é representativo de B, isto é, pelo grau com que A recorda B. Por exemplo, quando A apresenta uma grande representatividade de B, a probabilidade de A ter origem em B é considerada alta. Por outro lado, se A não é similar a B, a probabilidade de A ter

origem em B é considerada baixa (Tversky & Kahneman, 1974). Portanto, a sua principal característica é a classificação de algo com base na semelhança com um caso típico.

Na heurística da disponibilidade existem situações nas quais os indivíduos avaliam a probabilidade de um evento através da facilidade com que certas ocorrências assomam à sua mente. Este julgamento heurístico é designado de disponibilidade. “A disponibilidade é um indício útil para aceder à probabilidade, uma vez que as instâncias das grandes classes são habitualmente melhor e mais rapidamente recordadas do que classes ocasionais ou menos frequentes” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127). Salientam ainda Tversky e Kahneman (1974, p. 1127) que no entanto “a disponibilidade é afetada por outros fatores para além da frequência e probabilidades. Consequentemente, a confiança na disponibilidade conduz a vieses previsíveis”.

Na heurística de ajustamento e ancoragem “em muitas situações os indivíduos realizam estimativas a partir de um valor inicial, que é ajustado para potenciar a resposta final” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1128). O ponto de partida poderá ser sugerido pela formulação do problema, no entanto os ajustamentos são habitualmente insuficientes. Ou seja, diferentes pontos de partida apresentam diferentes estimativas que acabam por ser tendenciosas face aos valores iniciais. São feitas estimativas tendo em conta um valor inicial que vai sendo ajustado até ao resultado final. É a este fenómeno que damos o nome de ancoragem (Tversky & Kahneman, 1974).

Há ainda alguns autores que defendem que ao longo do tempo foram aparecendo outras heurísticas igualmente importantes. Por exemplo a heurística afetiva. “Os afetos têm uma influência particularmente importante nas atitudes e julgamento, dois constructos que interferem diretamente na forma como respondemos a estímulos sociais” (Forgas, 2003, p. 596). De acordo com este autor, muitos filósofos clássicos, como Platão, Aristóteles, Descartes encaravam o afeto como um perigo possível, uma força invasiva que tentava subverter o julgamento racional e as atitudes. Recorrendo a Slovic, Finucane, Peters e Macgregor (2002), segundo os quais decidir com base no afeto e na emoção constitui um modo mais rápido, fácil e eficaz de navegar num mundo complexo, incerto e, por vezes, perigoso. Outros autores tais como Sadler-Smith & Sparrow (2008) atribuíram ao afeto um papel direto e primário na motivação do comportamento.

Já quanto ao Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais, uma heurística rápida e frugal é uma estratégia que ignora parte da informação e permite decisões rápidas (Gigerenzer, 2006), tratando-se de uma definição oposta à que emergiu nos anos 1970. Goldstein e Gigerenzer (2002) afirmam que a caracterização deste fenómeno surge através de mecanismos psicológicos basilares e não com modelos de processamento normativos. Estes autores expõem um programa de heurísticas cognitivas descrevendo-as como:

(a) ecologicamente racionais (exploram disposições de informação inseridas no ambiente), (b) fundadas em capacidades psicológicas evoluídas como a memória e o sistema perceptivo, (c) rápidas, frugais e simples o suficiente para que possam operar eficazmente quando o tempo, a informação, e o conhecimento estejam limitados, (d) precisas e poderosas o suficiente para que permitam modelar tanto bons como maus raciocínios (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75).

Este Programa de Heurísticas Rápidas e Frugais que acabou por maturar o princípio da racionalidade limitada acabou por ser alvo de críticas por parte de diversos investigadores, sendo a apreciação com maior ênfase a negligência da ecologia do processo de decisão, uma vez que o princípio da racionalidade limitada, que está associado a este programa, faz transparecer a ideia de que os sistemas cognitivos estão adaptados a determinados ambientes.

2.5- Tomada de decisão em contexto naturalista – A abordagem NDM

As pesquisas na área da tomada de decisão saíram do laboratório e deslocaram-se para o mundo real, local onde os decisores trabalham. Se ao longo da década de 1970 as investigações eram realizadas em laboratório, atualmente, os investigadores estudam o comportamento do decisor em circunstâncias do mundo real (Cooksey, 2001). “Os decisores em situações operacionais são habitualmente experientes, contrastando com os sujeitos ingênuos utilizados nos estudos laboratoriais” (Klein, 1993, p. 138).

Portanto, no terreno, lidamos com pessoas experientes habituadas àquele tipo de tarefas. É uma mudança que surge da necessidade de alterar o rumo da investigação no que à tomada de decisão dizia respeito, pois os resultados apareciam dissociados do contexto da realidade. Os investigadores procuram entender como é que determinadas decisões são tomadas no terreno em vez de procurar compreender como seriam tomadas estas decisões em experiência laboratorial.

A abordagem *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão Naturalista – NDM) consiste em compreender como os indivíduos tomam de facto decisões e não como deveriam tomar, baseando-se nas tarefas da vida real em oposição ao trabalho laboratorial (Schraagen et al., 1998). Esta abordagem visa compreender o desempenho cognitivo ao estudar como os indivíduos tomam decisões nas condições mencionadas (Nemeth & Klein, 2010).

De acordo com Rasmussen (1995), a tomada de decisão em contexto naturalista está intimamente ligada com a ação: é uma atividade que se desenrola ao longo do tempo, que depende de uma atualização continuada do conhecimento tácito. Já no pensamento de Clemen (2001), a pesquisa NDM é algo etnográfica na sua natureza, baseada em descrições cuidadas acerca do modo como os peritos efetuam escolhas em situações reais complexas. “Decisões importantes existem como parte integrante de sistemas complexos” (Bisdorff & Lundberg, 2007, p. 1313).

Salientam ainda Nemeth e Klein (2010) que o trabalho desenvolvido por Simon constitui, de facto, um dos elementos fundadores da abordagem NDM. A introdução da noção de *satisficing*, já mencionada anteriormente, salienta que as organizações lidam com situações complexas associadas a um mundo real e, por isso, procuram encontrar soluções suficientemente boas nos casos em que as melhores respostas não podem ser obtidas.

A estruturação da NDM iniciou-se em 1989 na conferência de Dayton Ohio, patrocinada pelo *Army Research Institute* e contribuiu para uma nova perspetiva acerca da forma como as decisões são tomadas (Lipshitz, 2001). Após esta conferência a definição de NDM foi-se alterando. Foi atribuída a devida importância aos peritos e às características do campo em que as decisões são tomadas (Lipshitz, 2001). A definição proposta por Orasanu e Connolly em 1993 dava importância aos contextos em que grande parte das decisões são tomadas: a incerteza, problemas estruturais, ambientes dinâmicos, mutáveis, restrições de tempo, riscos elevados, enfim, tudo aquilo com que um decisor experiente se depara no terreno.

Após a segunda conferência, Zsombok (1997) destaca o papel do decisor distinguindo a noção de NDM face à sua primeira versão, salientando que a NDM caracteriza a forma como os indivíduos utilizam a sua experiência para tomar decisões em determinados domínios. De acordo com este autor,

A NDM é o modo como indivíduos experientes, trabalhando individualmente ou em grupos, de forma dinâmica, identificam e avaliam a sua situação, tomam decisões e preparam ações cujas consequências são significativas para eles e para a organização macro em que operam. (Zsombok, 1997, p. 5. Vd. Bryant, 2002; Helsloot & Groenendaal, 2011)

Por outras palavras, Zsombok (1997) afirma que a NDM é a maneira como as pessoas usam a sua experiência no terreno para tomar decisões.

Por fim, importa diferenciar a investigação em NDM da investigação em tomada de decisão tradicional. “Enquanto a Teoria da Decisão Tradicional se foca no estudo de tarefas bem definidas, a NDM foca-se em problemas dinâmicos, realistas e complexos que têm de ser resolvidas em tempo real e sob pressão de tempo” (Rake & Nja, 2009, pp. 667-668). A ênfase em estudos de pessoas experientes é outra das características que distingue a investigação em NDM da Teoria da Decisão Tradicional.

2.6- O modelo *Recognition-Primed Decision* (RPD)

O modelo de *Recognition-Primed Decision* de Klein (NDM; Nemeth & Klein, 2010) é considerado o modelo da tomada de decisão da primeira opção reconhecida. A investigação inicial de Klein foi concebida com o objetivo de compreender a forma como Comandantes de corpos de bombeiros experientes lidavam com a pressão de tempo e incerteza. A experiência realizada por Klein permitiu verificar que neste tipo de situações desta índole, os decisores não comparavam as opções, optando pelo primeiro procedimento identificado (Lipshitz et al., 2001). Este modelo descreve como os indivíduos tomam decisões sem comparar resultados (Elliot, 2005).

O método RPD apresenta três variações. A primeira, Klein (1998, p. 41) denomina de “estratégia básica” onde os decisores identificam a situação como comum e familiar, reconhecendo um curso de ação que é provável de acontecer. A segunda e a terceira variações ocorrem em situações mais complexas. A segunda ocorre quando o decisor tem de prestar mais atenção ao diagnóstico da situação porque a informação não é suficiente ou porque interpretou mal a situação, vendo as suas expectativas serem frustradas. “Os decisores respondem à anomalia ou à ambiguidade verificando qual a interpretação que melhor se enquadra nas características da situação” (Klein, 1998, p. 41). A terceira variação “descreve como os decisores avaliam um curso de ação sem o compararem com outros. A avaliação é realizada através da simulação mental desse curso de ação, vendo se o mesmo funciona e se levará a consequências inaceitáveis” (Lipshitz et al., 2001, p. 336). As três variações explicam como os decisores lidam com as restrições e com o *stress* frequentemente encontrados no terreno.

No entanto, o modelo RPD apenas resulta quando existe razoável experiência por parte do decisor, quando o decisor está sob pressão do tempo e quando existe incerteza ou objetivos mal definidos. Não deve ser usado em situações onde as justificações são necessárias e em casos onde as visões das diferentes partes interessadas têm que ser tomadas em conta (Lipshitz et al., 2001).

Ao modelo RPD encontra-se subjacente à figura de um decisor que utiliza a sua experiência em forma de padrão, ou seja, utiliza padrões que descrevem os fatores causais primários a operar na situação em causa. Os padrões colocam em evidência as pistas mais significativas, fornecem expectativas e identificam objetivos aceitáveis. Quando o indivíduo necessita de tomar decisões, pode rapidamente efetuar uma correspondência entre a situação que está a vivenciar e os padrões que aprendeu. Se encontrar uma correspondência clara, poderá reconhecer a situação mais típica (Klein, 2008). “Central ao modelo RPD é a capacidade do decisor de reconhecer uma situação como sendo similar a outra proveniente de uma experiência anterior” (Turpin & Marais, 2004, p. 146). Os decisores também reconhecem um curso de ação que poderá vir a ser bem-sucedido, no entanto, ainda seguindo o pensamento deste autor, o modelo RPD não se baseia apenas na correspondência de padrões.

Outro método utilizado pelos decisores consiste na avaliação de uma ação em desenvolvimento através da elaboração de simulações mentais, visando imaginar o que poderia ocorrer no contexto dessa mesma ação. Caso esta simulação resultasse, os indivíduos poderiam iniciar a ação. Se quase funcionasse, poderiam tentar adaptar essa ação ou considerar outras menos típicas, continuando a sua pesquisa até encontrar uma que os fizesse sentir confortáveis (Klein, 2008). Por isso “o modelo RPD é uma combinação de intuição e análise. Este modelo explica como é que os indivíduos poderão tomar decisões sem ter de comparar opções (Klein, 1993). O modelo “funda-se em dois processos: avaliação da situação e simulação mental” (Klein, 1993, p. 138) e afirma que os indivíduos utilizam a avaliação da situação para gerar um rumo plausível de ação, utilizando a simulação mental para avaliar esse rumo de ação (Klein, 1993).

Usando a sua experiência, este autor demonstra que ao observar Comandantes de bombeiros a operar no terreno, os mesmos referiram que não decidiam de acordo com escolhas, seleção de alternativas ou ponderação de probabilidades. Estes reviam-se como atuando e reagindo com base em experiências anteriores; geravam, monitorizavam e modificavam planos face às necessidades do cenário. “Os Comandantes dos bombeiros confiavam nas suas capacidades para reconhecer e classificar apropriadamente a situação” (Klein, 1993, p. 140).

Este modelo descreve como os decisores utilizam a sua experiência para evitar processos de decisão exaustivos, mostrando-nos que decisores experientes procuram habitualmente encontrar uma decisão satisfatória e não a melhor, e que conseguem também identificar normalmente um rumo de ação aceitável através de uma simulação mental e raramente sentem necessidade de gerar outro rumo, não necessitando de comparar outras opções. Diz-nos ainda que as estratégias de decisão de reconhecimento são apropriadas

para situações em que existe pressão de tempo e ambiguidade e que as estratégias analíticas são apropriadas no tratamento de dados abstratos e pressão para justificar decisões. Numa variedade de cenários operacionais, as decisões por reconhecimento são utilizadas mais frequentemente que os métodos analíticos, mesmo nos casos mais complexos (Klein, 1993).

Em suma, no modelo de RPD de Klein, os decisores avaliam a situação em primeiro lugar, baseados na sua experiência, verificando se se trata de uma situação familiar ou não. Esta avaliação de familiaridade é realizada através da comparação de aspetos coincidentes com situações anteriores, reconhecimento de um padrão de traços que encaixe num cenário habitual, ou através de uma recordação explícita de uma analogia de um outro domínio relacionado (Bryant, 2002).

II- Tomada de decisão policial nos eventos desportivos

1- Tomada de decisão em contexto policial

Nos Estados democráticos a palavra polícia é empregue para designar a atividade desenvolvida por elementos e serviços de polícia, com o fim de garantir a tranquilidade e segurança públicas, condições necessárias ao exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos (Raposo, 2006).

Entre outros, Raposo (2006) fala-nos na polissemia do conceito de polícia defendendo que deve ser analisado numa perspetiva tridimensional: em sentido institucional ou orgânico; em sentido formal; e, em sentido material ou funcional. Em sentido institucional ou orgânico, a polícia é o conjunto dos serviços da Administração Pública com funções exclusiva ou predominantemente de natureza policial (Raposo, 2006). Em sentido formal este conceito abrange também o exercício da polícia administrativa especial e a polícia judiciária (Dias, 2012). São exemplo, de acordo com este autor, a Proteção civil, a produção de informações e a investigação de crimes. Estes são três exemplos de atividades que, em sentido material, não são atividades de polícia porque não fazem parte do núcleo duro das atividades policiais, mas relativamente às quais são concedidos poderes à polícia para que possa exercê-las. Em sentido formal, a polícia é aquela que exerce funções que não são intrínsecas à atividade policial, não se integrando na essência da atividade policial. Por último, o sentido material ou funcional corresponde à atividade policial, trata-se de uma atividade desenvolvida pelos serviços de polícia com vista à prevenção da ocorrência de determinadas situações socialmente danosas que resultam de condutas humanas ilícitas (Raposo, 2006).

Reiner (2004) complementa com a ideia de que a polícia executa também algumas funções de caráter social, que acabam por exceder o próprio significado do termo, ou seja, a polícia encerra muito mais do que uma simples perspetiva. Apesar de uma estreita ligação entre a atividade policial e a aplicação da lei, alguns estudos mostram que a maior parte do trabalho policial não incide sobre a atividade criminal, mas sim na resolução de conflitos e na prestação de serviços (Sousa, 2002).

Em Portugal, enquanto estado democrático, esta atividade policial tem como fim garantir a proteção de determinados fins, que estão definidos no art.º 272º, nº 1 da Constituição da República Portuguesa: “a polícia tem por funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”.

Viver em sociedade conduziu a que houvesse necessidade da existência de regras para que estivesse garantida uma ordem social, de maneira a que todos gozassem a “primeira liberdade cívica – a segurança” (Clemente, 2015, p. 34). A polícia acaba por ser a

face mais aparente de um sistema de controlo e está portanto ao serviço do povo e da democracia e “serve para proteger o cidadão” (Clemente, 2015, p. 52).

Fica evidente, assim, que a atividade policial se imiscui em (quase) todas as dimensões do quotidiano das pessoas e da vida das comunidades, constituindo parte integrante da dinâmica social. Mas a ação da polícia, juridicamente fundamentada, e remetendo para as características estruturantes da sua dimensão operacional, comporta sempre um elemento crucial relativo às idiossincrasias dos que protagonizam essa ação. Dizendo de outro modo, ainda que seguindo um conjunto de “esquemas interpretativos que traduzem as normas institucional e culturalmente valorizadas (...) que, de forma estável e recorrente, definem o padrão de acção dos sujeitos” (Diniz, 2001, p. 102), ou *scripts* institucionais, e precisamente por isso, há que considerar sempre um elemento de ponderação, de interpretação, de subjetividade, que é inerente a toda a ação humana, logo, a toda a ação do elemento policial.

O processo de tomada de decisão em contexto policial apresenta algumas semelhanças e diferenças relativamente a outro qualquer processo de tomada de decisão. Vimos na teoria da racionalidade limitada, que constitui fundamento e ponto de partida para o estudo da temática acerca da decisão, que afinal o ser humano não é dotado de capacidades sobrenaturais nem dispõe da totalidade da informação sobre o que tem de decidir. No processo de decisão policial tudo se torna ainda mais limitado a partir do momento em que decisões são tomadas para resolução de conflitos, podendo significar a restrição de alguns direitos. Os limites da mente humana e a estrutura do ambiente são limites claros à decisão policial, que passam ainda pela pressão do tempo, a rapidez com que as decisões têm de ser tomadas, o escrutínio do trabalho da polícia, a responsabilização que a decisão pode implicar (abordado na ponderação da decisão) e a informação limitada disponível. Especificamente, o escrutínio do trabalho da polícia por parte dos órgãos de comunicação social revela-se também muito importante na tomada de decisão policial, até porque existe a possibilidade de a

imagem que as pessoas têm da polícia – mais ostensiva e repressora ou mais tolerante embora firme – ser construída com a participação dos OCS [órgãos de comunicação social], através das narrativas que colocam em circulação na sociedade, influenciando assim o clima social e político e, em última instância, os comportamentos. (Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos, & Varela, 2015, p. 512)

O escrutínio é, de facto, uma característica particularmente ligada à decisão policial. Não apenas o público em geral e os OCS estão atentos à ação da polícia em grandes eventos mas, também, os próprios governos, os políticos, os grupos de interesse, o sistema judicial e a própria organização policial (superiores e inferiores hierárquicos e pares) se constituem como escrutinadores da adequabilidade da atuação (D. R. Waddington, 2007). De acordo com Oliveira (2000), a mediatização é uma realidade pretendida tanto pelos manifestantes como pelos meios de comunicação social. No entanto, é igualmente pretendida pela própria polícia, no sentido em que a difusão, junto da opinião pública, da imagem de uma atuação policial adequada constitui elemento importante para a criação e manutenção de uma perceção de legitimidade da ação policial. Por exemplo, num estudo realizado sobre a perceção da comunicação social acerca da ação da polícia em grandes eventos políticos, Pais et al. (2015) evidenciam que

as razões que levam a polícia a atuar nos eventos são residualmente valorizadas pelos OCS, o que torna difícil a compreensão das intervenções policiais, colocando igualmente questões sobre a imagem que dela é transmitida para a esfera pública, no contexto de grandes eventos políticos, onde é suposto os cidadãos corporizarem a liberdade de reunião e de expressão. (Pais et al., 2015, p. 510)

Outro limite à tomada de decisão policial é a constante evolução – e, portanto, mutação – da sociedade. Um ritmo que a polícia tem de acompanhar fazendo com que tenha de haver um pleno conhecimento da realidade onde atua. O que as pessoas esperam da decisão policial é a decisão acertada e isto faz com que aumente a confiança por parte dos cidadãos na polícia.

Em finais dos anos 1960 iniciou-se uma discussão sobre o papel das polícias na sociedade. Algumas vozes manifestaram-se defendendo que se tratava de uma “força” cuja missão era a aplicação da lei, enquanto outras a enquadravam mais num “serviço” que desempenhava funções de apoio à comunidade, orientado para a gestão de complicados problemas sociais (Durão, 2008).

Em Portugal, a partir das décadas de oitenta e noventa ocorre uma alteração no paradigma policial. “O policiamento passa a ser caracterizado por um estilo de gestão assente, em grande medida, na negociação e no diálogo, em detrimento da opção reativa” (Conceição, 2014, p. 27). É possível desenvolver toda a ação policial no sentido da garantia da segurança dos intervenientes, através de ações apoiadas em princípios legítimos de

controle, gestão e diálogo por parte da Polícia (Felgueiras, 2015). Isto porque uma abordagem inicial mais coerciva pode trazer desde logo dois problemas. Em primeiro lugar, quando sem qualquer fundamento a polícia começa a atuar e a interagir com alguém que não conhece de forma hostil, haverá a tendência para essas pessoas se comportarem da mesma forma como são tratadas. O segundo problema resulta da seguinte questão: se a polícia pode interagir com os membros de uma multidão com posturas que tendem a degradar a relação existente entre as duas partes, por que não aceitar o desafio de desenvolver estratégias que lhes permitam fazer o inverso (Santos, 2015)?

Hoje em dia, a polícia assenta na proximidade ao cidadão, caracterizando-se por exercer uma atividade preventiva contra um conjunto de perigos gerados por comportamentos individuais ou coletivos, contra interesses públicos legalmente reconhecidos. Estes interesses gerais e estes bens coletivos são os necessários à convivência coletiva ou à vida em sociedade (Dias, 2012).

2- O direito de reunião e de manifestação e a liberdade de expressão

Afirmava P. A. Waddington (1994) que, para a polícia, uma manifestação representa uma ameaça à ordem pública. A Constituição da República Portuguesa prevê no seu art.º 45 o direito de reunião e manifestação. A PSP policia o legítimo exercício deste direito, objetivando prevenir que qualquer cidadão, no exercício desse direito, coloque em causa um bem de ordem pública. Nasce aqui o tão conhecido dilema: segurança para o exercício da liberdade ou liberdade para garantir a segurança?

O processo de tomada de decisão em contexto policial pode ter de retirar ao cidadão o direito de se manifestar, caso este coloque em causa um bem de ordem pública ou se trate de uma manifestação proibida por lei. “A liberdade e a segurança são direitos que funcionam como vasos comunicantes: quando um sobe o outro desce” (R. Pereira, comunicação pessoal, 14-01-2014).

A ordem pública num Estado de Direito Democrático é um fator de liberdade, pois, sem ordem pública, sem segurança, ninguém pode usufruir plenamente da sua liberdade. Contudo, é a liberdade que estabelece os limites à ordem pública, relativamente aos fins e aos meios a utilizar na sua manutenção e restabelecimento. (Oliveira, 2000, p. 3)

Em suma, as manifestações são eventos que acontecem em lugares públicos, isto é, na via pública, que se caracterizam por ser um ajuntamento organizado de uma pluralidade de pessoas num mesmo local, com uma consciência e vontades comuns entre os participantes, de em conjunto exprimirem ou explicitarem uma mensagem com um determinado objetivo (Oliveira, 2000).

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, o direito de reunião consagrado no mesmo artigo do direito de manifestação é o direito que cada cidadão, ou grupo de cidadãos, tem de reunir, de se expressar e de se manifestar, tratando-se de uma liberdade essencial num Estado de direito democrático. Através do seu exercício garante-se o exercício de outras liberdades, designadamente: a política (reuniões e manifestações políticas, comícios e desfiles eleitorais); a sindical (reuniões e manifestações laborais); a religiosa (reuniões e manifestações religiosas, procissões e cerimónias); e, a associativa (reuniões e manifestações de coletividades). O direito de reunião pode ser exercido em privado ou em público. Quando a reunião for pública, passa a ser um exercício de manifestação (Oliveira, 2000). Os cidadãos têm sempre o direito de se reunir e manifestar de forma pacífica e sem armas. O exercício deste direito não carece de nenhuma autorização, mas pode exigir comunicação prévia dos seus promotores às autoridades públicas (Oliveira, 2015).

Ainda referente à Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto, a liberdade de expressão e informação é um dos direitos, liberdades e garantias consagrados, e recebe também proteção na generalidade dos instrumentos jurídicos internacionais e europeus em matéria de direitos humanos. Esta liberdade integra o direito de exprimir e divulgar livremente o pensamento pela palavra, pela imagem ou por qualquer outro meio, bem como o direito de informar, de se informar e de ser informado, sem qualquer discriminação, impedimento ou limitação (R. Pereira, comunicação pessoal, 14-01-2014).

As pessoas têm o direito de se manifestar, de reunir e de expressar livremente o seu pensamento sem que haja limites definidos pela polícia ou por qualquer outro ator. No entanto, podem ver-se privadas do exercício destes direitos, sem que esteja a ser cometida qualquer ilegalidade, desde que a ordem pública esteja ameaçada ou a manifestação seja ilegal.

O âmbito de intervenção da polícia não é amplo, mas sim restrito, dado que os direitos políticos estão geralmente assegurados até aos seus limites naturais. Os cidadãos associam-se, reúnem-se, manifestam-se, exprimem-se, sem que isso dê

lugar a qualquer intervenção policial limitativa. A Polícia apenas intervém em casos excepcionais quando é necessário repor a ordem pública. (Oliveira, 2015, p. 38)

É dever da polícia garantir a segurança de todos os intervenientes, podendo até recorrer à força, caso seja necessário, para garantir esta segurança e a ordem pública. Existem diversos níveis de decisão quanto ao uso da força. Uso da força coletiva e o uso da força individual (legítima defesa). Este recurso à força nasce da tomada de decisão policial de um decisor, que naquela hora terá de conseguir avaliar em segundos a necessidade ou não da utilização desta força, depois de ter avaliado toda a situação, com as limitações já mencionadas anteriormente. Como vimos, os elementos policiais não são imunes aos fatores ambientais que os rodeiam (Lum, 2011).

3- Grandes eventos desportivos

Os grandes eventos desportivos são o palco do nosso estudo naturalista sobre a tomada de decisão policial. O conceito de grandes eventos desportivos deu os primeiros passos a partir de 1985 com a tragédia de Heysel Park. Uma fatalidade traduzida em tumultos e incidentes graves que ocorreram na Bélgica, no Estádio do Heysel, no dia 29 de maio de 1985, quando estava para ser disputada a final da Taça dos Campeões Europeus, que opunha o Liverpool, de Inglaterra, à Juventus, de Itália. Esta tragédia resultou em 39 mortos e dezenas de feridos. Foram ainda detidos alguns adeptos que acabaram por cumprir pena de prisão.

Estes eventos são minuciosamente planeados, apesar disso, num policiamento levado a cabo num grande evento desportivo existe sempre a possibilidade de ocorrerem situações inopinadas, que exigem por parte da polícia uma intervenção rápida e eficaz. Cenários que podem acontecer e que podem trazer ocorrências policiais de difícil resolução, tendo em conta as respostas imediatas que têm de ser dadas. Estas são situações de incerteza que bloqueiam ou atrasam as ações (Lipshitz & Strauss, 1997). Segundo Lipshitz e Strauss (1997), existem três tipos de fatores que podem gerar incerteza: compreensão inadequada; informação incompleta; e, alternativas indiferenciadas. A incerteza é uma componente incontornável na gestão da tomada de decisão e pode conduzir a um desvio face aos processos estratégicos de decisão (van den Heuvel, Alison, & Power, 2014). Assim, o policiamento de fenómenos coletivos é notoriamente complexo e a sua qualidade pode ser influenciada por determinados fatores como o “conhecimento, a experiência e a permanente adaptação ao meio envolvente” (Felgueiras, 2015, p. 3).

O EU-SEC II “*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe*” refere que um grande evento é um evento previsto e que deve ter pelo menos uma das seguintes características: (1) significado político, histórico ou popular; (2) cobertura dos OCS em grande escala; (3) participação de cidadãos de diferentes países e/ou possíveis grupos alvo; (4) participação de VIP ou dignitários; e, (5) participação de um elevado número de pessoas provocando ameaças potenciais (EU-SEC II, 2011). Importa ainda referir que, de acordo com o EU-SEC II (2011), os grandes eventos podem ser categorizados em quatro tipologias: os eventos desportivos (jogos olímpicos ou campeonatos do mundo, etc.); os políticos (Cimeiras, visitas de estado, etc.); os culturais (festivais); e, por fim, outros eventos de natureza científica como conferências ou exposições.

Parece-nos importante fazer aqui uma distinção entre os grandes eventos políticos e os grandes eventos desportivos, no que toca ao policiamento, tomando como base os primeiros resultados de investigação científica nacional conduzida sobre o tópico da decisão policial em grandes eventos (Pais & Felgueiras, 2015): nos primeiros, há a tentativa de encontrar um padrão de adaptação baseado nas orientações práticas para o policiamento de Ordem Pública, mais do que nos procedimentos de planeamento dos eventos desportivos. Comparando-os com os grandes eventos desportivos, essa busca de padrões assume outra relevância, pois é obrigatório que os polícias fiquem mais atentos a situações menos rotineiras e menos previsíveis (Pais & Felgueiras, 2015). Isso também se reflete nos objetivos do planeamento: nos eventos desportivos a previsibilidade é maior pois já existe um padrão. Aparentemente, será mais fácil preparar o planeamento dos policiamentos dos eventos desportivos pois são muito mais frequentes do que os políticos, o que permite uma melhor automatização e coordenação de procedimentos (Pais & Felgueiras, 2015). Outra diferença que parece importante, entre os eventos políticos e os desportivos, está no foco da atenção das autoridades. Enquanto nos eventos políticos as autoridades policiais se focam no comportamento dos manifestantes, nos eventos desportivos essa atenção é mais focada em indivíduos específicos, alguns deles ligados a claques desportivas, já com historial de situações identificadas pela polícia (Pais & Felgueiras, 2015).

Considerando as teorias clássicas do comportamento coletivo, em especial a teoria da desindividualização, Cronin e Reich (2006) referem que os indivíduos se comportavam de forma irracional no seio de uma multidão porque aí se tornavam anónimos, perdendo a sua identidade individual, o controlo do seu comportamento, e como resultado disso eram incapazes de resistir ao impulso antissocial sendo que o potencial para assumir um comportamento destrutivo estava cada vez mais presente. Por outro lado, para se compreender a transformação dos eventos coletivos em fenómenos de reação ou ação coletiva é fundamental analisar o nível de organização dos grupos alvo (Felgueiras, 2015). Os fenómenos

de reação coletiva podem ser desencadeados por multidões com baixos níveis de organização, enquanto fenómenos de ação coletiva ocorrem somente com a existência de algum nível de organização das multidões (Felgueiras, 2015). O grupo é, desta forma, possuidor de uma consciência coletiva e age como se de uma única mente se tratasse (Durkheim, 1953).

Em Portugal o Euro 2004 constituiu um grande desafio para a PSP e, para além de uma organização que teve um enorme impacto em todo mundo, dele resultou uma definição de filosofia de intervenção policial que ainda hoje norteia a sua atuação (Felgueiras, 2009a). O modelo de atuação policial adotado para este evento foi o designado de baixo perfil (*low profile*), baseado numa abordagem preventiva e proactiva (Felgueiras, 2009a). Como país anfitrião, Portugal recebeu todos os adeptos como convidados, mantendo uma postura apaziguadora para as situações normais, considerando que a normalidade diz respeito à ausência de ocorrências violentas. Perante as situações de alteração da ordem pública, a estratégia consistiu na gestão dos níveis de violência de maneira a que as situações voltassem à normalidade (Felgueiras, 2009a). Ainda de acordo com este autor, esta estratégia mostra-se mais eficaz nos Estados democráticos em detrimento da assunção de uma postura meramente reativa (Felgueiras, 2009b).

É então uma das missões da PSP a segurança nos eventos desportivos garantindo os direitos, liberdades e garantias dos espectadores e de todos os intervenientes. É fundamental um sistema de informações estruturado, direcionado para o acompanhamento *in loco* do evento em causa. Há um conjunto de normas e procedimentos operacionais que devem ser respeitados e seguidos, e graças a eles a filosofia referida anteriormente tem-se mostrado eficaz permitindo resultados operacionais relevantes.

O papel da polícia perante fenómenos geradores de risco, em contexto de multidão, deve garantir o livre exercício dos direitos, liberdades e garantias de todos os cidadãos participantes, devendo, ainda, salvaguardar a sua segurança, tanto na perspetiva *security* como na vertente *safety*. (Felgueiras, 2015, p. 39)

Todos os acontecimentos de cariz desportivo que tenham a capacidade de mobilizar o interesse e a paixão de grandes quantidades de pessoas, incluindo os atletas ou outras figuras que estejam direta ou indiretamente ligadas aos eventos, os espectadores que assistem aos espetáculos desportivos *in loco* ou através dos meios de comunicação espalhados pelo mundo, são considerados eventos desportivos (Felgueiras, 2009a).

Em suma, no que respeita aos policiamentos desportivos, em termos de organização, estamos na presença de um quadro de referência que é seguido pela generalidade dos polícias. O mandato policial é o garante da ordem e paz sociais e ainda que não exista um documento único de referência escrito, (há outros documentos tais como a Convenção Europeia sobre a violência e os excessos dos espectadores por ocasião de manifestações

desportivas e nomeadamente de jogos de futebol, a Resolução do Conselho da União Europeia relativa à prevenção e repressão do vandalismo no futebol, a Resolução do Conselho da União Europeia relativa a um manual de cooperação policial internacional e medidas de prevenção e luta contra a violência e os distúrbios associados aos jogos) o conhecimento existe na experiência dos decisores, na vivência de situações idênticas no seu passado policial e na rotina policial.

4- Ponderação da decisão

Agir ou não agir para garantir a ordem (perspetiva coletiva e individual), quais os meios a utilizar, são algumas das questões que se colocam, não só devido aos condicionamentos a que os polícias estão sujeitos mas também devido à resistência da própria sociedade decorrente de concepções ideológicas.

Cronin e Reich (2006) trabalharam a temática da tomada de decisão com a apresentação de um estudo que visava compreender as várias formas como os polícias podem ser responsabilizados pelas suas decisões durante eventos de ordem pública. Este estudo visou analisar o comportamento de Oficiais de polícia que num contexto de grande evento tinham a função de transmitir as ordens que iriam determinar a forma como os polícias na linha da frente deveriam atuar, durante um exercício que simulava uma manifestação com cerca de 5000 indivíduos. Esta investigação visou ainda compreender como é que essa responsabilização afetava a tomada de decisão e de que maneira as alterações relativas à responsabilidade poderiam levar à mudança na atuação policial. Uma alusão clara à ponderação que o decisor deve conseguir ter no momento crucial, conseguindo em segundos avaliar os aspetos positivos e negativos que aquela decisão poderá acarretar. Por outro lado “ao compreender os fatores que determinam as decisões policiais, poder-se-á entender a dinâmica global nos grandes eventos e sob que circunstâncias a escalada de conflito ocorre” (Cronin & Reich, 2006, p. 176). Nesta investigação foi possível verificar que “a pressão causada pelo tempo durante os eventos leva a que os polícias frequentemente tomem decisões sem discutir e sem explicitarem a razão que os levou a tomar tal decisão” (Cronin & Reich, 2009, p. 178), o que mostra bem a importância de desenvolver estudos que permitam compreender melhor o processo decisional dos decisores policiais.

Para Klockars (1985), a polícia também é caracterizada por ser um organismo de regulação social. O trabalho policial, tal como a polícia o exerce, é fundamentalmente dedicado a regular relações entre pessoas e menos a aplicar leis a situações em concreto. Ainda segundo Klockars (1985), esta ponderação da tomada de decisão policial aparece ligada a um grupo de políticas e de decisões tomadas pelos Comandantes que influenciam o comportamento dos elementos policiais.

Esta ponderação a que nos referimos parece ser inevitável pois a aplicação da lei requer uma interpretação prévia por parte do elemento policial e esta interpretação tem muitas vezes em consideração a opinião da população face à suposta atuação policial, condicionando a decisão do elemento (Wilson, 1968).

Retomando a teoria da racionalidade limitada explanada no capítulo anterior, compreendemos agora melhor que os elementos policiais não são imunes a todas as limitações e aos fatores ambientais que os rodeiam, e algumas características, especialmente aquelas que suscitam maior atenção como a pressão do tempo e as próprias limitações cognitivas do decisor, poderão afetar significativamente a visão que o elemento policial tem da situação e, por conseguinte, a ponderação da tomada de decisão (Lum, 2011). A tomada de decisão policial, devido aos fatores já explanados, parece ser ainda mais limitada e, numa alusão clara à racionalidade ecológica, o ambiente é tão mutável que, ainda que se possam encontrar padrões de decisão, se o contexto muda, essas alterações que surgem têm que ser ponderadas levando à adaptação (Pais, 2001). “Esta noção de racionalidade ecológica coloca o modelo de racionalidade limitada numa perspetiva funcional e ambiental” (Gigerenzer, 2001, p. 39).

Ponderar uma decisão permite que a polícia decida um determinado caminho na sua atuação uma vez que a lei permite interpretações e apreciações livres sobre determinados aspetos. Não esqueçamos que as ocorrências com que os elementos policiais se deparam ao longo da sua vida são tão diversas e complicadas que a sua resolução não pode ser reduzida a uma simples aplicação de princípios (Bayley & Bittner, 1984).

III- Formulação do problema de investigação

Desde a sua existência que o Homem é forçado, em inúmeras situações, a resolver problemas e a ultrapassar diversos obstáculos tendo de ponderar entre as alternativas e os caminhos a tomar, no sentido de atingir o melhor resultado. Afirmar que podemos fazer algo implica, também, que somos capazes de decidir não o fazer. A tomada de decisão é, portanto, um processo intrinsecamente ligado ao ser humano e pode constituir-se como um processo individual ou coletivo com o qual nos confrontamos diariamente (Inácio, 2013). Nas nossas vidas estamos constantemente a tomar decisões, muitas delas tomadas de forma rotineira (Polic, 2009).

O polícia não decide apenas enquanto ser humano, fá-lo também enquanto intermediário entre o Estado e o cidadão, garantindo a segurança e a ordem públicas. Por vezes a decisão policial tem de ser imediata o que obriga a ter de ponderar aspetos negativos e positivos em segundos. Trata-se portanto de “uma atividade humana típica” (Polic, 2009, p. 78) fazendo parte do dia-a-dia de qualquer agente policial. Afirmava Bennel (2005, p. 1157) que “as decisões policiais são muito rotineiras e afetam a vida das pessoas”. Os polícias, como todas as pessoas, tomam constantemente decisões, escolhendo de entre o leque de alternativas de ação para um determinado objetivo ou problema optando por aquela que se afigure mais adequada. Surge assim a necessidade de estudar o mais possível a tomada de decisão no âmbito da atividade policial, no sentido de aprofundarmos os nossos conhecimentos para que possamos prevenir más decisões, estimulando as boas (Polic, 2009).

“O estudo do fenómeno da tomada de decisão tem sido um tópico frequentemente abordado em diversas áreas do conhecimento humano” (Oliveira, 2007, p. 12). Ao longo da história, a investigação deste fenómeno foi desenvolvida estando o seu estudo exaustivo relacionado com o final da II Guerra Mundial, quando a estatística e as teorias económicas acerca da decisão racional surgiram (Polic, 2009). “O modelo clássico da racionalidade veiculava a ideia de que o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados ” (Pais, 2001, p. 91). Estaríamos então na presença de seres humanos dotados de capacidades e conhecimento incomensuráveis e a sua tomada de decisão contemplaria estratégias que não têm em consideração restrições temporais, de conhecimento e de capacidades (Gigerenzer & Todd, 1999). “Estaríamos, assim, perante seres humanos dotados de capacidades e poderes, quase poderíamos dizer, sobrenaturais” (Pais, 2001, p. 91). No entanto, o mundo é demasiadamente complexo para que possa ser entendido na sua totalidade, por isso, devemos considerar que o decisor nunca dispõe de toda a

informação e não tem capacidades ilimitadas para que a possa trabalhar (Pais, 2001). Assim, o decisor toma decisões satisfatórias e suficientes (Simon, 1990). O método para efetuar uma escolha de entre um conjunto de alternativas ocorre de forma sequencial, quando não existe um conhecimento prévio das alternativas. Nestas situações, poderá não existir qualquer tipo de método ótimo que permita suspender a procura de outras alternativas (Todd & Gigerenzer, 2000). As pessoas tomam decisões racionais apenas em relação aos aspetos da situação que conseguem perceber e interpretar. Por outras palavras, procuram a melhor decisão possível tendo em conta a informação e o limite de tempo de que dispõem. De acordo com Oliveira e Pais (2010), o decisor adota a estratégia que lhe permite atingir um grau de satisfação razoável para resolução dos problemas com que se depara.

Estas limitações da mente humana conduzem à utilização de estratégias que servem para conseguirmos lidar com determinadas situações. Simon (1990) atribuiu-lhes o nome de heurísticas, atalhos que nos ajudam a encontrar respostas satisfatórias ainda que imperfeitas. “São processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 451). Gigerenzer e Todd (1999, p. 14) afirmam que “as heurísticas rápidas e frugais despendem pouco tempo, conhecimento, e processamento para fazer escolhas adaptativas em tempo real. No entanto, o recurso a estas alternativas resulta, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e, portanto, nas decisões que se tomam (Tversky & Kahneman, 1974).

Alguns investigadores do processo de tomada de decisão perceberam que era necessário sair do laboratório passando a trabalhar em contexto real. As teorias clássicas de decisão, assentes em experiências laboratoriais, têm muitas dificuldades para descrever de forma eficaz o modo como são tomadas as decisões. Surgiu assim a possibilidade de estudar o processo de decisão em contexto naturalista (*naturalistic decision making* – NDM ; Lipshitz et al, & Salas, 2001). Esta abordagem visa compreender o desempenho cognitivo ao estudar como os indivíduos e as equipas de facto tomam decisões em condições de um mundo real (Nemeth & Klein, 2010).

Foi a isso que nos propusemos com a elaboração do nosso trabalho: investigar a forma como as pessoas, especificamente os decisores policiais, usam a sua experiência para tomar decisões em ambientes naturais com todas as limitações conhecidas (Elliot, 2005). Abordamos a temática da tomada de decisão em contexto naturalista por parte de decisores experientes, que desenvolvem a sua atividade profissional em ambientes problemáticos e complexos que, aliados a fatores externos como a pressão do tempo, expectativas da sociedade e pressões políticas e sociais, tornam a tomada de decisão muito mais difícil. Enquanto decisores, os polícias sujeitam-se ainda a um constante cerco social e político amplificado pela comunicação social que transmite informação, muitas vezes, plena

de juízos de valor, originando uma progressiva descrença e questionamento na/da atividade policial (Pais, 2011).

Com base no acima descrito, realizámos um estudo qualitativo sobre a tomada de decisão aplicada à atividade policial, no âmbito da linha de investigação do Laboratório de Grandes Eventos, no Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicando estudos anteriores de Alves (2013), de Gonçalves (2014) e de Martins (2015), os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

Com a realização desta investigação, pretendemos agora descrever o processo de tomada de decisão de decisores experientes, Oficiais da PSP, no policiamento de grandes eventos desportivos, respondendo às seguintes questões: (1) Em que fatores os decisores policiais suportam as suas decisões? (2) Que informação selecionam para a sua tarefa? (3) Como lidam com a incerteza?

IV- Método

1- Enquadramento

O presente trabalho de investigação insere-se numa Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos (Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) que visa desenvolver investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial no âmbito dos grandes eventos desportivos.

Tratou-se, neste caso, de replicar os estudos de Alves (2013), Gonçalves (2014) e Martins (2015), os quais optaram por uma abordagem naturalista da tomada de decisão, utilizando o mesmo método bem como os instrumentos de recolha de dados.

2- O estudo descritivo

A investigação qualitativa tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: (1) a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; (2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; (3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a análise dos dados é feita de forma indutiva; e, (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes na investigação atribuem às suas experiências.

A opção por estudos de natureza qualitativa ou quantitativa depende do objeto de estudo e do problema de investigação formulado. O foco da investigação qualitativa é a compreensão mais profunda dos problemas, é investigar o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções (Fernandes, 1991). As ideias centrais orientadoras da investigação qualitativa são diferentes das da investigação quantitativa. A investigação qualitativa adota métodos abertos que se ajustam à complexidade do objeto, uma vez que é o objeto a estudar, e não o contrário, o fator determinante da escolha do método. Os objetos não são reduzidos a meras variáveis, são analisados na sua complexidade, integrados no seu contexto quotidiano (Flick, 2005).

Realizámos um estudo descritivo em contexto naturalista com o intuito de melhor compreender a tomada de decisão policial no âmbito dos grandes eventos desportivos. “O investigador que utiliza o método de investigação qualitativa [...] observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2003, p. 22). Isso implicou a observação dos decisores policiais no seu ambiente

natural, sabendo desde logo que a “pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados” (Godoy, 1995, p. 62). A observação naturalística tem como intuito fornecer descrições ricas e autênticas relativas ao comportamento em apreço, tal como este ocorre em contexto real (McKechnie, 2008a).

A opção por este tipo de estudos remete para as características do objeto que está a ser estudado e segue a linha do proposto no âmbito da investigação na NDM, já antes referido.

É prestada especial atenção ao que é verbalizado pelos participantes como forma de compreender o significado das suas atividades. A “observação qualitativa é fundamentalmente naturalista, na essência; ela ocorre no contexto natural de ocorrência, entre os atores que naturalmente seriam participantes na interação, e segue o fluxo natural da vida quotidiana” (Adler & Adler, 1994, p. 378).

3- Participantes

Os participantes são decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos desportivos. São Oficiais da Polícia de Segurança Pública com uma vasta experiência na área dos grandes eventos desportivos, tendo em conta as características únicas nesta matéria que a 3ª Divisão do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa apresenta. Estes Oficiais da PSP atuam nas mais diversas fases do policiamento, sendo que, para além de formação específica adquirida ao longo dos anos, possuem uma vasta experiência e conhecimento na área dos grandes eventos desportivos.

Os sete participantes são do género masculino com idades compreendidas entre os 27 e os 55 anos. O tempo de serviço efetivo prestado na PSP situa-se entre os cinco e os 29 anos, desempenhando funções de Comandante de Esquadra e de setor. Nas funções de Comandante de setor, nos grandes eventos desportivos, os Comandantes de Esquadra estudados comandam um setor onde chefiam várias Equipas de Intervenção Rápida (EIR) e Equipas de Visibilidade de Apoio e Reforço (EVAR). Convém aqui fazer a sua distinção. As EIR são equipas formadas por oito a 10 elementos, comandadas por um elemento policial da categoria de Chefe, sendo que essa equipa exerce funções no dia-a-dia tal e qual como se apresenta para o policiamento desportivo. As EVAR são equipas semelhantes, constituídas também por oito a 10 elementos, comandadas por um Chefe, formadas apenas para aquele policiamento desportivo. No jogo seguinte aquela EVAR será constituída por outro Chefe e por outros elementos policiais, ao contrário das EIR.

4- Corpus

O *corpus* da análise é, nas palavras de Bardin (2004, p. 96), “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, referindo-se aos documentos escolhidos para análise que devem ser os suscetíveis de nos fornecer informação sobre o problema que se pretende investigar.

Tendo em conta o desenrolar da investigação foram criados cinco *corpus* diferenciados referentes aos oito eventos desportivos estudados, realizados e acompanhados pelo investigador no terreno, nos estádios de futebol da área da 3ª Divisão policial do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa, que envolveram equipas habituadas a ganhar títulos, ao nível nacional e internacional, implicando assim grande afluência de espectadores: foram estudados dois jogos da competição internacional Liga dos Campeões (*UEFA Champions League*), dois jogos da competição internacional Liga Europa (*UEFA Europe League*), três jogos da competição nacional Liga Nós (campeonato nacional da primeira divisão) e um jogo da competição Taça de Portugal. A escolha dos jogos baseou-se em dois critérios: 1- data do jogo (que ocorresse no período de estágio referente ao 1º semestre); 2- que houvesse possibilidade de estudar jogos nacionais e internacionais. Estes eventos garantiam à partida um número sempre acima dos 40.000 espectadores, o que se veio a verificar.

Assim, o primeiro *corpus* é composto pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo, formado pelos dados recolhidos nas ordens de operações dos eventos; o terceiro, constituído pelos dados obtidos através do *think aloud*; o quarto diz respeito aos dados recolhidos através da técnica de observação; e, o quinto engloba os dados recolhidos nos relatórios de policiamento desportivo, elaborados depois do evento pelo Comandante do policiamento desportivo. No fundo trata-se de uma análise desde a fase inicial do policiamento até à fase final.

Relativamente aos eventos desportivos mencionados, acompanhou-se os seguintes jogos:

- Sporting C.P. – K.F. Skënderbeu, em 22-10-2015;
- S.L. Benfica – Sporting C.P., em 25-10-2015;
- S.L. Benfica – Galatasaray, em 03-11-2015;
- S.L. Benfica – Boavista, em 08-11-2015;
- Sporting C.P. – S.L. Benfica (Taça), em 21-11-2015;
- S.L. Benfica – Atlético de Madrid, em 08-12-2015;
- Sporting C.P. – Besiktas, em 10-12-2015;
- Sporting C.P. – F.C. Porto, em 02-01-2016.

5- Instrumentos de recolha de dados

5.1- Observação

Tendo-se optado por um estudo sobre a tomada de decisão policial em contexto naturalista, o investigador deve estar no local onde as decisões são tomadas. Apesar de poder ser realizada em laboratório, a observação habitualmente ocorre em ambiente natural, objetivando capturar o comportamento como realmente ocorre no mundo real (McKechnie, 2008b). Seguindo ainda a ideia de McKechnie (2008b), a definição central da observação naturalística está associada ao facto de esta decorrer no ambiente natural do fenómeno de interesse, não existindo qualquer intenção do investigador em manipular o cenário de forma alguma, não sendo colocadas quaisquer restrições aos resultados da investigação.

5.2- *Think aloud*

A técnica *think aloud* é a segunda maior abordagem no que concerne à entrevista cognitiva (Knafl, 2008). No *think aloud* o sujeito é questionado acerca do que está a pensar à medida que responde a um item ou desempenha uma tarefa. Knafl (2008) afirma que através do *think aloud*, os investigadores ganham um *insight* acerca do que os indivíduos se lembram sobre determinado acontecimento ou das memórias que enformam uma opinião particular. Este tipo de informação poderá ser útil para determinar o momento em que se deve colocar uma questão, para compreender o que é que o sujeito identifica como informação relevante ou irrelevante ao formular a resposta a uma questão (Knafl, 2008). O objetivo do *think aloud* é fornecer ao investigador uma visão dos processos da memória de trabalho ou memória de curto prazo (cf. Anexo 13 para melhor explicitação). No entanto este tipo de abordagem apresenta algumas dificuldades. Em primeiro lugar apenas informação relevante e que chame a atenção é inserida neste tipo de memória. Por outro lado, uma vez que a memória a curto prazo apresenta uma capacidade limitada, esta informação é retida por breves momentos e pode desaparecer assim que novos padrões de pensamento a substituam (Charters, 2003). Por esta razão, apenas os relatórios verbais obtidos imediatamente após um processo de pensamento poderão refletir um pensamento consciente e ser considerados precisos (Charters, 2003). “A técnica de pensar em voz alta trata os protocolos verbais, que são acessíveis a todos, como dados, criando assim um método objetivo” (Someren et al., 1994, p. 30), que, na prática consiste em “instruir os sujeitos a pensar em voz alta, isto é, a verbalizar os seus pensamentos, durante a procura da solução da tarefa, podendo-se obter uma sequência de verbalizações correspondentes à sequência dos pensamentos gerados” (Ericsson & Simon, 2003, p. 496). Ericsson e Simon (1993)

referem que o *think aloud* implica que se solicite aos indivíduos que pensem em voz alta enquanto resolvem um problema e é baseado na assunção de que o comportamento verbalizado é um género de comportamento registável, que pode ser analisado como outro comportamento qualquer.

Existem críticas de que o *think aloud* altera os processos cognitivos dos sujeitos, fornecendo informação incompleta ou irrelevante, no entanto, Ericsson e Simon (1993) apresentaram estudos

que nos demonstram que as instruções de *think aloud* não alteram de forma significativa a sequência dos processos cognitivos e as verbalizações atuais ou retrospectivas permitem um relato praticamente completo da sequência de informação que é gerada durante a realização das tarefas. (p. 62)

5.3- Pesquisa documental

Os grandes eventos desportivos exigem por parte do Comando da Divisão onde ocorrem um planeamento prévio. Procedemos por isso a uma pesquisa documental que permitisse fazer uma caracterização mais completa de todo o policiamento que envolve um grande evento desportivo. Pesquisámos os documentos relativos à preparação do policiamento e ao resultado do mesmo: as ordens de operações e os relatórios de policiamento desportivo. As primeiras contêm todos os dados relativos ao evento decorrentes da fase do seu planeamento; as missões atribuídas, genérica e especificamente, a todos os elementos policiais, bem como a própria caracterização do evento. Os segundos fazem a análise final do evento e uma avaliação da atuação policial no respetivo evento. Estes dois documentos são elaborados e/ou validados pelo Oficial de Polícia responsável máximo pelo evento.

6- Instrumento da análise de dados: análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que serve para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, entre outros conteúdos de informação. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. “A análise de conteúdo é o processo intelectual de categorizar dados qualitativos textuais em *clusters* de entidades similares, ou categorias conceptuais, visando identificar padrões consistentes e relações entre variáveis ou temas”

(Heidi, 2008, p. 120). No pensamento de Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de apreciação das comunicações, um conjunto de apetrechos, sendo composta por uma grande diversidade de formas. Na doutrina de Mayring (2004), é adaptável a um campo de aplicação muito vasto, referindo-se as comunicações.

Krippendorff (2004) afirma que, como técnica de pesquisa, a análise de conteúdo deve ser considerada uma ferramenta científica que fornece novos *insights* e aumenta a compreensão do investigador acerca de determinado fenómeno, esclarecendo acerca de ações práticas que devem ser adotadas pelo mesmo.

A análise de conteúdo não se confunde com a linguística. Ao contrário da linguística, que visa a descrição das regras do funcionamento da língua, caracterizando as suas formas, a análise de conteúdo trabalha a palavra, isto é, a prática da língua realizada por emissores identificáveis, tendo em consideração o conteúdo da língua (Bardin, 2004). Esta autora afirma ainda que o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens, visando evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 1977). A análise de conteúdo

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p. 42)

De acordo com Prior (2014), a análise de conteúdo foi concebida como método para analisar as mensagens dos média em datas em que a rádio e os jornais imperavam como veículos de informação. “A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica” (Vala, 2007, p. 101), sendo uma técnica que visa a sistematização de informação, de acordo com a aplicação de processos de codificação e categorização, permitindo um alcance analítico de natureza quantitativa e/ou inferencial (Santo, 2010).

Esta análise de conteúdo pode desenvolver-se usando dois tipos de procedimento:

Procedimentos fechados, sustentados por um quadro teórico ou por investigação anterior realizada a partir de onde se definem, *a priori*, categorias de análise; procedimentos abertos ou exploratórios, em que não existe qualquer grelha categorial

à partida, emergindo as categorias do próprio *corpus* quando ficam evidentes certas propriedades características dos textos. (Pais, 2004, p. 254)

Para que a análise seja válida as categorias devem obedecer a determinadas regras, tais como: homogeneidade (não misturar assuntos); exaustividade (esgotar a totalidade do “texto”); exclusividade (um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em duas categorias diferentes); objetividade (codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais); adequabilidade ou pertinência (devem estar adaptadas ao conteúdo e ao objetivo) (Bardin, 2004).

Bardin (2004) sugere que o tratamento da informação deve contemplar três momentos: fase da pré-análise e exploração de documentos, onde ocorre uma “leitura flutuante” dos materiais a fim de se criarem categorias e regras de codificação; fase de exploração e codificação do material a partir de unidades de registo; e, fase do tratamento dos resultados, categorização e sua interpretação. O momento da interpretação dos dados é deveras importante, pois “como a informação não fala sozinha é necessário atribuir-lhe um significado com base no quadro teórico de referência que se está a usar” (Pais, 2004, p. 252). No que diz respeito ao segundo momento, o de exploração de material, este abrange fundamentalmente as operações de codificação do mesmo, correspondendo “a uma transformação (...) dos dados brutos do texto (...) permitindo atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 2004, p. 103). Por outras palavras, “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, in Bardin, 2004, pp. 103-104).

Na terceira fase, do tratamento dos resultados, categorização e sua interpretação, “para que as inferências sejam credíveis, os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250). Afirma ainda Pais (2004, p. 251) que “se uma investigação é válida, então, temos de levar a sério os seus resultados para a construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática”. Com esta fidelidade, ou fiabilidade, pretende-se que não haja contaminação dos dados que estão em análise, estando “ligada ao processo de codificação e por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195).

Foram respeitados todos os procedimentos relativos à fiabilidade e validade, tendo havido o recurso a juízes independentes para assegurar a verificação da fiabilidade inter-codificador. “Num determinado estudo, todos os passos devem ser claros e justificados, proporcionando, por exemplo, a sua réplica por outros investigadores” (Pais, 2004, p. 251).

7- Procedimento

Este estudo está baseado em pesquisas durante o acompanhamento dos Oficiais da PSP no decorrer dos espetáculos desportivos, bem como na deslocação a reuniões de planeamento dos jogos, deslocações para avaliação ao terreno onde se realiza o grande evento, presença em *briefings* de planeamento nas instalações dos clubes de futebol e reuniões internas na sede da 3ª Divisão do COMETLIS.

Foi facultado o acesso a documentos reservados e autorizado o acompanhamento de oito jogos com os Oficiais da 3ª Divisão policial do Comando Metropolitano de Lisboa.

Logo depois foi estabelecido contacto com o Comandante da 3ª Divisão da PSP de Lisboa e seu Adjunto, para que lhes fossem explicados os contornos do trabalho a realizar bem como a metodologia adotada. Antes de cada acompanhamento dos Oficiais foi-lhes feito um enquadramento do trabalho de forma a explicar o que era pretendido e a fomentar laços de confiança entre o investigador e os participantes.

Feita a recolha de dados foi aplicado um procedimento “misto” de análise de conteúdo (Pais, 2004). Partimos do quadro categorial utilizado por Martins (2015) mantendo sempre a possibilidade de abertura a novas categorias durante a análise ou ao procedimento de alterações nas mesmas. Durante a análise houve que fazer as alterações a seguir mencionadas que podem ser observadas com maior pormenor nos anexos 2,3,4,5 e 6.

No quadro categorial do Planeamento (Anexo 2) redefiniu-se o nome da categoria das Equipas de Intervenção Rápida (**E_PL**), passando a albergar também as Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço. As subcategorias **E_PL 1**, **E_PL 2**, **E_PL 3** e **E_PL 4** foram também alteradas no mesmo sentido.

No quadro categorial das Ordens de Operações (Anexo 3), na subcategoria Caracterização do Espetáculo Desportivo (**A_001**) redefiniu-se a mesma passando a contemplar a política de bilhética seguida. Na categoria das Equipas de Intervenção Rápida (**D_OO**) também foi redefinida da mesma passando a contemplar as Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço. As subcategorias **D_OO.1**, **D_OO.2**, **D_OO.3** e **D_OO.4** foram também alteradas no mesmo sentido.

No quadro categorial dos Relatórios de Policiamento Desportivos (Anexo 4) houve necessidade de redefinir o nome da categoria das Equipas de Intervenção Rápida (**D_RPD**), passando a albergar também as Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço. As subcategorias **D_RPD 1**, **D_RPD 2**, **D_RPD 3** e **D_RPD 4** foram também alteradas.

No quadro categorial da observação (Anexo 5), na subcategoria Equipamento (**E_OB.3**) foi redefinida a mesma passando a contemplar também o equipamento das EVAR.

No quadro categorial do *Think Aloud* (Anexo 6), na subcategoria Equipamento (**E_TA.3**) houve necessidade de redefinir a mesma passando a contemplar também o equipamento das EVAR.

As alterações referidas nas categorias dos respetivos quadros categoriais nas Equipas de Intervenção Rápida deveram-se ao facto de o Comandante de setor, com o posto de Subcomissário, ser responsável no seu setor pelas Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Apoio, Visibilidade e Reforço, adstritas à sua área de comando. Uma vez que o estudo incide sobre o Comandante de setor e estando as referidas equipas sob o seu comando, surgiu a necessidade de as colocar junto das Equipas de Intervenção Rápida.

O acompanhamento dos Oficiais responsáveis pelo planeamento e as observações no terreno possibilitaram a recolha de informação bastante para ser submetida à análise de conteúdo. Ao longo da análise e do tratamento dos dados foram tomadas as medidas necessárias para manter o anonimato dos Oficiais participantes no estudo.

Feita a codificação de toda a informação, desenvolveu-se um procedimento estatístico simples, descritivo, para então se tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

V- Apresentação e discussão dos resultados

1- Caracterização das categorias

Os resultados que a seguir se apresentam emanam de uma análise efetuada a partir de cada quadro categorial, individualmente considerado. Pretendeu-se também encontrar uma relação entre os mesmos e estudos anteriores. Considerando o carácter descritivo do trabalho, e atendendo às limitações existentes, adverte-se o leitor de que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não devendo ser generalizados.

No conjunto dos cinco estudos foram contabilizadas 5337 unidades de registo (ur): 800 registadas na fase de Planeamento (cf. Anexo 7); 2.697 obtidas nas Ordens de Operações (cf. Anexo 8); 704 identificadas nos Relatórios de Policiamento Desportivo (cf. Anexo 9) 514 recolhidas através da Observação (cf. Anexo 10); e, 598 registadas através do protocolo Think Aloud (cf. Anexo 11).

1.1- Estudo I

O primeiro estudo efetuado remete para a análise da informação obtida na fase de Planeamento dos policiamentos desportivos (cf. Figura 1).

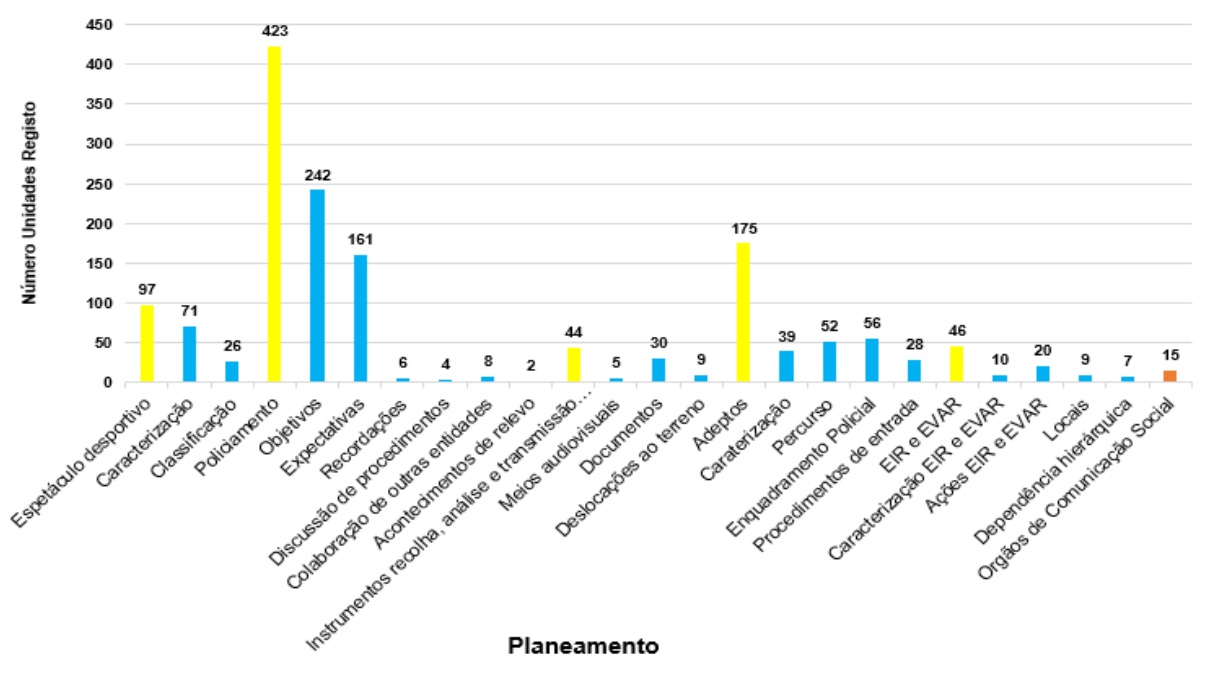


Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. As colunas de cor amarela dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes que estão a

azul, com o número das respetivas unidades de registo. A coluna a laranja diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise efetuada permite apurar que a informação mais prevalente no planeamento tem a ver com as orientações gerais do policiamento (B_PL – Policiamento), nomeadamente as referências à resposta policial que se deseja alcançar. Em primeiro lugar, importam os resultados a atingir pelas ações a realizar durante o policiamento (B_PL.1 – Objetivos; ex. J_2 “nenhum adepto da equipa X entra na porta Y”; J_2 “Pretende-se garantir a segurança de todos os que vieram ver o jogo ao estádio”). Destaca-se, também, a informação que refere probabilidades de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (B_PL.2 – Expectativas; ex. J_3 “No final do jogo se os adeptos forem renitentes em entrar para o metro temos de fechar as roulottes”; J_3 “Se forem muitos adeptos avançam todos os meios policiais dessa zona”).

Igualmente relevante é a informação analisada sobre os adeptos (D_PL – Adeptos), nomeadamente as referências aos procedimentos de que esses adeptos serão alvo no enquadramento policial (D_PL 3 – enquadramento policial; ex. J_4 “ Os adeptos vão na caixa até à porta do estádio”), ao percurso dos mesmos (D_PL2 – Percurso; ex. J_8 “ Descem a Rua Fernando da Fonseca e aguardam ao fundo da mesma”) e à descrição das suas características (D_PL.1 – Caracterização; ex. J_3 “250 são adeptos de risco com historial de serem desordeiros”).

Embora com menor prevalência, na fase de planeamento também é considerada a informação sobre o espetáculo desportivo (A_PL – Espetáculo desportivo), nomeadamente quanto à sua caracterização (A_PL.1 – Caracterização; ex. J_2 “ Espera-se casa cheia para este jogo”) e classificação (A_PL.2 – Classificação; ex. J_7 “ trata-se de um jogo de risco elevado”).

Ainda nesta fase também é importante a informação sobre a atuação das Equipas de Intervenção Rápida e das Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço no policiamento do espetáculo desportivo (E_PL – Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço), nomeadamente a que remete para as funções, tarefas ou procedimentos a realizar, antes durante ou depois dos jogos (E_PL.2 – Ações; ex. J_4 “As EVAR fazem os cortes para divisão de adeptos”) e, também, a informação que refere os locais onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos (E_PL.3 – Locais; ex. J_6 “Três EIR ficam junto à rua Fernando Namora”).

Uma novidade que apresentamos neste estudo é a junção das EVAR às EIR. As Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço são equipas em tudo idênticas às EIR com a diferença de apenas serem constituídas somente para aquele espetáculo desportivo, pelo

que não fazia qualquer sentido estar a diferenciá-las, assim, foram anexadas às categorias e subcategorias dos respetivos quadros categoriais, conforme explicado anteriormente.

Por último, uma alusão à categoria de instrumentos de recolha e análise de transmissão de informação (C_PL – Instrumentos de recolha e análise de transmissão de informação), com maior prevalência na subcategoria documentos (C_PL.2 – documentos). Está aqui codificada toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros (C_PL.2 – Documentos; ex. J_7 “Conforme puderam ver na OP esperam-se cerca de 2000 adeptos turcos”).

Em suma, podemos verificar que o tipo de informação que mais circula em torno do decisor, nesta fase de planeamento, permite-lhe ponderar: quanto aos objetivos que pretende atingir com a resposta policial pensada para o evento, sopesando a probabilidade de ocorrência de certos acontecimentos; quanto ao enquadramento policial e percurso pensados para os adeptos; e, quanto à caracterização e classificação do espetáculo desportivo. Somos então levados a pensar que o decisor atende, sobretudo, a este tipo de informação para planear o policiamento de todo o evento desportivo.

1.2- Estudo II

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa às Ordens de Operações, que constam na Figura 2.

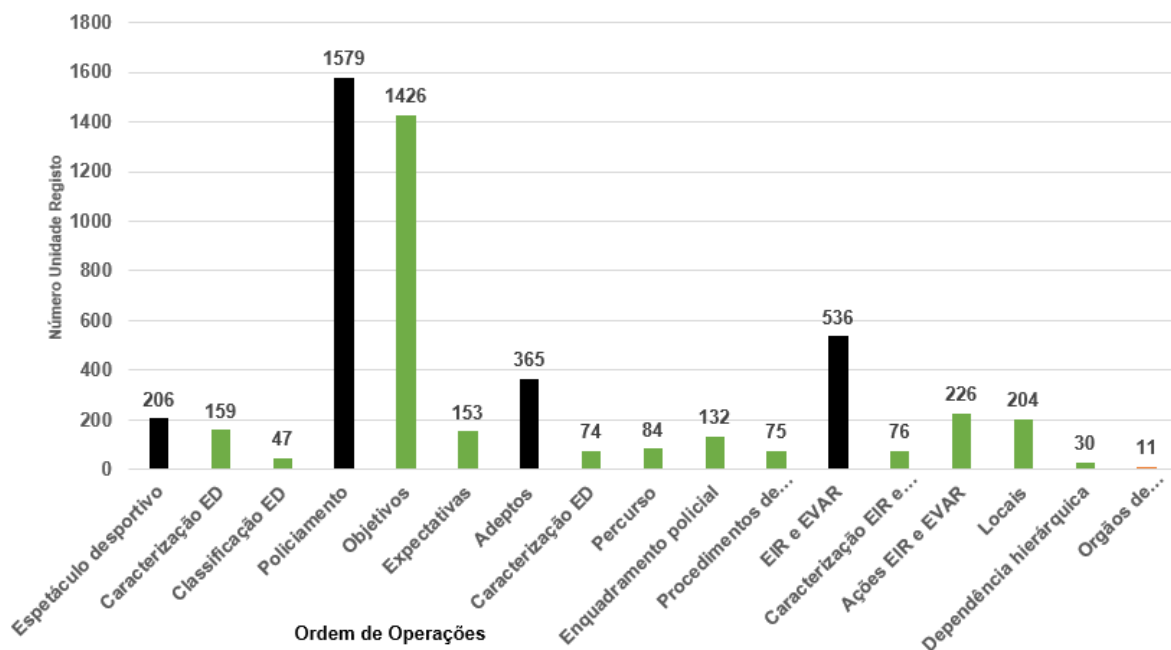


Figura 2. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categral Ordem de Operações. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As restantes colunas de cor verde referem-se a subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo. A coluna a laranja diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

A análise efetuada permite verificar que a informação mais prevalente nas ordens de operações diz respeito às orientações gerais do policiamento (B_OO – Policiamento), nomeadamente quanto aos objetivos a atingir (intermédios ou finais) através de procedimentos ou tarefas a realizar durante o policiamento (B_OO.1 – Objetivos; ex. J_2 “Os adeptos da equipa X que vierem escoltados bem como todos os outros que se apresentem no *tv compound*, são aí revistados”; J_1 “Missão da 3.^a Divisão: (...) Garante a segurança de todos os espectadores e adeptos”). As expectativas dos decisores relativamente aos acontecimentos, embora menos presentes nas ordens de operações, são importantes, pois, segundo o que observámos, o estabelecimento de hipóteses ou de cenários e a possibilidade de antecipação dos respetivos procedimentos mostra-se determinante para o desenrolar de todo o policiamento, denotando uma preocupação do decisor experiente em não só definir objetivos para os intervenientes no policiamento mas, também, prever vários cenários e possíveis soluções alternativas.

Ocupa também lugar de destaque a informação relativa às EIR e EVAR (D_OO – Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço), sobretudo a que remete para as funções, tarefas ou procedimentos a realizar no policiamento do evento desportivo, antes, durante ou depois dos jogos terem ocorrido (D_OO.2 – Ações; ex. J_4 “As EIR e EVAR x políam a zona envolvente ao Centro Comercial Colombo”), bem como a que refere os locais onde as devem realizar (D_OO.3 – Locais; ex. J_3 “Uma EIR e uma EVAR políam as escadas de acesso”). Importa referir que houve uma diminuição da informação sobre as EIR e EVAR, comparativamente ao que se verificou no estudo de Martins (2015) que trabalhou com os decisores Chefes das EIR. No presente caso, relembra-se, trabalhámos com os Comandantes de setor, que ocupam uma posição hierárquica superior pois comandam os Chefes das EIR e, portanto, também as EVAR e todos os elementos de serviço remunerado que estão no seu setor. Assim, a informação acabou por não se mostrar tão dirigida às EIR (não se concentrando apenas numa categoria), distribuindo-se por todos os elementos presentes no terreno.

Embora com menor destaque, nas ordens de operações também é dado relevo à informação sobre os adeptos e seu comportamento (C_OO – Adeptos), nomeadamente sobre o enquadramento policial dos mesmos, ou seja, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos (C_00.3

– enquadramento policial; ex. J_4 “Os elementos da UMID trazem os adeptos com o apoio da UEP, devendo meter pessoal à frente e na cauda da caixa”).

É também considerada informação relativa ao espetáculo desportivo (A_OO – Espectáculo desportivo), nomeadamente na subcategoria caracterização/descrição (A_OO.1 – Caracterização; ex. J_2 “Espera-se casa cheia para esta noite”; J_6 “As portas abrem às 18H30”). Importa aqui referir que nesta subcategoria codifica-se toda a informação que permita caracterizar o espetáculo desportivo, nomeadamente a afluência do público, local do espetáculo, horário de abertura de portas e política de bilhética seguida.

Em suma, podemos referir que nas ordens de operações o decisor alude maioritariamente aos objetivos estratégicos (o que fazer) e táticos (como fazer) a cumprir pelo efetivo policial, especificando as funções, tarefas ou procedimentos a desempenhar pelas EIR/EVAR e os respetivos locais onde deverão realizar-se, uma vez que estas equipas estão vocacionadas para a vertente da ordem pública, e fornece informações sobre o enquadramento policial dos adeptos que se deslocam ao evento, bem como sobre os procedimentos que devem ser aplicados aquando da sua entrada para o estádio.

1.3- Estudo III

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise efetuada aos dados recolhidos durante as observações no terreno, por parte do investigador, dos Oficiais da PSP, Comandantes de setor (cf. Figura 3).

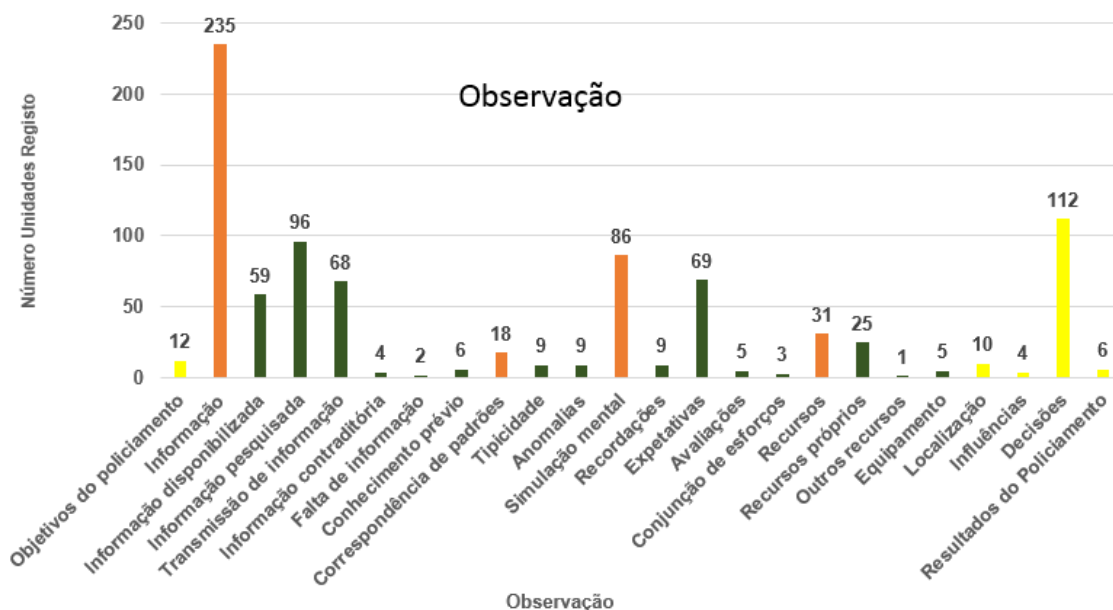


Figura 3. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial observação. As colunas de cor laranja dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a verde referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a amarelo dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

Através da análise da figura 3 verificamos que o maior destaque está na informação que circula em torno do Oficial da PSP, Comandante de setor (B_OB – Informação), sobretudo a informação pesquisada pelo decisor sobre o comportamento dos adeptos (B_OB.2 – Informação pesquisada; ex. J_1 “ O decisor questiona a central sobre qual o local exato onde ocorreu o rebentamento do petardo”). Em segundo lugar aparece a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários (B_OB.3 – Transmissão de Informação; ex. J_4 “O Subcomissário X informa a equipa Y sobre a hora prevista de chegada dos adeptos”). De acordo com o que verificámos no terreno, grande parte desta informação era informação que os Oficiais iam transmitindo às equipas no desenrolar do policiamento e que resultava de informação disponibilizada por várias fontes. Nota-se perfeitamente e olhando para a diferença existente entre a informação pesquisada e a transmitida que o decisor nem sempre partilha toda a informação que pesquisou, fazendo-o tendo em conta o princípio da necessidade de conhecer. Já os Chefes das equipas quando recebem instruções passam a informação de forma integral aos seus elementos.

A informação disponibilizada (B_OB.1 – Informação disponibilizada; ex. J_8 “ O Subcomissário X recebeu instruções do Comandante do policiamento para que colocasse pessoal na porta 3 com o intuito de apoiar os ARD”) apresenta também resultados importantes de serem mencionados. Esta informação ou ordens de procedimento chegam ao decisor de várias formas, ou de forma direta e pessoal, ou através da central rádio, ou através de documentos ou via telemóvel. Pudemos verificar neste estudo que algumas destas informações chegaram através de contacto telemóvel direto entre Oficiais Comandantes de setor, que o faziam por conseguirem transmitir a informação de forma mais rápida. O recurso ao telemóvel deve-se ao facto de, por vezes, as comunicações que geralmente se fazem via rádio se “arrastarem” no tempo sendo que é necessário esperar para conseguir “entrar na rede” tendo em conta o enorme fluxo de comunicações. Compreendemos também que este fluxo, que por vezes torna as comunicações longas e pouco concisas, se deve ao facto de estarmos perante policiamentos de grande envergadura com jogos muito importantes e com “casa cheia” de adeptos, e também ao facto de a rede de comunicações ser uma rede dirigida. Ou seja, há um elemento policial que ocupa o topo da hierarquia das comunicações a quem tudo é transmitido sendo ele depois a transmitir

essa informação. No entanto, quando o fluxo de comunicações é muito elevado, a rede passa a ser livre o que traz outro problema: o atropelo nas comunicações e o desrespeito pela disciplina na rede rádio.

Durante a fase de observação foi igualmente evidente a informação respeitante às decisões tomadas pelos Subcomissários, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (H_OB – Decisões; ex. J_5 “O Subcomissário diz ao Chefe para alinhar a equipa”; J_1 “O Subcomissário dá instruções para saírem do local”).

Embora com menor evidência foi também possível observar que o decisor policial procura construir mentalmente as situações, antecipando acontecimentos que poderão ter lugar no futuro, baseadas em situações ocorridas no passado (D_OB – Simulação mental), sendo a prevalência na subcategoria (D_OB.2 – Expectativas; ex. J_4 “No intervalo se acontecer como na semana passada vocês descem e aguardam junto à porta 3”).

A Informação Contraditória e a Falta de Informação apresentam resultados residuais. É de referir que estudos anteriores (Gonçalves, 2014; Martins, 2015) obtiveram resultados semelhantes. Partilhamos a explicação inferida nesses estudos que diz respeito ao modo pormenorizado como o planeamento dos eventos é efetuado e posteriormente explanado nas Ordens de Operações e nos briefings que antecedem os eventos. Toda a informação que o Comandante de Policiamento considera essencial é transmitida detalhadamente, havendo sempre espaço para o esclarecimento de questões ou dúvidas colocadas pelo efetivo policial empenhado no policiamento, durante o *briefing*. O detalhe do Planeamento associado à experiência dos Comandantes previne, pois, a possibilidade de existir informação contraditória ou a falta dela, o que vai no sentido do que se pretende nas ações de policiamento: que não haja surpresas. Os quadros de referência são claros o que facilita a coerência da informação e a tomada de decisão.

Resta dizer que tendo em conta as características dos oito jogos que serviram de amostra para este estudo, os policiamentos desportivos analisados foram contemplados na fase de planeamento com a realização de um briefing específico só para as EIR e EVAR e para as Equipas de Prevenção e Reação Imediata, designadas de EPRI, à parte do briefing feito a todo o pessoal policial envolvido. As EPRI são constituídas por elementos policiais que circulam em motocicletas e que se deslocam rapidamente aos locais determinados pelo Comandante do Policiamento a fim de resolver rapidamente situações de desordem ou até apoiar os adeptos denominados de “*casuals*”, evitando que os mesmos se cruzem com os adeptos adversários. A sua utilização constitui uma novidade nestes eventos sendo a sua constituição recente no COMETLIS, no entanto, os resultados são muito positivos, tendo em conta a facilidade de deslocação aos locais designados.

1.4- Estudo IV

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa ao *think aloud*, que constam na Figura 4.

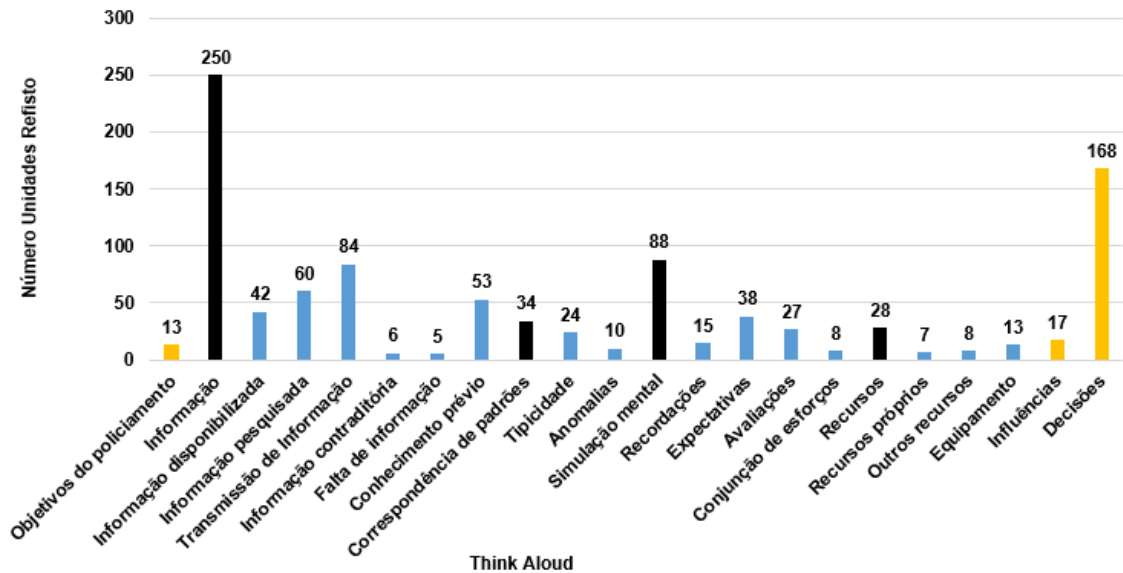


Figura 4. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categórica *think aloud*. As colunas de cor preta dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor azul referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur. As colunas a amarelo dizem respeito a categorias que não contemplam subcategorias.

O decisor, como pode ser visualizado na figura, suporta-se acima de tudo na informação que circula em seu redor (B_TA – Informação). O decisor transmite muita informação de caráter não decisório (B_TA.3 – Transmissão de Informação; ex. J_3 “Vamos ter casa cheia”; J_8 “Faltam 5 minutos para o intervalo”), e demonstra iniciativa para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento (B_TA.2 – Informação Pesquisada; ex. J_2 “Como estão as coisas aqui?”; J_1 “As roulettes sempre vão ser desviadas?”). Ainda sobre a transmissão de informação (B_TA.3 – Transmissão de Informação), apesar de ter sido codificada como tal pois não contém nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários, a mesma é um complemento importante para a tomada de decisão. Quando o comandante de setor comunica a uma EIR ou EVAR que faltam cinco minutos para o intervalo, a mesma assume automaticamente que o que deve ser feito é o que foi planeado de acordo com o conhecimento prévio da situação por parte do comandante de setor (B_TA.6 – conhecimento prévio). É todo o conhecimento que o

decisor possui que influencia a tomada de decisão. ex. J_3 “Já sabem como é...”; J_5 “Evitem o confronto físico, viram o que aconteceu da última vez...”).

Grande predomínio tem também a informação relativa às decisões tomadas pelo Comandante de setor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (G_TA – Decisões; ex. J_1 “Metam-se ali para obstruir a passagem”; J_3 “Até à minha ordem em contrário disponha a sua equipa junto à porta X”).

Importante ainda a informação que demonstra a construção mental que o decisor faz da situação (D_TA – Simulação Mental), através de referências à previsão de acontecimentos que poderão ter lugar no futuro, bem como às soluções e decisões a aplicar aos mesmos (D_TA.2 – Expectativas; ex. J_5 “Se eles demonstrarem que querem sair da caixa a sua equipa não deixa”; J_3 “Se vierem adeptos de risco misturados com os outros eles devem ser separados aqui e colocados junto dos outros”), e à capacidade de fazer avaliações das situações e dos cursos de ação (D_TA.3 – Avaliações; J_2 “Hoje vai ser calminho”).

Ainda que com menor destaque também é atribuído relevo à correspondência de padrões (C_TA – Correspondência de padrões) o que remete para a regularidade dos acontecimentos ou procedimentos (C_TA.1 – Tipicidade; J_7 “ Se eles saírem por essa porta fazemos os tais cortes”) e através da quebra de um padrão ou quando as expectativas são frustradas (C_TA.2 – Anomalias; J_8 “ O que aconteceu não se pode repetir, quando for assim solicita apoio via rádio e só depois manda os seus homens intervir”). São também feitas algumas referências aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento (E_TA – Recursos), nomeadamente no que diz respeito ao equipamento que está na dependência funcional do decisor (E_TA.3 – Equipamento; ex. J_8 “Coloquem as luvas nas revistas”; J_6 “Tenham os escudos e capacetes prontos”).

Tendo em conta a análise dos resultados, pode então constatar-se que circula bastante informação em torno do decisor e que este se preocupa em transmiti-la sistematicamente às equipas que comanda. Se na fase da observação foi verificado que o comandante de setor pesquisa muita informação transmitindo apenas a que considera necessária, no *think aloud* a transmissão de informação ganha um relevo superior, pois, como afirmado anteriormente, ainda que parte dessa informação não contenha qualquer decisão, ela é interpretada pelas equipas lideradas como um sinal para a ação, tomando como base a experiência profissional dos elementos policiais e o hábito de serem comandados por aquele Oficial da PSP. Convém recordar que os Comandantes de setor são sempre os mesmos e, tendo em conta a quantidade de eventos desportivos na 3ª Divisão do COME-TLIS, os Chefes e Agentes comandados conhecem muito bem o seu comandante, estando muito familiarizados com a forma como ele trabalha, conseguindo assim antecipar o que

ele pretende com a transmissão de determinada informação que, ainda que sem conteúdo decisório, é interpretada como se de uma decisão se tratasse.

Constata-se também que o decisor simula mentalmente acontecimentos que poderão ter lugar, antecipando cenários e possíveis soluções e decisões a aplicar aos mesmos, evidenciando uma preocupação em avaliar as situações e os cursos de ação, antes de tomar as suas decisões.

Por fim, o conhecimento prévio e a experiência profissional assumem um estatuto importante na ponderação das decisões em determinados momentos (B_TA.6 – Conhecimento Prévio). Este conhecimento e experiência são um apoio importante na previsão de possíveis consequências. Sem estas duas características, a ação dos decisores estaria limitada pois poderiam sentir dificuldades em antecipar cenários, o que poderia levar ao adiamento da tomada de decisão. Esta situação não se verificou no estudo.

1.5- Estudo V

Este estudo diz respeito aos resultados obtidos através da análise de informação contida nos Relatórios de Policiamento Desportivo que constam na Figura 5.

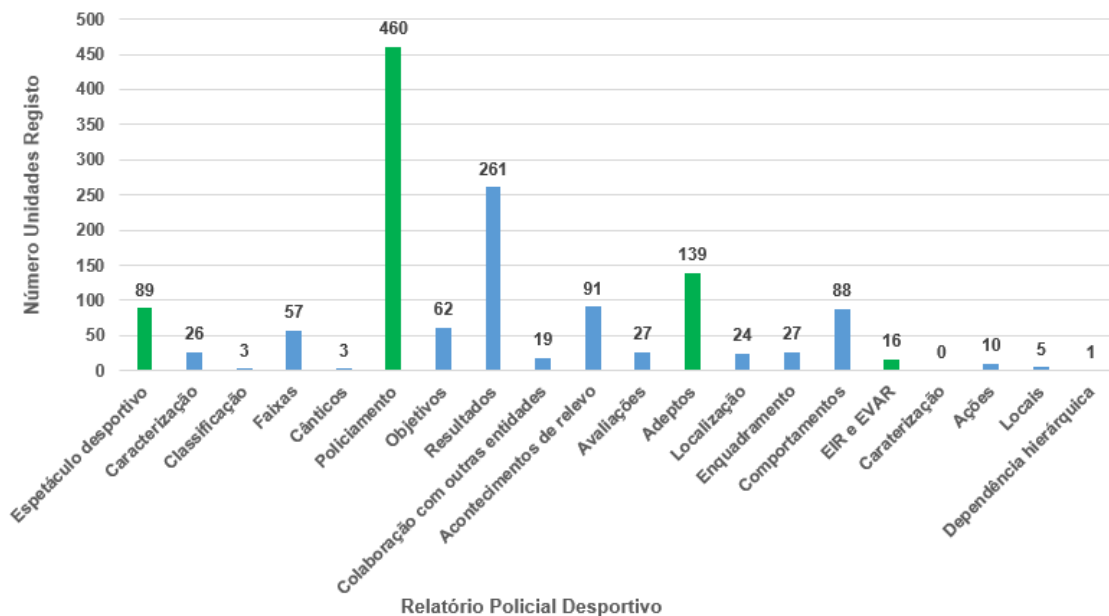


Figura 5. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categórica Relatórios de Policiamento Desportivo. As colunas de cor verde dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor azul referem-se a subcategorias, com o número das respetivas ur.

A análise efetuada permite verificar que a informação mais saliente nos Relatórios de Policiamento Desportivo refere-se às orientações gerais do policiamento (B_RPD – Policiamento), mais propriamente à informação que demonstra os efeitos das ações realizadas durante o policiamento e incidentes ocorridos (B_RPD.2_Resultados; ex. J_4 “Pelos 20H30 foi detido um indivíduo por ter acionado um artefacto pirotécnico na presença de elementos policiais”). Imediatamente a seguir surge a subcategoria B_RPD.4_Acontecimentos de relevo. Ao contrário de estudos anteriores, esta subcategoria apresenta resultados muito superiores. Fazem parte dos acontecimentos de relevo todas as referências a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja ocorrência tenha alterado o planeamento previsto e/ou a forma de atuação habitual. A explicação encontrada para a prevalência desta subcategoria deve-se ao facto de dois dos oito jogos estudados terem colocado frente a frente o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal, numa altura em que o antigo treinador do Sport Lisboa e Benfica passou a ser treinador do Sporting Clube de Portugal. Essa situação levou a que em todos os jogos do Sport Lisboa e Benfica se tivessem desencadeado acontecimentos sobre o assunto e que acabaram por alterar a forma de atuação policial em alguns momentos desses jogos. Por exemplo, por diversas vezes surgiu a necessidade de segregação de adeptos, no sentido de os colocar num local diferente do que estava previsto. Outro exemplo foi o aumento do número de torniquetes para que os adeptos entrassem o mais depressa possível, evitando aglomerações de apoiantes das duas equipas no mesmo local. Esta situação ocorreu com maior evidência nos jogos disputados entre os dois clubes entre si. É portanto um resultado que diverge dos anteriores estudos apresentados.

É ainda dado relevo à informação sobre os adeptos (C_RPD – Adeptos), nomeadamente a descrição dos seus comportamentos, antes, durante e após a realização do evento (C_RPD.3 – Comportamento; ex. J_8 “Os adeptos do X incendiaram as cadeiras do topo norte”). Este ponto acompanha o resultado apresentado por Martins (2015), e corroboramos com a explicação então avançada de que parece demonstrar a preocupação do decisor melhor conhecer o comportamento dos adeptos, pois esta informação pode servir de orientação para o planeamento de futuros eventos.

Nestes Relatórios de Policiamento Desportivo o decisor contempla também muita informação que permite descrever o evento desportivo (A_RPD – Espetáculo Desportivo), centrando-se em particular nas faixas exibidas pelas claques (A_RPD.3 – Faixas; ex. J_8 “Foi colocada uma faixa com os dizeres...”). Este resultado diverge do verificado nos estudos anteriores, onde este tipo de informação era o menos prevalente. A explicação encontrada para este aumento do uso de faixas no recinto desportivo acompanha a explicação no que respeita ao igual aumento dos acontecimentos de relevo, antes mencionada (B_RPD.4_Acontecimentos de relevo). A maioria destas faixas é alusiva ao atual treinador

do Sporting Clube de Portugal e à troca de clubes por parte do mesmo no início da época desportiva. Esta situação despoletou uma conhecida troca de palavras nas redes sociais entre os próprios dirigentes de ambas as equipas bem como a instauração de processos judiciais. É compreensível que toda esta situação se repercuta no espetáculo desportivo, principalmente nos jogos dos dois clubes rivais da cidade de Lisboa. E, como sabemos, os oito jogos que foram objeto de estudo no terreno são partidas que envolvem ou o Sport Lisboa e Benfica ou o Sporting Clube de Portugal. Fazemos aqui um paralelismo à racionalidade ecológica em que as decisões são válidas se forem ecologicamente sustentadas e isto significa que o próprio processo decisional dos elementos policiais é sistematicamente condicionado por questões exteriores, obrigando a uma adaptação constante. O ambiente é tão mutável que ainda que se possam encontrar padrões de decisão se o contexto muda essas alterações que surgem têm que ser ponderadas podendo levar à adaptação dos próprios procedimentos.

Resumindo, verificamos que a informação relativa aos resultados do policiamento é a que mais importa nestes relatórios elaborados após os eventos desportivos, bem como a informação relativa ao comportamento dos adeptos e a utilização de faixas no espetáculo desportivo. Estes relatórios apresentam um balanço final de todo o evento desportivo, registando informação relevante sobre as ocorrências policiais e sua resolução, bem como avaliações críticas de situações ou procedimentos relacionados com questões de segurança para que possam ser melhorados em policiamentos futuros.

2 – Relação entre estudos

É possível relacionar os resultados dos quadros categoriais da pesquisa documental, ou seja, do Planeamento, das Ordens de Operações e dos Relatórios de Policiamento Desportivo, bem como os quadros da pesquisa feita no terreno, ou seja, Observação e *think aloud*.

Relativamente à pesquisa documental, o Planeamento (Estudo I) e as Ordens de Operações (Estudo II) constituem a fase inicial do processo de tomada de decisão e os Relatórios de Policiamento Desportivo (Estudo V) constituem a fase final. A informação evidenciada nos três momentos é semelhante, com alterações mais visíveis nos Relatórios de Policiamento Desportivo. Enquanto o Planeamento e as Ordens de Operações colocam a tónica nas orientações gerais do policiamento, nomeadamente na definição dos objetivos, os Relatórios de Policiamento Desportivo enfatizam os resultados das ações realizadas e incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial. Estes resultados são facilmente compreendidos, tendo em conta que o trabalho realizado durante a fase de

Planeamento dá origem à Ordem de Operações e ambos espelham a fase inicial do processo. Já os Relatórios de Policiamento Desportivo são a conclusão de todo o processo, demonstrando por isso ocorrências de relevo e a sua conseqüente resolução.

Como já foi referido, antes da elaboração da Ordem de Operações é realizado um vasto trabalho de Planeamento que inclui uma análise pormenorizada do evento através de reuniões preparatórias, reconhecimentos do terreno e colaboração com outras entidades, por exemplo: com os Organizadores do Evento ou com os Coordenadores de Segurança dos Clubes. Se conjugarmos este trabalho com a experiência anterior do Oficial que elabora estes relatórios e com o conhecimento prévio de determinadas situações, percebe-se que tudo isto irá servir de sustentação à tomada de decisão na elaboração da Ordem de Operações. Assim sendo, as Ordens de Operações, produto do processo do planeamento, comportam as intenções e as orientações dos Oficiais responsáveis pelo planeamento, para posterior aplicação no terreno, funcionando como um script, ou seja “uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95).

os sistemas institucionais influenciam, pois, a ação (por realizar) através da segregação e ativação de scripts, ou esquemas interpretativos, que codificam a lógica institucional e que, em última instância, regulam a interação social. São estes esquemas interpretativos que traduzem as normas institucionais e culturalmente valorizadas de um dado contexto sócio histórico que, de forma estável e recorrente, definem o padrão de ação dos sujeitos. (Diniz, 2001, p.102)

Já os Relatórios de Policiamento Desportivo são a fase final de todo o processo, apresentam também uma descrição dos acontecimentos, dos locais onde ocorreram, das ações realizadas e dos seus efeitos, bem como a identificação de aspetos a melhorar ou aspetos a manter por se revelarem boas práticas. Deste modo vamos ao encontro da conclusão evidenciada no estudo de Martins (2015) que refere que podemos considerar que estes documentos funcionam também como scripts, diagnosticando situações problemáticas, no sentido em que a informação contemplada pode ser útil para o planeamento de policiamentos futuros.

A elaboração destes relatórios, que serve para sinalizar situações e preparar os planeamentos futuros, tem como objetivo a constante melhoria do serviço prestado pela Polícia ao cidadão que se desloca a estes eventos desportivos.

Por fim, consideremos agora conjuntamente a Observação e o *think aloud*, duas técnicas que se complementam pois as informações que não foram transmitidas pelo decisor através do “pensar em voz alta” foram obtidas através da observação direta do decisor, por parte do investigador no terreno. Feita a análise verificamos que a gestão da informação, a tomada de decisões, a simulação mental e a gestão de recursos são ferramentas importantes para responder aos desafios que os decisores enfrentam no terreno.

Para além da Ordem de Operações e dos *briefings* detalhados a que os Comandantes de setor acedem antes do evento, estes procuram sistematicamente informação, transmitindo-a quer seja através de comunicações rádio, contactos pessoais com outros intervenientes no policiamento, através da utilização de outros meios tecnológicos como o telemóvel, ou pela observação do terreno em busca de sinais, por forma a tomar decisões válidas (*satisficing*) adaptadas ao contexto em que se inserem. Estando numa posição entre o Comandante de Policiamento e os Chefes das EIR e das EVAR, o Comandante de setor pesquisa e recebe a informação, transmitindo apenas a que julga ser necessária, de acordo com o princípio da necessidade de conhecer.

Estamos portanto perante características da tomada de decisão em contexto naturalista, sendo que os decisores policiais tendem a tomar decisões comparando-as com opções já padronizadas, com base no conhecimento prévio ou na experiência do decisor. Estes fazem simulações mentais da situação, nomeadamente criando expectativas, fazendo avaliações, conjugando esforços e recordações confiando numa estratégia que simula mentalmente os acontecimentos (Klein, 1989).

3 – Discussão dos resultados

Analisamos, agora, os resultados à luz das teorias da decisão, dando maior importância ao estudo das heurísticas e vieses e às teorias de tomada de decisão em contexto naturalista, procurando dar resposta ao nosso problema de investigação: como se processa a tomada de decisão dos decisores policiais no contexto do policiamento de grandes eventos desportivos?

O ser humano depara-se constantemente com a necessidade de tomar decisões “baseadas em crenças relativas a probabilidades de incerteza de eventos” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124), possuindo limitações quer intrínsecas quer extrínsecas. Para que se consiga suprir essas limitações, tomam-se decisões que não sendo ótimas são

satisfatórias (*satisficing*). Já Simon (1990) descrevia a tomada de decisão como um processo de pesquisa, orientado por níveis de aspiração que devem ser atingidos por uma decisão satisfatória. Desta forma as pessoas recorrem às heurísticas, “atalhos cognitivos, regras básicas para efetuar determinados juízos ou inferências, que são úteis para a tomada de decisão” (Lau, 2003, p.31). No contexto da investigação que apresentamos afirmamos que este nível de aspiração ao qual Simon se referia pode ser encontrado nos objetivos das ordens de operações, que constituem os referidos scripts os quais acabam por condicionar todo o processo decisional que se segue.

A partir dos anos 1980 “a definição de heurística modificou aproximadamente até o seu ponto de inversão, vindo a denotar estratégias que previnem que um indivíduo encontre respostas corretas a problemas que estejam no domínio da teoria das probabilidades” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75). Se as explicações clássicas para o uso de heurísticas encaravam-nas como o caminho para o erro (Oliveira & Pais, 2010), acompanhando a ideia de Lau (2003) de que as heurísticas podem levar a vieses sistemáticos, já estudos mais recentes veem-nas como uma forma de o Homem tirar vantagem da informação que o ambiente proporciona para conseguir decisões razoáveis (Todd & Gigerenzer, 2000). Assim “as heurísticas são processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação para tornar as decisões mais rápidas, mais frugais, e/ou mais precisas face a métodos mais complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 451).

No entanto, “a eficiência da heurística depende da sua racionalidade ecológica: a sua habilidade para explorar a estrutura da informação em ambientes naturais” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76). Isto vai ao encontro da ideia de Wilke e Mata (2012) de que o programa de heurísticas rápidas e frugais enfatiza o princípio da racionalidade ecológica, afirmando que o sucesso das estratégias de raciocínio depende de uma estrutura ambiental.

Tão importante quanto a racionalidade ecológica é o conceito de Adaptive toolbox, que de acordo com Gigerenzer (2001), trata-se de uma caixa de ferramentas adaptativa que fornece heurísticas, compostas por elementos fundamentais denominados de building blocks. Este autor descreve três funções fundamentais destes elementos: fornecem à pesquisa uma direção, interrompem a pesquisa e tomam uma decisão. De acordo com Martignon (2001), a noção de adaptive toolbox visa ilustrar como a racionalidade limitada poderá de facto ser implementada na mente humana, afirmando ainda que essas heurísticas estão condicionadas às limitações cognitivas que a espécie humana apresenta e o seu sucesso reside no seu grau de adaptação à estrutura ambiental.

A Tomada de Decisão Naturalista (NDM) visa compreender a performance cognitiva humana, ao estudar como é que os indivíduos e as equipas tomam decisões em condições de um mundo real, ou seja, no terreno, fora do laboratório (Nemeth & Klein, 2010). Assim,

como já vimos, o programa das heurísticas procurou construir modelos dos processos heurísticos tendo em conta os constrangimentos ambientais e a racionalidade ecológica. A NDM pretendeu dar resposta à necessidade crescente de melhorar a tomada de decisão em ambientes dinâmicos e reais. Tudo isto fez com que os investigadores passassem a trabalhar no terreno e não no laboratório pois compreendeu-se que os métodos de treino e os sistemas de suporte à decisão que foram desenvolvidos pelos sistemas formais não melhoraram a qualidade da decisão nem foram adotados em cenários de pesquisa de campo (Nemeth & Klein, 2010).

A NDM baseia-se em dois aspetos fundamentais: a experiência do decisor e as características do ambiente onde o mesmo trabalha. As características da tomada de decisão policial são determinadas pela incerteza, pressão de tempo, risco, ambientes múltiplos e dinâmicos e objetivos por vezes mal definidos. Envolvem múltiplos indivíduos e decisores experientes muitas vezes a laborar em condições organizacionais de alto risco, como é o caso da Polícia de Segurança Pública.

O decisor policial não consegue dissociar-se da sua condição humana e sofre as mesmas limitações que um decisor comum, agravadas pelas limitações que são característica particular da ação policial. Utiliza os mesmos “atalhos” cognitivos e comete os mesmos erros e vieses (Tversky & Kahneman, 1974), sem esquecermos que trabalha diariamente com os direitos liberdades e garantias do cidadão (Martins, 2015). Os decisores policiais, nos policiamentos de grandes eventos desportivos, tomam decisões em ambientes reais, complexos, sujeitos a todas as limitações já explanadas ao longo deste trabalho. Assim, deslocámo-nos para o terreno tentar compreender como é que as decisões eram tomadas, acompanhando decisores policiais experientes, Oficiais da PSP que cumprem a tarefa de Comandantes de setor nos respetivos locais onde se desenrolam os policiamentos desportivos.

A análise dos dados propõe que o decisor policial, na fase do planeamento, “procura reduzir ao máximo a incerteza através da recolha de informação adicional que lhe permita delinear uma Ordem de Operações que servirá de guião ou script” (Martins, 2015, pp. 54-55). A estratégia utilizada nesta fase é baseada no modelo de heurísticas RAWFS (“reduction; assumption-based reasoning; weighing pros and cons; forestalling; suppression”) e na “reflexão na ação” (reflexion-in-action) (van den Heuvel et al., 2014).

É precisamente a informação que circula em torno do decisor que tem um papel preponderante em todo o processo decisional. O Comandante de setor tem de receber, filtrar e pesquisar informação, partilhando aquela que julga necessária tendo em conta o princípio da necessidade de conhecer. Concluimos ainda que a fase de planeamento é extraordinariamente importante e é dela que depende todo o sucesso do policiamento desportivo. Todo o caminho seguido até à elaboração da Ordem de Operações passa por

reuniões entre os Comandantes de setor e os Comandantes do policiamento, reuniões com os coordenadores de segurança dos clubes desportivos (que acabam por contribuir para a segurança do evento desportivo), com os organizadores do evento e com os árbitros nomeados para os jogos. Estas reuniões preparatórias são instrumentos de recolha e análise de informação. Em suma, o planeamento produz informação que depois de analisada e trabalhada permite uma redução de tempo e de incerteza nas fases seguintes, permitindo que os Comandantes de setor se encontrem bem preparados para as tarefas que lhes incumbem nas fases subsequentes do policiamento desportivo.

Importa ainda referir que a classificação do evento desportivo é muito importante e é também dela que parte toda a preparação do policiamento desportivo. A Lei n.º 39/2009, de 30 de julho, obedece a um conjunto de requisitos que acabam por atribuir o grau de risco ao evento desportivo, ou seja, não depende do Comandante do policiamento esta avaliação. Este tipo de informação é muito importante pois pode condicionar o processo decisional (Gonçalves, 2014).

Conforme foi possível verificar no acompanhamento que foi feito aos Comandantes de setor, em ambientes reais não há decisões ótimas. Há decisões satisfatórias em que os mesmos recorrem a métodos de aproximação de forma a resolver satisfatoriamente as tarefas que vão surgindo, ajustando-as se necessário (J_08 “vamos fazer cortes frente à porta 10 e a ideia é eles entrarem em grupos mas temos de ir avaliando pois mediante isso podemos ter de fazer grupos menores ou maiores”).

A análise das Ordens de Operações permitiu compreender que para além do decisor sustentar as suas decisões com base no que foi planeado, tem a preocupação de alertar para as consequências que podem advir da atuação policial (J_05 “Qualquer situação fora do normal informem logo via rádio para evitar problemas de maior”). Esta análise possibilita antecipar determinadas ocorrências e permite ainda garantir que o adepto que se desloca ao estádio para ver o jogo o faz em segurança, garantido os seus direitos, liberdades e garantias, restringindo ao mínimo os direitos dos cidadãos que, apesar de não terem ido ver o jogo, se movimentam nas imediações do estádio (J_03 “a partir das 07H de amanhã metemos ali um elemento do trânsito e ninguém estaciona naquele local”). O trabalho da polícia deve, igualmente, procurar preservar a boa imagem da instituição (J_08 “Vamos ser discretos mas firmes, e que amanhã não se fale do trabalho da polícia”).

No que concerne à observação conseguimos depreender que os Oficiais, Comandantes de setor, recorrem aos referidos atalhos cognitivos que, segundo Gigerenzer (1991), conseguem produzir decisões eficientes. Os decisores recorrem às heurísticas de representatividade quando se referem a situações que conhecem bem (J_02 “cuidado com os adeptos da claque da equipa X, como sabem eles estão divididos quanto à legalização da claque e isso poderá trazer-nos problemas”).

A simulação mental é também importante na avaliação de determinadas situações. Ligada ao modelo RPD é uma estratégia que considera satisfatória a primeira opção reconhecida para avaliar o rumo de ação (Klein, 1993) (J_8 “Quero duas equipas ali, lembrem-se da semana passada? Compreendem porquê? ”). O modelo RPD refere que decisores experientes avaliam uma opção conduzindo uma simulação mental com vista a avaliar um rumo de ação, com o objetivo de verificar se a opção funciona, em vez de comparar vantagens e desvantagens das diversas opções (Klein, 1993).

Outra estratégia utilizada é a heurística de reconhecimento. “A heurística de reconhecimento é útil quando existe uma forte correlação entre reconhecimento e critério” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76). Na identificação de adeptos, e na facilidade em perceber a que grupo organizado de adeptos ele pertence mesmo sem qualquer indumentária que o identifique, é onde mais se evidencia esta heurística. O reconhecimento de determinadas características permite que ele seja rapidamente enquadrado (J_2 “Esse adepto deve ingressar na caixa, por baixo do casaco tem uma camisola do clube X ”).

A heurística de disponibilidade é facilmente visível nas situações em os indivíduos avaliam a probabilidade de um evento através da facilidade com que certas ocorrências assomam à sua mente (Tversky & Kahneman, 1974). São situações que ocorreram em que a probabilidade de voltarem a ocorrer é alta (J_5 “Os adeptos do X têm essa característica: ficam à porta das sedes das claques quase até à hora do jogo depois vêm todos ao molho”).

Ainda na fase da observação, verificámos que em determinadas situações os Oficiais, Comandantes de setor, paravam a pesquisa de informação. É o denominado princípio heurístico *one-reason decision making*, que utiliza apenas uma razão, uma pista da informação para realizar uma escolha, permitindo assim poupar tempo e recursos (Todd & Gigerenzer, 2000). Este princípio heurístico visa orientar a pesquisa de informação ou em alternativa parar essa pesquisa, tomando as decisões com base numa única razão, sem necessidade de avaliação exaustiva da situação (J_4 “Só os adeptos de risco é que são enquadrados na caixa. Os ditos adeptos normais aguardam junto dos autocarros”).

Verificámos também a existência de conhecimento tácito de procedimentos por parte dos Oficiais. A tomada de decisão em contexto naturalista está intimamente ligada com a ação, tratando-se de uma atividade que se desenrola ao longo do tempo, que depende de uma atualização contínua do conhecimento tácito (Rasmussen 1995) (J_2 “Fazem os cortes entre as duas portas e evitam que os adeptos se juntem e que os da equipa adversária entrem em segurança”).

Através do *think aloud* não verificámos falta de informação ou informação contraditória, pelo que o grau de incerteza era assim diminuto. Isto deve-se ao facto de os Coman-

dantes de setor estarem devidamente informados sobre o que estaria a ocorrer. Distinguímos aqui duas situações diferentes: nas situações com que os decisores estavam familiarizados, as decisões eram tomadas com base na informação e missão atribuídas na Ordem de Operações (J_3 “Fazemos como das outras vezes, se vierem muitos adeptos ficam ali junto ao gradeamento senão vão entrando devagar”); as situações novas eram decididas com a experiência e conhecimento prévio dos Oficiais (J_6 “Há alguns anos que trabalhamos juntos, isto já é automático”).

Por fim, a análise dos relatórios de policiamento desportivo: trata-se de um balanço de todo o policiamento desportivo em que os resultados são descritos, as ocorrências policiais são mencionadas na fita do tempo, são efetuadas avaliações críticas no sentido de melhorar a postura policial nos eventos seguintes. “A experiência e o treino podem melhorar os processos cognitivos e a qualidade das decisões” (Rake & Nja, 2009, p. 681), por isso, esta informação adicional que surge no fim dos policiamentos desportivos poderá ser muito útil, no sentido de manter boas práticas e melhorar a prestação da polícia nos futuros eventos desportivos. Estas considerações não dizem apenas respeito à polícia mas também a outras entidades envolvidas no referido evento desportivo. Embora não seja objetivo deste relatório apontar críticas ou sugestões, o Comandante do policiamento, na elaboração do mesmo, menciona algumas dessas críticas e sugestões no sentido de aperfeiçoar e desenvolver qualidade ao processo de decisão e do serviço policial

VI- Conclusões

Com a realização deste trabalho procurámos compreender e descrever o processo de tomada de decisão de decisores policiais, Oficiais da PSP experientes, em ambientes reais, durante o policiamento de grandes eventos desportivos, à luz da NDM.

Uma vez que nos foi dada a possibilidade de acompanhar estes policiamentos desde a fase de planeamento até à elaboração do relatório final. Concluímos que a fase de planeamento é muito importante pois é nela em que é recolhida a maior parte da informação relevante para o desenvolvimento das fases seguintes, resultante de deslocações ao terreno, de contactos estabelecidos com entidades policiais e entidades externas. Para o efeito, a presença em reuniões com os coordenadores de segurança dos clubes, com os organizadores do evento, bem como com os Comandantes de setor, as idas aos recintos dos jogos para verificar as condições de segurança do mesmo, permitem desde logo simular mentalmente problemas que possam ocorrer bem como antecipar as suas soluções. Apesar de nesta fase os decisores tentarem adquirir o máximo de informação sobre o evento, essa informação nunca é total. O decisor está sempre condicionado pelas limitações que a sua condição humana lhe confere, por não ter toda a informação disponível e por ter de tomar decisões que se adequem à constante alteração de possíveis cenários e constrangimentos de tempo (Maldonato & Dell’Orco, 2010; Todd & Gigerenzer, 2000; Simon, 1990; Pais, 2001; Lau, 2003; Nemeth & Klein, 2010; van den Heuvel et al., 2014). A acrescentar à lista temos ainda algumas características únicas que acrescentam à tomada de decisão policial um outro constrangimento, como é o facto de algumas das decisões poderem restringir alguns direitos, liberdades e garantias aos cidadãos. Tudo isto faz com que, ao invés de alcançar uma decisão ótima, seja conseguida uma “alternativa satisfatória que alcance ou supere o nível de aspiração associado a um objetivo variável, sendo essa alternativa escolhida” (Selten, 2001, p.14). O decisor é então um ser humano que usa heurísticas rápidas e frugais, usando apenas parte da informação disponível, encontrando abrigo em estereótipos, protótipos e *scripts*. Assim, esta informação é gerida em consonância com as suas capacidades e com a racionalidade ecológica (contexto) em que o fim último não é a otimização dos resultados (Pais, 2001).

Os resultados apresentados, que como já afirmámos anteriormente devem ser lidos com alguma parcimónia, mostram que na fase de planeamento de um evento desportivo, o decisor lida com situações com algum grau de incerteza, que procura colmatar com a pesquisa constante de informação. Essa informação é constantemente cruzada com informações resultantes de experiências anteriores usando a estratégia “reflexão-em-ação”.

São simuladas mentalmente as ações a desencadear no sentido de conseguir fazer uma avaliação da repercussão que determinada decisão pode ter.

Resultado desta fase de planeamento surge um guião que funciona como *script* e serve para orientar a atuação policial dos elementos no policiamento desportivo: esse guião é a ordem de operações. Assim, os Comandantes de setor, no terreno, pesquisam informação adicional através de contactos presenciais ou com a central rádio, observando e tendo atenção ao ambiente que, juntamente com a informação existente e recorrendo ao *script* (Ordem de operações), permite aos decisores tornar possível reconhecer os acontecimentos como habituais, podendo assim desenvolver ações imediatas perante essas situações. Esta ordem de operações aparece relacionada com a heurística de reconhecimento que se traduz no “princípio de fazer corresponder as características de casos individuais a um protótipo” (Dhami & Ayton, 2001, p.162), em que a mesma permite fazer parar ou suspender a pesquisa de informação por parte do decisor, possibilitando a tomada de uma decisão, conduzindo a opções sequenciais de decisões satisfatórias, que se adaptam ao ambiente em que se encontram (Todd & Gigerenzer, 2000).

Verificámos ainda o recurso às heurísticas: da representatividade, em que as decisões são influenciadas pelo que é típico; da disponibilidade, na qual as decisões são baseadas no que assoma facilmente à mente descritas; e, na ancoragem ou ajustamento, onde as decisões são fundamentadas no que surge primeiro (Todd & Gigerenzer, 2000).

Averiguámos ainda que alguma transmissão de informação sem carácter decisório, veiculada pelo decisor policial, é interpretada pelos elementos policiais como se de decisões se tratasse, tendo em conta a rotina habitual do trabalho de ambos naqueles espetáculos desportivos. Por vezes, quando o decisor transmite uma informação sem que contenha qualquer decisão, os elementos policiais encetam diligências baseados nessa informação sem carácter decisório interpretando-a como uma pista, um atalho, funcionando como se de uma informação de carácter decisório se tratasse. A este atalho poderão corresponder as heurísticas de disponibilidade em função da experiência e das ações repetidas que desenvolvem, que faz com que tal informação fique permanentemente disponível na memória de trabalho, e de reconhecimento em que “a relação entre o reconhecimento e o critério poderá ser aprendida da experiência” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76). Basta portanto uma pequena pista informativa para levar a um comportamento, sendo que essa informação é compreendida como informação completa. Podemos então supor que se não se tratasse de Oficiais com experiência, os elementos policiais interpretariam esta transmissão de informação como se de uma informação simples se tratasse. Tudo isto gira em torno da experiência do decisor, adquirida semanalmente nos eventos desportivos.

No que respeita às limitações deste trabalho, alerta-se para o facto de o investigador ser elemento policial, o que poderá ter condicionado o processo de recolha de informação.

Não existirá uma fórmula mágica sobre como devemos proceder no terreno, no entanto, o rigor da pesquisa está na capacidade de dosear no terreno e depois de objetivar na análise (Costa, 2009). Assim, foram respeitados todos os procedimentos relativos à fiabilidade e validade, tendo havido o recurso a juízes independentes para assegurar a verificação da fiabilidade intercodificador.

Outra limitação surge ligada ao *think aloud*: o objetivo central é fornecer relatos verbais acerca do pensamento dos participantes, conseguindo obter informação nova, para além da que está disponível através de medidas de performances tradicionais (Ericsson, 2006). Teria sido útil o recurso a meios eletrónicos de gravação áudio para que não se perdesse informação. Apesar de ter sido solicitado, o uso dos mesmos não foi autorizado. No entanto, convém aqui referir que o investigador foi questionado por diversas vezes pelo pessoal policial por estar a tomar notas manualmente, podendo recorrer a gravações áudio em que a informação seria bem mais completa e menos trabalhosa. Isto demonstra que, de uma forma gradual, os elementos policiais estão cada vez mais confiantes e abertos a procedimentos de investigação. Este facto leva-nos a crer que no futuro as condições de investigação serão cada vez melhores. Esta não autorização para gravações áudio é uma limitação que deve ser tida em conta na elaboração de trabalhos futuros.

Uma outra limitação a apontar prende-se com as condições meteorológicas. Dois dos jogos estudados decorreram debaixo de chuva intensa, o que poderá ter condicionado o registo de notas e ter levado, conseqüentemente, à perda de alguma informação.

Deixamos, por último, uma sugestão para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Seria muito importante o acompanhamento da elaboração das Ordens de Operações, uma vez que é neste momento que se tomam as decisões que irão influenciar o policiamento desportivo. Sendo um momento crucial na tomada de decisão policial, parece-nos plausível a realização de estudos de *think aloud* junto dos Oficiais que elaboram as Ordens de Operações.

A descrição do processo de tomada de decisão policial tem como principais objetivos aprimorar esse processo contribuindo para a melhoria do serviço policial prestado ao cidadão. Por isso, os resultados de investigações como esta deverão merecer alguma atenção no sentido de incorporar esses resultados na formação e no treino dos elementos policiais (decisores).

Referências

- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Afonso, A. (2015). *A tomada de decisão em grandes eventos políticos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Alves, B. D. (2013). *A tomada de decisão na atuação policial* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (2004). Normative models of judgment and decision making. In D. J. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 1-27). London: Blackwell.
- Baron, J. (2012). The point normative models in judgment and decision making. *Frontiers in Psychology, 3* (577), 1-3. doi:10.3389/fpsyg.2012.00577
- Bayley, D., & Bittner, E. (1984). Learning the skills of policing. *Law and Contemporary Problems, 47*, 35-59.
- Bennel, C. (2005). Improving police decision making: General principles and practical applications of receiver operating characteristic analysis. *Applied Cognitive Psychology, 19*, 1157-1175.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica, 22*, 22-36.
- Bisdorff, R., & Lundberg, G. (2007). Human centered processes: Towards a naturalistic decision making paradigm. *European Journal of Operational Research, 177*, 1313-1316. doi:10.1016/j.ejor.2005.04.004

Bissoto, M. L. (2007). *Auto-organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada*. São Paulo, SP: Faculdade Salesiana Dom Bosco.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em investigação*. Porto: Porto Editora.

Bryant, D. (2002). Making naturalistic decision making fast and frugal. Retirado de http://www.dodccrp.org/events/7th_ICCRTS/Tracks/pdf/066.PDF

Charters, E. (2003). The use of think-aloud methods in qualitative research: An introduction to think-aloud methods. *Brock Education*, 12 (2), 68-82.

Clemen, R. T. (2001). Naturalistic Decision Making and Decision Analysis. *Fuqua School of Business*, 353-384.

Clemente, P. J. L. (1998). *Da polícia de ordem pública* (Dissertação de Mestrado em estratégia, não publicada). Lisboa.

Clemente, P. J. L. (2015). *Cidadania, polícia e segurança*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.

Conceição, R. M. (2014). *Claques de futebol em Portugal: Os discursos nas redes sociais* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Cooksey, R. (2001). Pursuing an integrated decision science: Does naturalistic decision making help or hinder? *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 353-384.

Costa, A. F. (2009). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.

Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the influence how seniors officers police crowd events: On side outside laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45, 175-196.

Cronin, P., & Reicher, S. (2009). Accountability processes and group dynamics: A SIDE perspective on the policing of an anti-capitalist riot. *European Journal of Social Psychology*, 39, 237-254.

Crozier, R., & Ranyard, R. (1997). Cognitive process models and explanations of decision making. In R. Crozier, R. Crozier, & O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations* (pp. 5-20). London: Routledge.

Della Porta, D., Peterson, A., & Reiter, H. (2006). Policing transnational protest: An introduction. In D. della Porta, A. Peterson, & H. Reiter (Eds.), *The policing of transnational protest* (pp. 1-12). Hampshire: Ashgate.

Dhami, M., & Ayton, P. (2001). Bailing and jailing the fast and frugal way. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14 (2), 141-168. doi: 10.1002/bdm.371

Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia*. Coimbra: Almedina.

Dietrich, C. (2010). Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes, *Student Pulse*, 2 (2), 1-7. Retirado de <http://www.studentpulse.com/a?id=180>

Dillon, S. (1998). Descriptive decision making: Comparing theory with practice. In *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand (ORSNZ'98)*.

Diniz, A. M. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária*. (Tese de doutoramento, não publicada). Universidade do Minho, Braga.

Durão, S. (2008). *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.

Durkheim, E. (1953). *Sociology and philosophy*. New York, NY: The Free Press.

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review Psychology*, 32, 53-88.

Elliot, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of re-search*. Edinburgh, South Australia: Defense Science and Technology Organisation (DSTO) Systems Sciences Laboratory.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.

Ericsson, K. (2006). Protocol analysis and expert thought: Concurrent verbalizations of thinking during experts' performance on representative tasks. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. Hoffman, *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 223-241). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

EU-SEC II. (2011). *Fundações da casa europeia para a segurança dos grandes eventos: Manual para a coordenação internacional da investigação sobre segurança dos grandes eventos*. Turin: UNICRI.

Felgueiras, S. (2009a). A atividade policial na gestão da violência. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 139-162). Coimbra: Almedina.

Felgueiras, S. (2009b). *A segurança de grandes eventos desportivos: As fases finais dos campeonatos da Europa de futebol no século XXI*. (Dissertação de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Felgueiras, S. (2015). Ação policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. *Lição inaugural abertura do ano letivo 2015/2016*, ISCPSI.

Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis*, 64-66.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

Forgas, J. P. (2003). Affective influences on attitudes and judgments. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 596–618). New York: Oxford University Press.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed). Loures: Lusociência.

Frisch, D., & Clemen, R. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 46-54.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.

Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond heuristics and biases. *European Review of Social Psychology*, 2, 83-115.

Gigerenzer, G. (2006). Heuristics. In G. Gigerenzer, & C. Engel (Eds.), *Heuristics and the law*, (pp.17-44). London: The MIT Press.

Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-48). Cambridge: MA: MIT Press.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 1-12). Cambridge, MA: MIT Press.

Gigerenzer, G., & Todd, P. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, P. Todd, & the ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-36). New York: Oxford University Press.

Gilboa, I. (2010). *Rational choice*. London: MIT Press.

Gilovich, T., & Griffin, D. (2002). Introduction – Heuristics and biases: Then and now. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 1-18). New York: Cambridge University Press.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Goldstein, D. (2009). Heuristics. In P. Hedstrom, & P. Bearman (Eds.), *The Oxford handbook of analytical sociology* (pp. 140-167). New York: University Press.

Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristics. *Psychological Review*, 109 (1), 75-90. doi:10.1037//0033-295X.109.1.75

Gonçalves, A. R. S. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Haas, M. (2001). Prospect theory and the Cuban missile crisis. *International Studies Quarterly*, 45, 241-270.

Hausman, D. (1992). *The inexact and separate science of economics*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Heidi, J. (2008). Content analysis. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 120-121). London: Sage.

Helsloot, I., & Groenendaal, M. (2011). Naturalistic decision making in forensic science: Toward a better understanding of decision making by forensic team leaders. *Journal of Forensic Sciences*, 56 (4), 890-897. doi: 10.1111/j.1556-4029.2011.01714.x

Inácio, C. (2013). A tomada da decisão: da teoria da utilidade esperada à teoria do prospecto. *Revista de Ciências Militares*, 1 (1), 17-25.

Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangsmyr (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 2002* (pp. 449-489). Stockholm: Nobelprize.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.

Klein, G. A. (1989). Recognition-primed decisions. In W. B. Rouse (Ed.), *Advances in man-machine systems research*, Vol. 5 (pp. 47-92). Greenwich: JAI Press.

Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, CT: Ablex.

Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.

Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.

Klein, G. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. London: MIT Press.

Klockars, C. B. (1985). *The idea of police*. Newbury Park, CA: Sage.

Knafl, K. (2008). Cognitive interview. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 880-881). London: Sage.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lau, R. (2003). Models of decision making. In D. Sears, L. Huddy, & R. Jervis (Eds.), *Handbook of political psychology* (pp. 19-59). Oxford: University Press.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série-A, nº 155.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série, nº 168.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série, nº 167.

Lei n.º 52/2013, de 25 de julho. *Diário da República*, 1.ª série, nº 142.

Levy, J. (1992). An introduction to prospect theory. *Political Psychology*, 13 (2), 171-186.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352. doi: 10.1002/bdm.381

Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertain: A naturalistic decision analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (2), 149-163.

Lum, C. (2011). The influence of places on police decision pathways: From call for service to arrest. *Justice Quarterly*, 28 (4), 631-666. doi:10.1080/07418825.2010.526130

Maldonato, M., & Dell'Orco, S. (2010). Toward an evolutionary theory of rationality. *World Futures: The Journal of New Paradigm Research*, 66 (2), 103-123

Martignon, L. (2001). Comparing fast and frugal heuristics and optimal models. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 147-172). Cambridge, MA: MIT Press.

Martins, S. A. F. (2015). *Decisão policial em grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 266-270). London: Sage.

McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

McDermott, R., Fowler, J., & Smirnov, O. (2008). On the evolutionary origin of prospect theory preferences. *Journal of Politics*, 70 (2), 335-350. doi:10.1017/S0022381608080341

McKechnie, L. (2008a). Naturalistic observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 550-551). London: Sage.

McKechnie, L. (2008b). Observational research. In L. M. Given (Ed.), *The Sage*

encyclopedia of qualitative research methods (pp. 573-575). London: Sage.

Nemeth, C., & Klein, G. (2010). The naturalistic decision making perspective. *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 1-9. doi:10.1002/9780470400531.eorms0410

Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-making model. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 12-17.

Oliveira, J. F. (2000). *A manutenção da ordem pública em Portugal*. Lisboa: ISCPSI.

Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: ISCPSI.

Oliveira, J. M. (2005) Racionalidade quebrada: A racionalidade ecológica das heurísticas rápidas e frugais. (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Oliveira, J. M., & Pais, L.G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.

Omodei, M., & Wearing, A. (1995). The fire chief microworld generating program: An illustration of computer-simulated microworlds as an experimental paradigm for studying complex decision-making behavior. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 27 (3), 303-316.

Orasanu, J., & Connolly, T. (1995). The reinvention of decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds), *Decision making in action: Models and methods* (2nd print; pp. 3-20). New Jersey, NJ: Ablex.

Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a "racionalidade" dos magistrados. *Sub Judice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.

Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores*. (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Pais, L. G. (2011). *Documento interno de apresentação na linha de investigação sobre tomada de Decisão e Atividade Policial*. Lisboa: Laboratório de Grandes Eventos

do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Pais, L. G., & Felgueiras, S. (2015). Police decision making in major events: A research programme. Manuscrito submetido para publicação.

Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). Protesto político e atividade policial: a perceção dos "media". *Análise Social*, 494-517.

Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.

Polonioli, A. (2012). Gigerenzer's external validity argument against the heuristics and biases program: An assessment. *Mid Society*, 11, 133-148.

Prior, L. (2014). Content analysis. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 359-379). New York: Oxford University Press.

Rake, E. L., & Nja, O. (2009). Perceptions and performances of experienced incident commanders. *Journal of Risk Research*, 12 (5), 665-685. doi:10.1080/13669870802604281

Raposo, J. (2006). *Direito policial*. Coimbra: Almedina.

Rasmussen, J. (1995). Deciding and doing: Decision making in natural contexts. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok, (Eds), *Decision making In action: Models and methods* (2nd print; pp. 3-20). New Jersey, NJ: Ablex.

Reiner, R. (2004). *A política da polícia: Polícia e sociedade* (Vol. 11). Editora EDUSP, Núcleo de Estudos da Violência.

Rieskamp, J., & Hoffrage, U. (1999). When do people use simple heuristics, and how can we tell? In G. Gigerenzer, P. Todd, & the ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart* (pp. 141-168). New York: Oxford University Press.

Sadler-Smith, E., & Sparrow, P. (2008). Intuition in organizational decision making. In G. Hodgkinson, & W. Starbuck (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making* (pp. 305-324). New York: Oxford University Press.

Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, R. (2015). *Dialogue policing: Uma nova abordagem à gestão de multidões*. (Dissertação de mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Schraagen, J., Klein, G., & Hoffman, R. (1998). The macrocognition framework of naturalistic decision making. In J. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 4-24). England: Ashgate.

Schulz, A. (2011). Gigerenzer's evolutionary arguments against rational choice theory: An assessment. *Philosophy of Science*, 78, 1272-1282.

Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 13-36). Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1- 19.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.

Simon, H. A. (1978) Rational decision making in business organizations. In A. Lindbeck (Ed.) *Nobel lectures: Economic sciences 1969-1968* (pp. 343-371). Stockholm: Nobelprize.

Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & McGregor, D. G. (2002). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *Journal of Socio Economics*, 31, 329-342.

Sousa, A. (2002). A polícia como garante da ordem e seguranças públicas. *Separata da Revista do Ministério Público*, 90, 79-89.

Someren, M., Barnard, Y., & Sandberg, J. (1994). *The think aloud method. A practical guide to modeling cognitive processes*. London: Academic Press.

Suhonen, N. (2007). Normative and descriptive theories of decision under risk: A short review, *Economics and Business Administration*, 1-22. University of Joensuu: Finland.

Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart.

Behavioral and Brain Sciences, 23, 227-780.

Turpin, S. M., & Marais, M. A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *Orion*, 20 (2), 143-160.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185 (4157), 1124-1131.

Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

van den Heuvel, C., Alison, L., & Power, N. (2014). Coping with uncertainty: Police strategies for resilient decision-making and action implementation. *Cognition, Technology and Work*, 16 (1), 25-45. doi:10.1007/s10111-012-0241-8

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Waddington, P. A. (1994). *Liberty and order: Public order in a capital city*. London: UCL Press.

Waddington, D. (2007). *Policing public disorder: Theory and practice*. Devon: Willan Publishing.

Wilke, A., & Mata, R. (2012). Cognitive bias. In V. S. Ramachandran (Ed.), *The encyclopedia of human behavior* (pp. 531-535). London: Academic Press.

Wilson, J. Q. (1968). *Varieties of police behavior: The management of law & order in eight communities*. London: Harvard University Press.

Wu, G., Zhang, J., & Gonzalez, R. (2007). Decision under risk. In D. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment & decision making* (pp. 399-419). Oxford: Blackwell.

Zsombok, C. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now? In C. Zsombok, & G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making* (pp. 3-16). New York: Lawrence Erlbaum.

Anexos

Anexo 1

Paradoxo de S. Petersburgo

O Paradoxo de São Petersburgo é tido como um dos paradoxos mais famosos em termos de Teoria das probabilidades, tendo sido apresentado em 1738 num artigo escrito pelo famoso Matemático Daniel Bernoulli (Bernoulli, 1954).

Este Paradoxo consiste no seguinte: considere-se que Pedro e Paulo querem jogar um jogo de cara ou coroa mas não um jogo normal. Assim, estabelece-se as seguintes condições:

- Se no primeiro lance da moeda sair cara, Paulo tem que dar 2 moedas a Pedro;
- Se o primeiro der coroa e o segundo cara, Paulo tem que dar a Pedro 4 moedas;
- Se cara aparece só no terceiro lance, Paulo tem que dar a Pedro 8 moedas;
- Se cara aparece só no n -ésimo lance, Paulo tem que dar a Pedro 2^n moedas.

O Paradoxo consiste na seguinte questão: quanto deve Pedro pagar a Paulo para jogar este jogo?

À primeira vista o nosso senso comum leva-nos para uma quantia modesta, mas de facto Pedro pode pagar a Paulo qualquer quantia, por mais exorbitante que seja e ainda poder sair vencedor.

Em qualquer jogo Pedro tem $1/2$ de probabilidade de ganhar 2 moedas, $1/4$ de ganhar 4 moedas, $1/8$ de ganhar 8 moedas e assim sucessivamente. Assim, Pedro pode esperar ganhar um total dado pela série que tem soma infinita.

Portanto, não importa o montante que Pedro pague a Paulo pois ele poderá sempre ganhar se for realizado um número suficiente de jogos.

Note-se que se está a considerar que os recursos financeiros de Paulo e o número de jogos que os dois podem jogar são ilimitados.

Várias explicações foram dadas ainda no decorrer do século XVIII, mas muitos preferem observar este paradoxo como um problema sem solução. No caso concreto a fortuna de Paulo, por maior que fosse, é finita logo não poderia pagar as somas eventualmente infinitas que poderiam ser necessárias em caso de uma longa demora no aparecimento de cara (cf. Yates, 1990, In Oliveira, 2005).

Anexo 2

Quadro Categorical PLANEAMENTO

A_PL - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

A_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J_1) “O estádio vai estar cheio”.

A_PL.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J_2) “É um jogo de risco elevado de acordo com a nossa legislação”.

B_PL - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, resultados a atingir pela resposta policial, a cooperação de outras entidades em questões de segurança, bem como referências a notícias relevantes que possam causar a alteração do rumo normal das ações pensadas.

B_PL.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J_2) “Pretende-se garantir que as pessoas que venham ao estádio estejam seguras”.

B_PL.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar.

Ex. (J_4) “Vamos esperar pelo final da partida e mediante o comportamento dos adeptos assim será a nossa postura”.

B_PL.3 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores.

Ex. (J_5) “Há uns jogos atrás aconteceu a mesma coisa”.

B_PL.4 - Subcategoria **DISCUSSÃO DE PROCEDIMENTOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à troca de ideias entre o decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da tarefa.

Ex. (J_6) “Não seria melhor alterarmos o percurso dos adeptos do FCP?”.

B_PL.5 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J_6) “Solicitámos aos bombeiros que nos ajudassem a limpar o pavimento”.

B_PL.6 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cujo conhecimento possa mudar a forma de atuação ou os procedimentos a adotar.

Ex. (J_1) “Um adepto turco deflagrou dois artefactos pirotécnicos”.

C_PL - Categoria **INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação.

C_PL.1- Subcategoria **MEIOS AUDIVISUAIS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência ao recurso a meios audiovisuais que sejam utilizados para recolha ou transmissão de informações.

Ex: (J_6) “ Mostra a gravação vídeo daquela situação”.

C_PL.2- Subcategoria **DOCUMENTOS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros.

Ex: (J_2) “O relatório de informações diz que há adeptos de risco a caminho de Portugal”.

C_PL.3- Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referencia a factos visualizados diretamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação.

Ex: (J_6) “Fomos ao estádio de manhã e há muitas cadeiras partidas do jogo anterior”.

D_PL - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

D_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J_3) “Quanto aos adeptos adversários cerca de 250 são considerados de risco”.

D_PL.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J_5) “Os adeptos do [clube] vem de comboio e saem em Benfica”.

D_PL.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J_6) “As claques vão ser acompanhadas pela UMID e chegam no metro”.

D_PL.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio;

Ex. (J_5) “Adeptos do X com bilhetes para a porta 10 não entram”.

E_PL - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA e EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, apoio e reforço no policiamento do espetáculo desportivo;

E_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR e EVAR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR e/ou EVAR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J_1) “Temos três EIR da 4.a Divisão e cinco EVAR”.

E_PL.2 - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR e/ou EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_2) “As EIR fazem linha nas costas do CI e evitam que os adeptos saiam da Associação”.

E_PL.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_1) “Duas EIR ficam junto à porta 3 e duas EVAR junto à porta 10”.

E_PL.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou EVAR, durante o policiamento.

Ex. (J_1) “O Subcomissário X Comandante de setor comanda as EIR e as EVAR ”.

F_PL – Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, todas as referências à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J_6) “No terreno estará o representante do NIRP/DN a dar informações aos jornalistas”.

Anexo 3

Quadro Categorical ORDENS DE OPERAÇÕES

A_00 - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a hora de abertura de portas do estádio e a classificação do policiamento.

A_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO ED** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o espetáculo desportivo, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local do espetáculo ou o horário de abertura das portas.

Ex. (J_1) “Realiza-se um encontro de futebol entre [clube] e [clube] para a [X] jornada da Primeira Liga”.

A_00.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo.

Ex. (J_2) “É considerado jogo de risco elevado pela legislação portuguesa”.

B_00 - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial;

B_00.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J_1) “Importa também projetar força no terreno, em ambos os locais, para eliminar quaisquer tentativas de alteração da ordem pública”.

B_00.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar;

Ex. (J_3) “O jogo é propício à venda ilegal de bilhetes nas imediações do estádio”.

C_00 - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio.

C_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J_4) “Segundo o clube alemão, 80 são adeptos de risco”.

C_00.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J_3) “ Concentram junto à sede e entram pela porta 3”. Sónia Martins 80

C_00.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J_4) “Serão acompanhados por EIR através de cordão de marcha até ao TV Compound”.

C_00.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio, bem como os locais destinados aos mesmos para assistirem ao evento;

Ex. (J_1) “A concentração será junto à antiga sede e entram pela porta 26”.

D_00 - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA E EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida e/ou Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço no policiamento do espetáculo desportivo;

D_00.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR E/OU EVAR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR e/ou EVAR envolvidas no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J_5) “Duas EIR mantêm-se à ordem”.

D_00.2 - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR e EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_2) “15 minutos antes do final do jogo, salvo ordem em contrário, regressam às viaturas e preparam-se para reforçar a escolta à saída do autocarro da equipa visitante”.

D_00.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou as EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_3) “Uma EIR policia a zona A [descrição do local] a partir das 16h30”.

D_00.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou das EVAR, durante o policiamento.

Ex. (J_5) “As EIR/EVAR ficam sob o comando do Subcomissário [nome] ”.

E_00 - Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à relação entre a PSP e os OCS, bem como à presença de OCS no evento e à atribuição de missões específicas para os elementos policiais que se relacionam com os OCS.

Ex. (J_6) “O Núcleo de Imprensa e Relações Públicas [NIRP] elabora comunicado de imprensa”.

Anexo 4

Quadro Categorical RELATÓRIOS DE POLICIAMENTO DESPORTIVOS

A_RPD - Categoria **ESPETÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

A_RPD.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espetáculo desportivo.

Ex. (J_3) “jogo a contar para a Champions League”.

A_RPD.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espetáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J_6) “CMD Referiu que este jogo é considerado pela legislação portuguesa de RISCO ELEVADO”.

A_RPD.3 - Subcategoria **FAIXAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação alusiva à utilização de faixas, antes, durante e após o espetáculo, bem como as mensagens nelas inscritas.

Ex. (J_6) “Porto: Tantos Milhões... E Só Vemos Trambolhões!”.

A_RPD.4 - Subcategoria **CÂNTICOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito a mensagens verbalizadas, acompanhadas com música ou não, e a coreografias realizadas, antes, durante e após o espetáculo.

Sem unidades de registo.

B_RPD - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial

B_RPD.1 - Subcategoria **OBJETIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante o policiamento.

Ex. (J_5) “Houve necessidade de procurar sustentar a situação, de modo a evitarem-se esmagamentos”.

B_RPD.2 - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial, bem como os custos para a PSP que resultaram do policiamento do evento.

Ex. (J_5) “Pelas 17h35 foi visualizado um indivíduo a deflagrar um engenho pirotécnico”.

B_RPD.3 - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas ações desenvolvidas no policiamento, como os Bombeiros, Proteção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J_1) “foi solicitada, pelas médicas de serviço no Posto de Socorros existente no Piso -2...”

B_RPD.4 - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja ocorrência tenha mudado o planeamento previsto e/ou a forma de atuação habitual.

Ex. (J_4) “Antes da abertura de portas e durante o jogo e após o mesmo, foram espoletados diversos artefactos (tochas, potes de fumo e petardos).”.

B_RPD.5 – Subcategoria **AVALIAÇÕES** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que remete para as apreciações e observações críticas que o decisor faz acerca do espetáculo ou das ações realizadas pelos vários intervenientes no policiamento desportivo.

Ex. (J_6) “Às 21H31, é comunicada a presença em recinto de 38 244 espectadores (informação Sporting CP). Não concordei com a informação e solicitei que, junto do informante, se confirmassem as entradas, até porque o Sporting CP, na reunião das 10H30 daquele dia havia informado a venda de (mais de) 40 000 bilhetes vendidos”.

C_RPD - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

C_RPD.1 - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos adeptos, bem como os locais de concentração e outros.

Ex. (J_2) “Os adeptos da juventude leonina concentraram-se junto à sede dos mesmos nas imediações do estádio de Alvalade e seguem de lá para o estádio”.

C_RPD.2 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos.

Ex. (J_8) “Foi efetuado acompanhamento dos adeptos até aos autocarros”.

C_RPD.3 - Subcategoria **COMPORTAMENTOS** – Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à descrição dos comportamentos dos adeptos, antes, durante e após a realização do evento.

Ex. (J_5) “Os adeptos incendiaram as cadeiras havendo necessidade de intervenção dos bombeiros”.

D_RPD - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA E EQUIPAS DE VISIBILIDADE, APOIO E REFORÇO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espetáculo desportivo;

D_RPD.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR e/ou das EVAR envolvidos no policiamento do espetáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento;

Ex. (J_3) “Contamos com 6 EIR e 8 EVAR”.

D_RPD.2 - Subcategoria **ACÇÕES**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelas EIR e/ou pelas EVAR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J_3) “Antes do jogo a EIR X perseguiu e capturou 8 elementos detendo-os por roubo”.

D_RPD.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR e/ou as EVAR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J_7) “Houve desordem entre adeptos à entrada do metro pelo que esta polícia interveio com os meios necessários”.

D_RPD.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR e/ou das EVAR, durante o policiamento.

“As EIR e EVAR aguardam ordem do Subcomissário Comandante de setor”

Anexo 5

Quadro Categorical OBSERVAÇÃO

A_OB - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos das ações e dos procedimentos adotados, quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J_2) “O Subcomissário informa os elementos sobre os locais para onde devem ir e o que pretende dos mesmos”.

B_OB - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do Subcomissário e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_OB.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J_3) “O Subcomissário recebe informação que o autocarro da equipa está a chegar”.

B_OB.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J_1) “O Subcomissário questiona o Comandante sobre procedimentos a adotar”.

B_OB.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J_7) “O Subcomissário informa que faltam 5 minutos para o intervalo”.

B_OB.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J_8) “O Subcomissário dá ordens para a equipa X se posicionar num determinado local e esta situação não se verifica”.

B_OB.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

O Subcomissário recebe uma informação que desconhecia.

B_OB.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas por este durante o policiamento; Ex. (J_7) “O Subcomissário explica como os elementos devem estar dispostos no terreno e porquê”.

C_OB - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

C_OB.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J_5) “O Subcomissário dá informações aos elementos policiais sobre as características típicas de alguns adeptos”.

C_OB.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J_4) “O Subcomissário chama à atenção um elemento policial”.

D_OB - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_OB.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J_1) “O Subcomissário recorda situações ocorridas anteriormente que justificam uma ação policial”.

D_OB.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J_1) “O Subcomissário informa uma EVAR para a possibilidade de ter de se deslocar para a zona do Campo Grande”.

D_OB.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J_1) “O Subcomissário informa que tudo está calmo naquele local e que está tudo controlado”.

D_OB.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos, entre o decisor observado e outros elementos.

Ex. (J_8) “O Subcomissário solicita os números de telemóvel dos Chefes das EIR e EVAR”.

E_OB - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_OB.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência funcional do Subcomissário;

Ex. (J_7) “O Subcomissário chama 2 Chefes e dá-lhes instruções”.

E_OB.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_6) “O Subcomissário dá indicações aos Chefes e restantes elementos policiais que estão sob a sua alçada”.

E_OB.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR e/ou das EVAR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J_6) “O Subcomissário ordena que coloquem os capacetes”.

F_OB - Categoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à localização do decisor, do grupo de adeptos e dos dispositivos policiais;

Ex. (J_4) “O Subcomissário informa que se encontra junto ao média market”.

G_OB - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros Chefes/Oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstração) do policiamento no decisor.

Ex. (J_8) “O Subcomissário recebe indicações do Comandante do policiamento”.

H_OB - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J_4) “O Subcomissário determina a um elemento policial que reforce a equipa X ”.

I_OB - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o policiamento, bem como das ações efetuadas pelos adeptos.

Ex. (J_5) “O Subcomissário informa que os adeptos entraram no estádio sem registo de incidentes”.

Anexo 6

Quadro Categorial *THINK ALOUD*

A_TA - Categoria **OBJETIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objetivos a cumprir quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J_1) “Fique aí com a sua equipa e caso venha um grupo grande encaminhem-nos para junto dos outros”.

B_TA - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do decisor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

B_TA.1 - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J_7) “A central informa que os adeptos estão a chegar ao metro do Campo Grande”.

B_TA.2 - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J_4) “Informe, os adeptos casuais já chegaram?”.

B_TA.3 - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J_5) “Já chegaram os autocarros dos adeptos”.

B_TA.4 - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J_5) “Afinal houve engano com a informação que nos deu, os adeptos estão do lado contrário da porta 1”.

B_TA.5 - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Ex. (J_1) “Vê o que se passa e depois liga-me a dizer”.

B_TA.6 - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas pelo Subcomissário durante o policiamento;

Ex. (J_5) “Chefe, já sabe como é, eles entram e seguem logo senão dá confusão!”.

C_TA - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram.

C_TA.1 - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J_4) “Meta ali pessoal no cimo das escadas, eles se vierem por ali eles fecham dos 2 lados enquanto entram os adeptos adversários”.

C_TA.2 - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J_6) “O chapéu faz parte do fardamento, não o volto a avisar sobre este assunto”.

D_TA - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

D_TA.1 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J_1) “Isto hoje não custa nada, são poucos adeptos albaneses”.

D_TA.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J_4) “Se vires que a eles começam a empurrar chega-se o gradeamento mais à frente”.

D_TA.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;

Ex. (J_1) “Isto hoje é só para cumprir calendário”.

D_TA.4 - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos entre o Subcomissário observado e outros elementos.

Ex. (J_6) “Achas que 2 equipas ali chegam ou meto mais?”.

E_TA - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

E_TA.1 - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos que estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_5) “Vamos trazer para aqui umas grades para ajudar a conter este pessoal”.

E_TA.2 - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J_4) “Era melhor o GOC ir ali para junto da entrada principal do Colombo”.

E_TA.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR e EVAR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J_6) “Preparem as caneleiras e os capacetes”.

F_TA - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros Chefes/Oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento;

Ex. (J_8) “O Comandante há-de dizer quantos equipas vão lá para baixo ”.

G_TA - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J_1) “Patrulhem aquela zona junto às sedes das claques”.

Anexo 7

PLANEAMENTO

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	71	97
	Classificação	26	
Policiamento	Objetivos	242	423
	Expectativas	161	
	Recordações	6	
	Discussão de Procedimentos	4	
	Colaboração Outras Entidades	8	
	Acontecimentos de Relevó	2	
	Instrumentos Recolha, Análise e Transmissão de Informação	Meios Audiovisuais	5
Documentos		30	
Deslocações Terreno		9	
Adeptos	Caracterização	39	175
	Percurso	52	
	Enquadramento Policial	56	
	Procedimentos Entrada	28	
EIR e EVAR	Caracterização	10	46
	Ações	20	
	Locais	9	
	Dependência Hierárquica	7	
OCS	-----	15	15

Figura 1. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Planeamento

Anexo 8

ORDENS DE OPERAÇÕES

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	159	206
	Classificação	47	
Policimento	Objetivos	1426	1579
	Expectativas	153	
Adeptos	Caracterização	74	365
	Percurso	84	
	Enquadramento Policial	172	
	Procedimentos Entrada	35	
EIR e EVAR	Caracterização	76	536
	Ações	226	
	Locais	204	
	Dependência Hierárquica	30	
OCS	-----	11	11

Figura 2. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para as Ordens de Operações

Anexo 9

RELATÓRIOS DE POLICIAMENTOS DESPORTIVOS

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Espetáculo Desportivo	Caracterização	26	89
	Classificação	3	
	Faixas	57	
	Cânticos	3	
Policimento	Objetivos	62	460
	Resultados	261	
	Colaboração Outras Entidades	19	
	Acontecimentos de Relevô	91	
	Avaliações	27	
Adeptos	Localização	24	139
	Enquadramento	27	
	Comportamento	88	
EIR e EVAR	Caracterização	0	16
	Ações	10	
	Locais	5	
	Dependência Hierárquica	1	

Figura 3. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para os Relatórios de Policiamento Desportivo

Anexo 10

OBSERVAÇÃO

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	12	12
Informação	Informação Disponibilizada	59	235
	Informação Pesquisada	96	
	Transmissão de Informação	68	
	Informação de Contraditória	4	
	Falta de Informação	2	
	Conhecimento Prévio	6	
Correspondência Pa- drões	Tipicidade	9	18
	Anomalias	9	
Simulação Mental	Recordações	9	86
	Expectativas	69	
	Avaliações	5	
	Conjugação de Esforços	3	
Recursos	Recursos Próprios	25	31
	Outros Recursos	1	
	Equipamento	5	
Localização	-----	10	10
Influências	-----	4	4
Decisões	-----	112	112
Resultados Policiamento	-----	6	6

Figura 4. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Observação

Anexo 11
THINK ALOUD

Categoria	Subcategoria	UR	Totais
Objetivos Policiamento	-----	13	13
Informação	Informação Disponibilizada	42	250
	Informação Pesquisada	60	
	Transmissão de Informação	84	
	Informação de Contraditória	6	
	Falta de Informação	5	
	Conhecimento Prévio	53	
Correspondência Pa- drões	Tipicidade	24	34
	Anomalias	10	
Simulação Mental	Recordações	15	88
	Expectativas	38	
	Avaliações	27	
	Conjugação de Esforços	8	
Recursos	Recursos Próprios	7	28
	Outros Recursos	8	
	Equipamento	13	
Influências	-----	17	17
Decisões	-----	168	168

Figura 5. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de think aloud

Anexo 12

Pedido de autorização para realização do estudo

Exmo. Senhor Diretor de Estágio, Comissário Pica dos Santos:

Luís Filipe Amaral da Silva Santos, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 149440, do 28º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem no âmbito da realização da dissertação de mestrado, com o título provisório *Um estudo naturalista sobre a tomada de decisão em grandes eventos desportivos*, do qual é orientadora a Senhora Prof.ª Lúcia Pais e coorientador o Senhor Intendente Sérgio Felgueiras, solicitar a V. Exa. se digne elaborar um pedido à Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública para obtenção de autorização para acompanhar o policiamento desportivo dos jogos que na tabela abaixo se menciona, bem como aos respetivos planeamentos.

Esta pesquisa enquadra-se numa linha de investigação sobre a atividade policial em grandes eventos, do Laboratório de Grandes Eventos do ISCPSI. Este específico trabalho de investigação versa sobre a tomada de decisão em contexto naturalista, ou seja, tem por base a forma como os elementos policiais decidem perante os problemas com que se deparam no quotidiano. Assim pretende-se realizar uma investigação onde, através da observação direta e da realização de entrevistas, serão recolhidos dados que depois de analisados, permitirão alcançar algumas conclusões sobre a tomada de decisão dos elementos policiais. Solicita-se ainda o acesso a documentos relevantes para o trabalho, tais como: planeamentos de policiamentos desportivos, diretivas, ordens de operações e relatórios finais dos respetivos policiamentos, todos relativos à época 2015/2016. Tais documentos são imprescindíveis para o que se pretende estudar e para perceber todo o processo decisional deste tipo de eventos, que informação dispõe o decisor, quais os meios de que dispõe, em que tipos de ambiente se move, que condicionalismos existem na realização da tarefa, etc. Mais se solicita autorização para proceder a gravação em registo áudio das verbalizações produzidas no âmbito da utilização da técnica *think aloud* e planeamento dos eventos, sempre que tal seja possível, para o que se procederá à recolha de termos de consentimento informado, sendo pois facultativa a participação dos elementos no estudo.

O Aspirante a Oficial de Polícia Luís Santos compromete-se a manter a confidencialidade dos documentos fornecidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização da investigação científica.

Quadro de jogos a estudar:

n.º jogo	Jogos/data	Competição
1	Sporting - Skenderbeu 22/10/2015	Liga Europa
2	Benfica/Sporting 25/10/1015	Campeonato nacional 1ª liga
3	Sporting/Estoril 1/11/2015	Campeonato nacional 1ª liga
4	Benfica - Galatasaray 03/11/2015	Liga dos Campeões
5	Benfica/Boavista 8/11/2015	Campeonato nacional 1ª liga
6	Sporting/Belenenses 29/11/2015	Campeonato nacional 1ª liga
7	Benfica/Académica 06/12/2015	Campeonato nacional 1ª liga
8	Benfica - Atlético de Madrid 08/12/2015	Liga dos Campeões
9	Sporting - Besiktas 10-12-2015	Liga Europa
10	Sporting/Moreirense 13/12/2015	Campeonato nacional 1ª liga

Total – 10 jogos (2 jogos Liga Europa, 2 jogos Liga dos campeões e 6 jogos Campeonato Nacional da 1ª Liga)

Lisboa e ISCPSI, 17 de setembro de 2015

Luís Filipe Amaral da Silva Santos
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 149440

Anexo 13

Processos da memória de trabalho ou memória de curto prazo

A memória humana, inclusa no sistema de processamento de informação, é composta por dois constituintes fundamentais: memória a longo prazo e memória a curto prazo. A memória a curto prazo é também designada por memória de trabalho, constituindo-se como local onde a informação é retida temporariamente e está disponível quase instantaneamente para o decisor. No entanto esta memória é escassa na sua aplicação devido à sua limitada capacidade de armazenamento. Em contraste, a memória de longo prazo tem uma capacidade de armazenamento quase ilimitada, no entanto é parca devido à sua lenta fixação e tempo de acesso, quando comparada com a memória de trabalho (Aitken & Mardegan, 2000).