

DEDICATÓRIA

Aos meus pais

Aos meus tios

Ao M.M.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, ilustre instituição, pela transmissão de valores e contribuição para uma formação de excelência.

À Professora Doutora Lúcia Pais e ao Sr. Intendente, Professor Doutor Sérgio Felgueiras, pelo empenho, rigor, paciência e indubitável entusiasmo que demonstraram durante a orientação do presente trabalho.

Ao Sr. Subcomissário Miguel Maio, ao Sr. Subcomissário Nélson Silva e ao Sr. Subcomissário Rúben Sousa, cuja experiência e transmissão de conhecimentos no terreno se revelou fundamental.

Aos meus orientadores de estágio, Sr. Subcomissário Diogo Gomes e Sr. Subcomissário João Prisciliano, sobretudo pela paciência, preocupação, disponibilidade e ensinamentos transmitidos ao longo de todo o estágio.

À Divisão de Almada e 4ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa da Polícia de Segurança Pública, em especial aos elementos policiais da 4ª Esquadra (Laranjeiro) e 24º Esquadra (Campo de Ourique) pela partilha de experiências, simpatia e disponibilidade.

Às EIR da 4ª Divisão da PSP do Comando Metropolitano de Lisboa, pela colaboração e confiança depositada.

Ao XXVIII CFOP, o melhor curso de sempre.

Às minhas Bagaceiras favoritas, J.Lo e Melman, figuras imprescindíveis da história que delineei durante estes cinco anos. Obrigada por me demonstrarem que a amizade e camaradagem suplanta qualquer barreira, mesmo que seja erguida de gás pimenta.

Aos Javardos, por todos os momentos de convívio e pura comédia e, sobretudo, pelos momentos de insanidade que se revelaram surpreendentemente terapêuticos.

Ao Luís Santos e ao Francisco Pires, pela amizade, apoio, cafés e lírica camoniana.

Às Karma e ao Trio Marabilha, pela amizade e por todos os momentos de diversão e descontração, seguramente imprescindíveis no combate à monotonia.

Aos meus tios, pela disponibilidade, apoio constante e boa disposição.

A ti, M.M., ouvinte incansável de todas as inquietações e dúvidas, por me completes, por teres estado sempre presente e por todos os momentos que tornaram esta etapa muito mais simples.

Por fim, aos meus Pais, pelo amor incondicional, por todo o apoio e esforço. Por serem os pilares da minha vida, os meus exemplos, amo-vos.

EPÍGRAFE

“Given for one instant an intelligence which could comprehend all the forces by which nature is animated and the respective situation of the beings who compose it - an intelligence sufficiently vast to submit this data to analysis - it would embrace in the same formula the movements of the greatest bodies of the universe and those of the lightest atom; for it, nothing would be uncertain and the future, as the past, would be present to its eyes.”

Pierre Simon Laplace,
A Philosophical Essay on Probabilities

RESUMO

O decisor policial conhece os mesmos constrangimentos e limitações cognitivas inerentes a qualquer ser humano. Este desenvolve a sua ação em ambientes complexos, mutáveis e muitas vezes marcados pela incerteza e circulação de um grande fluxo de informação. A pressão do tempo, a incapacidade de processar e tratar avultadas quantidades de informação ou o surgimento de situações inesperadas que necessitem de decisões céleres, coloca-o perante enormes desafios, os quais tenta superar através de estratégias, ou atalhos cognitivos, que, todavia, não eliminam a possibilidade de erro ou enviesamentos. Dotado de parcas faculdades computacionais, tal como qualquer outro ser humano, e impossibilitado de alcançar soluções ótimas e ideais, o decisor policial avalia e toma decisões tendo em vista soluções suficientes e satisfatórias. Desenvolveu-se, assim, um estudo qualitativo, em contexto naturalista, sobre a tomada de decisão policial em três grandes eventos políticos, objetivando aprofundar o conhecimento relativamente ao processo de decisão em contexto policial. Os dados foram recolhidos através de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação de protocolos *think aloud*. Os resultados demonstram que a experiência e o conhecimento do decisor policial detêm um papel preponderante no processo de tomada de decisão. Ao longo das diferentes fases do policiamento, esses fatores articulam-se com a sua capacidade de avaliar cursos de ação, pesquisar, gerir e transmitir informação relevante, bem como de analisar pistas informativas ou realizar simulações mentais e antecipar cenários, através da produção de expectativas e recordações de experiências passadas.

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

ABSTRACT

The police decision-maker is constrained by a series of cognitive limitations that are inherent to his condition as a human being. He develops his actions in complex, mutable environments, often characterized by both uncertainty and a constant flow of information. Enormous decision-making challenges arise in the form of time constraints, the inability to process and analyse large amounts of information, and the occurrence of unexpected scenarios that demand a swift decision. The decision-maker tries to surpass these difficulties through given strategies or cognitive shortcuts, which don't fully remove the possibility of error or bias. Gifted with limited computational capabilities, not unlike every other human, and unable to devise optimal and ideal solutions, the police decision-maker evaluates and decides towards sufficient and satisficing verdicts. Thus, we have developed a qualitative study, in a naturalistic context, regarding the police's decision-making process in the context of three major political events, aiming to deepen our knowledge regarding the decision-making process in a policing context. Under the naturalistic perspective, data was collected through document research, *in-situ* observation and through the application of think aloud protocols. Our results show that both the experience and knowledge of the police decision-maker play an important role in the decision-making process. Throughout the different stages of a police intervention, these factors influence the decision-maker's ability to evaluate courses of action, as well as to search, manage, and transmit relevant information. It also plays its part regarding the analysis of informative clues and the ability to anticipate scenarios through mental simulations, via the production of expectations and the reminiscing of past experiences.

Keywords: decision-making; police; policing; major political events; naturalistic decision-making

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento temático.....	4
1. Teorias da decisão.....	4
1.1. Racionalidade ilimitada.....	4
1.2. Racionalidade limitada.....	8
1.3. Teoria dos prospectos.....	10
1.4. Heurísticas e vieses.....	12
1.5. A decisão em contexto naturalista.....	15
1.6. O modelo <i>Recognition-Primed Decision</i>	20
Capítulo II – A decisão policial nos eventos políticos.....	24
1. Tomada de decisão em contexto policial.....	24
2. A ponderação da decisão.....	25
2.1. Fatores condicionantes da tomada de decisão policial.....	25
2.1.1. Fatores supra-individuais.....	26
2.1.2. Fatores ecológicos.....	29
2.1.3. Fatores individuais.....	30
3. Grandes eventos políticos.....	31
Capítulo III – Formulação do problema de investigação.....	35
Capítulo IV – Método.....	37
1. O enquadramento.....	37
2. O estudo descritivo.....	37
3. Participantes.....	39
4. <i>Corpus</i>	39
5. Instrumentos de recolha de dados.....	40
5.1. Observação.....	40
5.2. <i>Think aloud</i>	41
5.3. Pesquisa documental.....	42

6. Instrumentos de análise de dados: Análise de conteúdo.....	42
7. Procedimento.....	44
Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados.....	46
1. Caracterização das categorias	46
1.1. Estudo 1.....	46
1.2. Estudo 2.....	48
1.3. Estudo 3.....	50
1.4. Estudo 4.....	51
1.5. Estudo 5.....	53
2. Relação entre os estudos.....	55
3. A experiência e a gestão da informação.....	58
4. Discussão dos resultados e estudo comparativo.....	60
Capítulo VI – Considerações finais	64
Referências Bibliográficas	68
Anexos	78

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1 – Fenómenos geradores de risco em contexto de multidões	79
Anexo 2 – Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos desportivos, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação.....	81
Anexo 3 – Grelha categorial PLANEAMENTO	82
Anexo 4 – Grelha categorial AUXILIAR PRÁTICO DE ORDEM PÚBLICA.....	85
Anexo 5 – Grelha categorial OBSERVAÇÃO	88
Anexo 6 – Grelha categorial THINK ALOUD	92
Anexo 7 – Grelha categorial RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA	95
Anexo 8 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do PLANEAMENTO.....	98
Anexo 9 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do AUXILIAR PRÁTICO ORDEM PÚBLICA	99
Anexo 10 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da OBSERVAÇÃO.....	100
Anexo 11 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias THINK ALOUD	101
Anexo 12 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento.....	46
Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Auxiliar Prático de Ordem Pública.....	48
Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação.....	50
Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Think Aloud.....	52
Figura 5. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatório de Ordem Pública.....	54

INTRODUÇÃO

Desde sempre, o ser humano vive com a necessidade de tomar decisões. Todavia, as decisões que funcionam num determinado ambiente podem ser totalmente desajustadas noutras realidades e contextos.

Há muito que se revelou o carácter ilusório das teorias clássicas da racionalidade que nos apresentavam o homem enquanto ser ideal, onisciente e onnipresente, possuidor de capacidades e meios ilimitados de recolha e tratamento de informação. Hodiernamente, reconhece-se que o ser humano não possui tais capacidades, estando condicionado por determinados fatores, extrínsecos e intrínsecos. As limitações cognitivas, o *stress* ou a pressão do tempo constituem-se como algumas das condicionantes que impedem o “decisor” de alcançar soluções ótimas. Num esforço para dirimir essas limitações, o decisor socorre-se de métodos e estratégias de simplificação e aproximação a decisões satisfatórias (Simon, 1990).

Relativamente ao exposto,

os humanos, sejam eles decisores em organizações, magistrados, psicólogos, ou outros, usam heurísticas rápidas e frugais, locais, usando apenas parte da informação disponível – apoiando-se, nomeadamente, em protótipos, estereótipos e *scripts* –, que é gerida de acordo com as suas capacidades e com o contexto, sem ter como objectivo último a optimização dos resultados. (Pais, 2001, p. 95)

Numa tentativa de aprofundar e desenvolver conhecimentos sobre os processos inerentes à tomada de decisão, surgiu a abordagem da *Naturalistic Decision Making* (Tomada de Decisão Naturalista), cujo escopo se firma na compreensão do modo como os indivíduos tomam decisões em contextos do mundo real, em ambientes naturais, complexos e dinâmicos e com determinados níveis de incerteza (Klein, 2008). No mesmo sentido, o presente estudo objetiva a compreensão da forma como elementos policiais experientes (Chefes das Equipas de Intervenção Rápida) tomam decisões complexas, em ambientes específicos e instáveis. Precisamente, o processo de decisão policial, designadamente em contexto de policiamento de manifestações, encerra inúmeros constrangimentos, desde logo ao nível dos fatores supra-individuais, que se apresentam extrínsecos e independentes do indivíduo (por exemplo, as normas legais),

fatores individuais, como as suas limitações cognitivas ou a sua experiência, e, ainda, fatores ecológicos, como as condições espaço-temporais do ambiente em que está a operar.

Um elemento fundamental do processo de tomada de decisão em ambientes reais, mutáveis e complexos, sugere Elliot (2005, p. 20), é o “conhecimento especializado de um determinado domínio” (perícia). Através da experiência, os decisores adquirem capacidade para ver aquilo que para outros pode ser impercetível. Estes exploram o contexto onde estão inseridos, aproveitam experiências anteriores, recorrem a estímulos que lhes são familiares e a diversas outras ferramentas que lhes permite simplificar a realidade onde estão inseridos, a fim de prever cenários e consequências de uma decisão (Elliot, 2005). Torna-se assim fundamental compreender que estratégias sustentam a tomada de decisão de indivíduos em contexto policial.

O estudo descritivo que nesta dissertação se apresenta, enquadra-se numa linha de pesquisa criada no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna que desenvolve investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial no âmbito dos grandes eventos.

A tomada de decisões e a resolução de problemas constituem duas componentes essenciais da atividade de um polícia. A presente investigação surge com o intuito de explorar e aprofundar conhecimentos relativamente aos processos cognitivos que firmam a tomada de decisão de decisores policiais experientes, mais concretamente no âmbito de grandes eventos políticos, manifestações, replicando o estudo realizado por Afonso (2015), o qual optou também por uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

O primeiro capítulo inicia-se com um enquadramento temático, no qual estão vertidos, de forma sintética, os principais modelos e teorias da decisão, bem como os fatores e constrangimentos que estão associados à tomada de decisão. Atendendo a que o decisor policial desenvolve a sua atividade, na maior parte das vezes, num ambiente complexo e problemático, a abordagem naturalista possui maior enfoque, uma vez que se constitui como sustentáculo deste estudo.

O segundo capítulo apresenta uma contextualização da tomada de decisão policial no que concerne ao policiamento de grandes eventos políticos, nomeadamente, as manifestações. Neste capítulo encontram-se igualmente vertidas algumas das principais condicionantes inerentes ao processo de decisão policial, desde logo ao nível dos fatores supra-individuais, individuais e ecológicos.

Posteriormente, no terceiro capítulo, concretiza-se a formulação do problema de investigação, o qual esclarece o leitor relativamente às questões a que se propõe.

No quarto capítulo expõe-se o método e a justificação para a sua escolha, tendo em conta os objetivos que nos propomos cumprir. São apresentados os participantes, identificado o *corpus* da investigação, bem como são descritos os instrumentos de recolha e análise de dados e procedimento adotado.

O quinto capítulo inclui a apresentação e a discussão dos resultados obtidos, analisando-se as suas implicações para a atividade policial, efetuando-se ainda um estudo comparativo com os resultados obtidos por Afonso (2015).

Por último, no sexto capítulo são destacadas as conclusões alcançadas e expostas algumas das limitações que foram identificadas durante a realização do presente trabalho, bem como sugestões para estudos futuros.

Destacamos a pertinência desta investigação, uma vez que através da mesma poder-se-ão colmatar algumas das lacunas que o conhecimento da tomada de decisão encerra, particularmente no que diz respeito à decisão policial, proporcionando assim uma compreensão mais profunda sobre este processo e, por conseguinte, permitindo melhorias na formação e serviço policial.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

1. Teorias da decisão

1.1. Racionalidade ilimitada

O ser humano desenvolve as suas ações suportado em vivências e experiências ao longo da vida. Estas vivências determinam e modelam as suas “atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa” (Pereira, Lobler, & Simonetto, 2010, p. 261). Nesta secção pretendemos efetuar uma breve abordagem às teorias da decisão, de modo a melhor compreendermos a sua origem e evolução até à atualidade.

A racionalidade é um processo de inferência lógica que parte do conhecimento de um problema para o encontro de uma resposta (Arrow, 2004) e desde os tempos clássicos tem sido um importante tópico de estudo e discussão no contexto da tomada de decisão. As bases filosóficas da Antiguidade Clássica remetem-nos para uma conceção da tomada de decisão voltada para um carácter eminentemente lógico-racional e regida por princípios de utilidade (Bissoto, 2007). Leitão (1993, p. 159) define tomada de decisão como “um fenómeno complexo alicerçado em factos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser reconhecidas através de pura mensuração”. Simplificando, decisão é uma escolha de ação, i.e., sobre o que fazer ou não fazer (Baron, 2000) e, refere Dillon (1998), o modo como as pessoas podem e efetivamente tomam decisões varia consideravelmente. Adair (1992, p. 133) considera que “no centro da tomada de decisão está sempre a tarefa de identificação, avaliação e escolha a partir de um conjunto de opções”. Do mesmo modo, “uma tomada de decisão adequada (...) pressupõe um elevado nível de capacidades básicas de raciocínio” (Adair, 1992, p. 170). Este é, portanto, um importante processo cognitivo inerente ao ser humano e que não se cinge a uma mera comparação e escolha de uma das alternativas disponíveis, com vista à resolução de um problema.

Historicamente, o estudo da tomada de decisão atravessou vários estádios. Estes, segundo Andersen (1977), caracterizam-se do seguinte modo: 1) preocupação com o racional; 2) críticas e extensões à tradição racional; 3) criação de alternativas totalmente articuladas da racionalidade; e, 4) surgimento de múltiplas perspetivas relativamente à tomada de decisão.

As teorias clássicas assentes numa conceção de racionalidade ilimitada sugeriam que as decisões eram tomadas “de forma totalmente racional, não podendo as mesmas ser influenciadas por qualquer fator externo ao julgamento” (Magalhães, 2014, p. 1). O conceito de racionalidade ilimitada que, à época, era indubitavelmente

aceite, considerava a mente humana como possuidora de poderes quase sobrenaturais capaz de conhecimento ilimitado e com disponibilidade eterna de tempo para a tomada de decisão (Gigerenzer & Todd, 1999; Pais, 2001).

Foi a partir do século XVII, no pós Reforma e Contra-Reforma, que se encetaram debates relativamente a esta visão alheada das limitações do ser humano. Surgiram e aprofundaram-se novas teorias, nomeadamente a teoria da probabilidade, demonstrando que “a certeza é questionável e que o conhecimento intuitivo é de extrema importância para a formação de uma crença racional” (Gonçalves, 2014, p. 5). Outrossim, com base nas ciências económicas, emergiram as primeiras teorias de decisão sob risco enquanto novas formas de encarar a racionalidade. De acordo com Edwards (1954), o homem económico possui três características fundamentais: está completamente informado e, por isso, conhece todas as linhas de ação disponíveis e os resultados que daí poderão advir; é altamente sensível a variações; e é racional, fazendo as suas escolhas de modo a maximizar algo. Gigerenzer e Todd (1999, p. 6) afirmam que “esta nova abordagem manifestada pelas teorias de cálculo de probabilidades relativamente à racionalidade não foi apenas uma revolução intelectual do pensamento; foi, ademais, uma revolução em atitudes morais e religiosas”.

O conceito tradicional matemático para lidar com jogos de azar e, por isso, com decisões arriscadas, parte do pressuposto de que as escolhas devem ser feitas de modo a maximizar o valor esperado. Este princípio de maximização do valor esperado conduz a maioria dos trabalhos sobre o raciocínio prático e fornece a pedra angular sobre a qual as teorias de probabilidade subjetiva são construídas, onde está subjacente a noção de “crença” (Pollock, 2006). Uma das primeiras teorias de tomada de decisão sob risco a ser desenvolvida foi a teoria do valor esperado. Esta consigna que o valor esperado de um resultado é igual ao seu ganho, isto é, à sua probabilidade (McDermott, 1998), sendo que este é obtido através da multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e a soma destes produtos através de todos os resultados possíveis (Edwards, 1954).

Todavia, em meados do século XVIII, Daniel Bernoulli deparou-se com algumas incongruências e propôs uma modificação à noção de valor esperado (McDermott, 1998). Verificou-se que em várias situações de risco o comportamento observado contradizia aquilo que era convencionado pela teoria (Edwards, 1954), bem como não tinha em consideração o facto de o valor de determinado pagamento efetuado a alguém não estar diretamente relacionado com o seu preciso valor monetário (McDermott, 1998). Bernoulli (1954) apontou a existência das limitações do valor esperado como uma regra de decisão normativa através da utilização de um jogo de lançamento da moeda, o designado paradoxo de São Petersburgo, tentando demonstrar que as

peessoas agem para maximizar a utilidade esperada, ao invés do valor esperado. Para Bernoulli, “as pessoas atribuíam diferentes valores para uma mesma quantia monetária, ou seja, uma pessoa pobre valorizava mais uma determinada quantia do que uma pessoa rica” (Gonçalves, 2014, p. 5). Para Bernoulli importava o valor subjetivo do jogo, a sua utilidade de rendimento, e não o valor objetivo do jogo. Propôs, assim, a alteração do conceito de maximização do valor esperado para a maximização da utilidade esperada.

Deste modo, a utilidade não se apresentava como uma função linear da riqueza, mas sim como uma função subjetiva e côncava da avaliação do resultado (McDermott, 1998). Através desta lógica, surgiu a noção de utilidade marginal decrescente, admitindo que com o aumento da riqueza a utilidade adicional desse aumento vai diminuindo. Tomemos em consideração o seguinte exemplo prático: um indivíduo tem preferência por valores certos ao invés de apostas, isto é, opta por receber 500 euros com certeza, do que ter metade da probabilidade de receber 1000 euros. Esta noção representa um fenómeno de aversão ao risco (McDermott, 1998). A partir do desenvolvimento da teoria da utilidade esperada, a subjetividade inerente à avaliação do decisor passou a influir e a desempenhar um importante papel nas teorias de decisão.

O princípio da maximização da utilidade esperada determina que

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)

Dois séculos depois, von Neumann e Morgenstern (1944) demarcaram um importante ponto de viragem no estudo das teorias de decisão através do desenvolvimento de uma teoria da utilidade axiomatizada. No modelo de Bernoulli, a utilidade foi utilizada para definir preferências, porque se assumia que as pessoas preferiam a opção que apresentava maior utilidade, porém, para von Neumann e Morgenstern (1944), “saber a utilidade de uma opção revela, ao observador, as preferências de determinado indivíduo” (Gonçalves, 2014, p. 6). Von Neumann e Morgenstern (1944) estabeleceram axiomas que direcionam as preferências entre consequências e em que estas consequências incluem a participação em lotarias (Pollock, 2006). Para von Neumann e Morgenstern (1944), desde que a relação

existente entre as preferências de um indivíduo satisfaça certos axiomas, tais como consistência e coerência, torna-se possível construir uma função de utilidade individual para essa pessoa; uma tal função poderia, então, ser utilizada para demonstrar a busca de um indivíduo pela utilidade subjetiva máxima. Adianta McDermott (1998) que os axiomas de von Neumann e Morgenstern não determinam a ordem das preferências das pessoas, mas impõem determinadas restrições sobre as possíveis relações entre o indivíduo e suas preferências. Um indivíduo, na procura pela maximização da sua utilidade subjetiva esperada, pode não compartilhar a mesma curva de utilidade com um outro, mas cada um segue o mesmo axioma normativo (McDermott, 1998).

Os axiomas que fundamentam a teoria da utilidade subjetiva esperada incluem noções como transitividade, dominância e invariância (Frisch & Clemen, 1994; McDermott, 1998). A transitividade assume que se a opção A é preferida em relação à opção B, e a B em relação à C, então A será preferida em relação a C. A dominância pressupõe que se a opção A é melhor que a B em pelo menos um ponto, então, mesmo sendo iguais nos restantes, a opção A é a preferida. Relativamente à invariância, assume-se que a preferência deve manter-se inalterada independentemente da ordem ou do método em que opções são apresentadas. Todas estas suposições aparentam estar logicamente corretas mas, ainda assim, as pessoas manifestam violações sistemáticas dos axiomas em situações de comportamento de tomada de decisão real (McDermott, 1998).

A teoria da utilidade esperada subjetiva foi-se estabelecendo como o principal modelo de tomada de decisão racional contra a qual os teóricos comportamentalistas da decisão humana foram comparando os seus modelos (Frisch & Clemen, 1994). Foram compiladas grandes quantidades de evidências demonstrando que os indivíduos se apartam sistematicamente do modelo, quer seja por estar em causa um assunto alvo de um julgamento subjetivo de incerteza ou por escolhas entre as alternativas. De facto, a principal interpretação que se retira destas evidências é que as pessoas falham na conformação ao modelo normativo em consequência das variadas limitações cognitivas (Frisch & Clemen, 1994).

Na visão de McDermott (1998), o modelo proposto por von Neumann e Morgenstern não permite a distinção clara entre aspetos normativos e descritivos, o que não possibilitou a sua consolidação enquanto modelo. Inclusivamente, como consequência, quando se tentam adaptar os modelos das conceções probabilísticas ao rigor da realidade, estes transformam-se numa psicologia mais aplicável a seres sobrenaturais do que a meros seres humanos (Gigerenzer & Todd, 1999).

Nos próximos pontos serão aprofundadas alternativas às implicações normativas inerentes às teorias clássicas da utilidade subjetiva esperada.

1.2. Racionalidade limitada

O cerne da teoria clássica de decisão assenta no facto de que as ações devem ser comparadas relativamente aos seus valores esperados e a racionalidade determina a escolha de uma ação que é ótima, ou seja, de modo a que nenhuma alternativa possua um valor esperado mais elevado (Pollock, 2006).

Apurámos na anterior secção que, na visão dos teóricos clássicos da racionalidade ilimitada, um indivíduo dispunha imediata e inteiramente de toda a informação relevante (Gigerenzer & Selten, 2001), veiculando “a ideia de que o homem era capaz de julgar de acordo com capacidades e meios ilimitados” (Pais, 2001, p. 91). A perspetiva económica não está baseada em evidências empíricas, mas sim na axiomatização simultânea de utilidade e probabilidade subjetiva (Selten, 2001). As teorias de racionalidade ilimitada abrangem estratégias de tomada de decisão que possuem pouca ou nenhuma consideração no que diz respeito às limitações de tempo, conhecimento e capacidades computacionais que o ser humano efetivamente apresenta (Gigerenzer, 2001). Refere Gigerenzer (2001) que os modelos que procuram maximizar a utilidade esperada, muitas vezes têm de atribuir uma força demoníaca ao decisor para este enfrentar os problemas no contexto real. Na realidade, “as pessoas (e instituições) fazem todo o tipo de decisões sem primeiro avaliar as alternativas numa dimensão global” (Lau, 2003, p. 20). Um decisor necessita sobretudo de pesquisar informação, dado que esta dificilmente estará convenientemente colocada à sua disposição. Todavia, não é possível continuar uma pesquisa por um período de tempo indeterminado porque os recursos são finitos. Do mesmo modo, “as decisões são, muitas vezes, tomadas num contexto complexo, em que múltiplas racionalidades individuais, de alguma maneira, fazem repercutir os efeitos das suas decisões sobre outras múltiplas racionalidades” (Pais, 2001, p. 92).

Assim, contrariando os pressupostos da maximização da utilidade, surge em meados dos anos 1950, através de Simon (1955), a noção de racionalidade limitada. Na esteira deste autor, “o ato de decidir é essencialmente uma ação humana, comportamental e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações” (Pereira et al., 2010, p. 261).

Simon (1955) considera que a racionalidade limitada se traduz na ideia de que as escolhas que as pessoas fazem são determinadas não só pelo objetivo a alcançar e por propriedades do meio exterior mas, também, pelo conhecimento que os decisores possuem ou não do meio e pela sua capacidade ou incapacidade de evocar esse

conhecimento de modo pertinente. A racionalidade é limitada porque essas habilidades são, precisamente, limitadas e insuficientes (Simon, 1956).

O Homem está irreversivelmente sujeito à limitação de recursos cognitivos. Pollock (2006, p. 3) menciona que este “possui um poder de raciocínio limitado, sob a forma de capacidade e velocidade de processamento insuficientes”. Isso torna impossível, por exemplo, fazer um levantamento de todas as consequências lógicas das suas crenças, bem como comparar infinitamente muitas alternativas. De facto, “o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação” (Pereira et al., 2010, p. 263), i.e., contrariamente à perspectiva do modelo racional clássico, que “nega o conflito de interesses, as pressões exercidas sobre o homem pelos seus próprios limites, o papel do conhecimento, as reações afetivas e os valores do ser envolvido na decisão” (Pereira et al., 2010, p. 266), o ser humano detém-se perante limitações de tempo e conhecimento, ficando impossibilitado de tomar uma decisão ótima e, perante as condições disponíveis, contenta-se com a decisão mais adequada e satisfatória em detrimento da ótima. A partir daqui, “passou a existir uma maior preocupação com os custos de pesquisa” (Gonçalves, 2014, p. 7), em que “o Homem, não possuidor de capacidades superiores, tem como limite o ponto em que os custos de pesquisa excedem os benefícios que pretende alcançar” (Gonçalves, 2014, p. 7).

Nicholas Nicolaidis (1960), investigador americano, apresentou em 1960 o resultado de uma análise de 332 decisões administrativas tomadas por funcionários do setor público: “em vez de decisões baseadas exclusivamente em termos lógicos, encontrou fortes combinações de emotividade, jogos de poder, influência de terceiros e interferência do sistema de valores do decisor” (Adair, 1992, p. 18). Ademais, “os decisores raramente optavam pela melhor solução ou pela ótima (...) preferindo uma solução de compromisso satisfatória entre duas ou mais medidas ou soluções possíveis” (Adair, 1992, p. 18).

Devido aos limites psicológicos da mente, particularmente no que diz respeito à capacidade computacional e preditiva, o verdadeiro esforço lógico da mente humana pode, na melhor das hipóteses, ser uma aproximação extremamente simplificada ao tipo de racionalidade implícita nos modelos da teoria dos jogos (Simon, 1955). Um forte exemplo representativo da substituição da teoria clássica por um modelo de racionalidade limitada começa a emergir quando se examinam situações que envolvam a tomada de decisão sob incerteza e competição imperfeita (Simon, 1978). Para Jones (2003, p. 396), o modelo de Simon é “consistente com o que conhecemos agora sobre a evolução das capacidades cognitivas humanas”.

Simon (1990) considera que a racionalidade está sustentada em “duas componentes elementares: as limitações inerentes à mente humana e a estrutura dos

ambientes em que esta opera” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 12). A primeira componente significa que os modelos de tomada de decisão e julgamento humano devem ser construídos com base naquilo que realmente conhecemos sobre a mente humana e as suas capacidades, ao invés de nos focalizarmos em competências fictícias. A segunda componente, a estrutura ambiental, “pode explicar quando e por que razão as heurísticas simples resultam: se a estrutura de uma heurística for adaptada a esse ambiente” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 13), de modo a que se atinja um grau de satisfação suficiente e não a maximização da utilidade esperada (Lau, 2003; Oliveira & Pais, 2010).

De acordo com Simon (1990), os requisitos de processamento para a otimização são geralmente demasiado elevados para os decisores. Portanto, as pessoas procuram o *satisficing*, i.e., selecionam o primeiro curso de ação que aparenta resultar, mesmo que não seja o melhor. *Satisficing*, que significa “para satisfazer”, é um “método para fazer uma escolha a partir de um conjunto de alternativas encontradas sequencialmente quando, prematuramente, não se sabe muito sobre as possibilidades” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 13), ou seja, é uma heurística que possibilita aos decisores que superem as suas capacidades limitadas de processamento de informações, não exigindo a descoberta de todas as opções e consequências que o futuro eventualmente possa reservar.

O que Simon (1947) denominou como tomada de decisão comportamental (*Behavioral Decision Making*) foi uma “tentativa de asseverar os aspectos positivos de uma teoria da tomada de decisão humana baseados em princípios científicos de observação e experimentação, em vez da postulação e dedução característicos das teorias económicas” (Jones, 2003, p. 397). Assim, Simon (1947) apresenta-nos uma abordagem comportamental da tomada de decisão, “que se inicia com uma visão do ser humano enquanto processador de informação limitado sem capacidade para fazer os cálculos sequenciais descritos pela perspectiva da escolha racional” (Lau, 2003, p. 12).

1.3. Teoria dos prospectos

Como alternativa e crítica ao princípio da utilidade subjetiva esperada, Kahneman e Tversky (1979) desenvolveram a Teoria dos Prospectos, na sua obra intitulada *Teoria dos prospectos: Uma análise da decisão sob risco*.

Sendo um modelo normativo, esta teoria tem como objetivo “descrever empiricamente e modelar comportamentos de decisão em condições de incerteza” (Oliveira & Pais, 2010, p. 134), evidenciando que o processo de tomada de decisão não

é estritamente racional, ou seja, o ser humano não processa de forma objetiva todas as informações para chegar a uma decisão racional, mas, ao invés, fá-lo através da utilização de heurísticas. Através da teoria dos prospectos, pretende-se “identificar e explicar violações reiteradas dos axiomas da racionalidade ao nível das escolhas entre jogos” (Inácio, 2013, p. 20).

A teoria dos prospectos é uma teoria descritiva que “explica como e por que razão as nossas escolhas se desviam do modelo normativo da teoria da utilidade esperada” (Baron, 2000, p. 250). Esta postula que o ponto de referência do decisor determina o domínio no qual ele toma uma decisão (Schultz, 1997), abordando diretamente o modo como as escolhas são feitas e avaliadas no processo de tomada de decisão, prevendo que os “indivíduos tendem a ser avessos ao risco no domínio das apostas que envolvem ganhos e que revelam maior propensão para arriscar em cenários de perda, tal como um líder no meio de uma crise” McDermott (1998, p. 18) e demonstrando que quanto mais provável é uma consequência, mais fortemente pesamos a tua utilidade na nossa decisão.

A teoria dos prospectos é constituída por duas partes principais: a probabilidade e a utilidade (Baron, 2000). Nesta, “os resultados estão expressos em desvios positivos ou negativos (de ganhos ou perdas) a partir de um resultado de referência neutro, ao qual é atribuído um valor igual a zero” (Tversky & Kahneman, 1981, p. 454). Tversky e Kahneman (1981, p. 454) propuseram uma representação da função valor em forma de S invertido, côncava acima do ponto de referência e convexa abaixo dela, mantendo a noção de utilidade marginal decrescente e demonstrando que a resposta a perdas é mais extrema do que a resposta a ganhos, ainda que possuindo igual valor. Por outras palavras,

a insatisfação associada à perda de uma soma de dinheiro é geralmente maior do que o prazer associado ao ganho dessa mesma quantidade, tal como é refletido pela relutância das pessoas em aceitar apostas justas num lançamento de uma moeda. (Tversky & Kahneman, 1981, p. 454)

Sintetizando, a teoria dos prospectos desenvolve a noção de utilidade num sentido útil e preciso, acrescentando a perceção de que as curvas de utilidade diferem em cenários de ganho e em cenários de perda e, além disso, a forma das curvas de valor da teoria dos prospectos é similar entre os indivíduos (McDermott, 1998). Kahneman e Tversky (1979) concluíram que o formato de apresentação de um

determinado problema pode alterar a escolha de um decisor. Da mesma forma, este tende a aumentar a sua exposição ao risco num contexto de perda, bem como patenteia um sofrimento maior relativamente às perdas, do que satisfação relativamente a ganhos de igual valor. Em consequência do exposto, os autores da teoria dos prospectos demonstraram que muitas das decisões sob incerteza divergem das previsões postuladas pelos axiomas da teoria da utilidade esperada.

1.4. Heurísticas e vieses

Através da obra *Heurísticas e vieses*, Tversky e Kahneman (1974)

estabeleceram o princípio da heurística com o processo básico de inferência probabilística nos seres humanos, [produzindo] abundantes dados empíricos sobre a particular tendência simplificadora com que o ser humano processa a informação quando decide e forma juízos sobre o futuro. (Oliveira & Pais, 2010)

Tversky e Kahneman (1974) propuseram que “o ser humano, quando exposto a numerosos *inputs*, é capaz de reduzir a complexidade através da utilização de heurísticas” (Williams, 2010, p. 41).

A palavra “heurística” tem origem grega e significa encontrar ou descobrir (Gigerenzer & Todd, 1999). Albert Einstein utilizou este termo no seu artigo sobre física quântica denominado *Sobre um ponto de vista heurístico a respeito da produção e transformação da luz*, publicado em 1905. Este considerava que as heurísticas eram uma “abordagem para um problema que está necessariamente incompleto dado o conhecimento disponível e, portanto, inevitavelmente falso, mas que ainda assim é útil para orientar o pensamento em direções adequadas” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 26). Até meados dos anos 1970, as heurísticas eram referenciadas como processos cognitivos úteis e indispensáveis na resolução de problemas que não poderiam ser solucionados através da lógica e das teorias probabilísticas (Gigerenzer & Todd, 1999). Após a década de 1970, uma heurística passou assim a significar um “atalho útil, uma aproximação, ou uma regra de ouro para orientar a pesquisa, como uma estratégia que um mestre de xadrez utiliza para reduzir a enorme quantidade de jogadas possíveis em cada ponto de um jogo” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 26).

Uma das perspectivas sobre o que são as heurísticas revela que estas são “versões imperfeitas de procedimentos estatísticos ótimos considerados demasiados complexos para as mentes comuns concretizarem” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75). Na esteira de Herbert Simon, as heurísticas representam estratégias que orientam a pesquisa de informação e modificam representações de problemas para facilitar soluções (Gigerenzer & Todd, 1999). Todavia, a sua utilização normalmente não garante que se encontre a solução ideal ou ótima, ou efetivamente uma solução, mas podem tornar prática a consecução de muitas tarefas que, de outra forma, não seriam possíveis de concretizar devido às limitações de memória e cognição humanas (Langley, 2004). De acordo com Gigerenzer e Todd (1999, p. 14), uma heurística representa um “processo que requer um mínimo de tempo, conhecimento e processamento para fazer escolhas adaptativas em ambientes reais”. Destarte, “as pessoas recorrem a um número limitado de princípios heurísticos que reduzem a complexidade das tarefas de avaliação de probabilidades e previsão de valores para operações mais simples de julgamento” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124). Porém, “a utilização destas heurísticas expõem-nos a vieses cognitivos” (Williams, 2010, p. 41), motivando o aparecimento de “erros inconscientes gerados pelos nossos métodos mentais de simplificação” (Williams, 2010, p. 41). Vieses são “erros que seguem um determinado padrão” (Campitelli & Gobet, 2010, p. 356). São cognições mentais inerentes ao raciocínio humano que prejudicam a qualidade de um significativo número de decisões que os indivíduos tomam e, de acordo com Arnott (2002, p. 4), estes enviesamentos são considerados “desvios previsíveis da racionalidade”.

Através da sua investigação, Tversky e Kahneman (1974) apresentaram 12 enviesamentos decorrentes de três importantes heurísticas, os quais “reputam as qualidades comportamentais do ser humano adulto normal como inelutavelmente condenadas ao erro” (Oliveira & Pais, 2010, p. 135). Os três tipos de heurísticas utilizadas em julgamentos sob incerteza identificadas por estes autores – representatividade, disponibilidade e ancoragem – explicam o “tipo de julgamentos de probabilidade ou frequência que os indivíduos fazem” (Campitelli & Gobet, 2010, p. 356).

As pessoas recorrem à heurística da representatividade para encaixar um acontecimento, pessoa ou objeto em determinada classe, consoante a sua semelhança a uma ou outras categorias. A heurística de representatividade é uma componente normal do processamento mental, porém, é propensa ao erro e pode conduzir-nos a potenciais vieses (Tversky & Kahneman, 1974; Williams, 2010).

Quando um indivíduo é confrontado com circunstâncias novas é naturalmente impelido a fazer uma comparação com situações semelhantes passadas. Estes eventos passados estão disponíveis e, geralmente, a sua utilização face a novas situações

decorrentes da rotina do dia-a-dia é benéfica (Williams, 2010). Destarte, a heurística da disponibilidade afigura-se útil na medida em que conduz o decisor a avaliar a frequência e a probabilidade de um evento ocorrer. Isto advém da facilidade de recordarmos um evento que ocorra com maior frequência, do que um com menor frequência (Tversky & Kahneman, 1974). Contudo, a disponibilidade é afetada por outros fatores para além da frequência e probabilidade o que, conseqüentemente, conduz a enviesamentos previsíveis.

A heurística de ancoragem (ou ajustamento) refere que na confrontação de um novo problema os indivíduos estimam um ponto de partida natural (uma âncora) para uma primeira aproximação e, com o passar do tempo, vão ajustando essa estimativa até chegar a uma decisão final (Williams, 2010). No entanto, o enviesamento surge quando, sob a influência da ancoragem, as pessoas tendem a não fazer o ajuste corretamente a esses pontos de partida de acordo com a informação que vai estando disponível, levando a que essas estimativas fiquem sempre próximas da âncora inicial.

Porém, os modelos de racionalidade limitada apresentados por Tversky e Kahneman, não obstante terem demonstrado que “os modelos de racionalidade perfeita criticados por Simon não passam no teste de pesquisa empírica” (Campitelli & Gobet, 2010, p. 356), assumem que a cognição humana é fixa, não tendo sido atribuída relevância à literatura documentada por peritos para melhorar as suas heurísticas e outras formas de conhecimento. Gigerenzer (1996) criticou a abordagem sobre as heurísticas e vieses de Tversky e Kahneman, argumentando que as heurísticas permanecem vagas, indefinidas e inespecíficas no que concerne tanto às condições antecedentes que as provocam (ou suprimem), como também aos processos cognitivos que lhes estão subjacentes. Este autor considera que o ponto de partida no estudo das heurísticas é a relação existente entre a mente e o ambiente, ao invés da mente e a lógica, sendo que uma mente rápida e frugal não necessita de alcançar cálculos ideais de custo-benefício ao selecionar uma heurística (Todd & Gigerenzer, 2000).

“O programa das heurísticas rápidas e frugais evidencia o princípio da racionalidade ecológica e explora o modo como o sucesso de estratégias de raciocínio depende de uma estrutura ambiental” (Afonso, 2015, p. 19). Outrossim, o fundamento básico da abordagem heurística rápida e frugal avoca que grande parte da tomada de decisão e raciocínio humanos podem ser explicados em termos de heurísticas simples que operam dentro dos limites de tempo, conhecimento e processamento impostos a um indivíduo (Todd & Gigerenzer, 2000). Todd e Gigerenzer (2000, p. 731) referem que estas heurísticas “representam a racionalidade limitada na sua forma mais pura”. Estas podem “habilitar organismos vivos e sistemas artificiais a tomarem decisões e fazerem escolhas inteligentes de forma rápida e com o mínimo de informações, explorando o

modo como a informação está estruturada em determinados ambientes” Todd e Gigerenzer (2000, p. 731).

Gigerenzer (1996, p. 595) sugere que

ao invés de heurísticas plausíveis que explicam tudo e nada – nem mesmo as condições que desencadeiam uma heurística em vez de outra – iremos precisar de modelos capazes de realizar previsões surpreendentes (e falsificáveis) e que revelem os processos mentais que explicam julgamentos válidos e inválidos.

Cada heurística é diferente, dependendo da tarefa para a qual foi concebida, porém, são três os elementos que alicerçam e caracterizam todas as heurísticas rápidas e frugais: a regra de pesquisa; a regra de paragem; e, os princípios heurísticos para a tomada de decisão (Gigerenzer & Selten, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000).

De acordo com Bryant (2002, p. 3) a regra de pesquisa “define o princípio segundo o qual a heurística direciona a sua pesquisa por diferentes escolhas e informação para ser utilizada na avaliação das alternativas”, não devendo envolver observação ou processamento excessivos (Gigerenzer & Todd, 1999). A regra de paragem “é a base para os processos de satisficing” (Richardson, in Bryant, 2002, p. 3) e deve, portanto, operar dentro dos limites de tempo impostos pelo meio. Compreende os princípios que especificam quando e como o processo de pesquisa deve ser interrompido e, ademais, está dependente do pouco conhecimento e informações disponíveis no meio (Bryant, 2002). Os princípios heurísticos para a tomada de decisão “compreendem os procedimentos utilizados na escolha de alternativas que são apresentadas pela situação ou geradas pelo decisor” (Bryant, 2002, p. 3).

Gigerenzer e Todd (1999) consideram que a racionalidade pode ser encontrada na utilização de mecanismos de inferência simples e inteligentes, ou seja, as heurísticas rápidas e frugais. Os princípios heurísticos apresentados por estes autores são os blocos que alicerçam a heurística rápida e frugal.

1.5. A decisão em contexto naturalista

A tomada de decisão não é cabalmente imperfeita e limitada (Keller, Cokely, Katsikopoulos, & Wegwarth, 2010). Ao longo das últimas décadas, dois programas de investigação contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento do estudo sobre a

tomada de decisão, servindo de sustentáculo para a anterior afirmação. Na anterior secção desenvolvemos um desses programas – heurísticas rápidas e frugais – demonstrando que houve uma quebra radical com a corrente científica tradicional que estava limitada à artificialidade dos “pequenos mundos” confinados em laboratórios académicos simples e seguros (Keller et al., 2010). Nesta secção, abordamos o segundo programa que contribuiu igualmente para a compreensão e desenvolvimento do estudo sobre a tomada de decisão – a tomada de decisão em contexto naturalista, ou *Naturalistic Decision Making* (NDM).

A NDM é, primeiramente, uma abordagem descritiva que procura explicar a tomada de decisão em decisores experientes (Klein, 1999). A decisão em contexto naturalista demonstra-nos que a pesquisa pode ser efetuada fora do ambiente laboratorial, estudando tarefas realistas e pessoas experientes que trabalham sob determinadas condições (Klein, 1999; Klein, 2008; Nemeth & Klein, 2010; Salas & Klein, 2001), o que significa que “não nos podemos limitar a medir unicamente aquilo que está diante dos nossos olhos (...) é preciso observá-lo no seu ambiente natural, em situações do mundo real, envolvido pelas limitações que esse mundo encerra” (Gonçalves, 2014, p. 14).

A abordagem naturalista da tomada de decisão teve o seu início numa conferência na cidade de Ohio, em 1989 (Klein, 2008; Klein, 2015; Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001). Nessa primeira conferência foram abordados três temas (Lipshitz et al., 2001): o primeiro tinha em consideração a importância da pressão dos limites de tempo, a incerteza, a indefinição de objetivos, os riscos elevados e outras complexidades que caracterizam a tomada de decisão no mundo real; o segundo relatava a importância de estudar indivíduos com algum grau de experiência; e, o terceiro abordava o facto de que a forma como as pessoas dimensionavam determinadas situações aparentava ser mais importante do que o modo como elas selecionavam os seus cursos de ação. No seguimento dessa conferência foram realizadas outras mais, o que permitiu um incremento e desenvolvimento significativos da pesquisa sobre a NDM.

A partir desta primeira abordagem sobre a tomada de decisão em contexto naturalista, foram identificados oito fatores-chave que afetam a maneira como a tomada de decisão em contexto real ocorre:

- (1) problemas mal estruturados (e não problemas artificiais e bem estruturados);
- (2) ambientes incertos e dinâmicos (e não situações estáticas e simuladas);

- (3) objetivos mutáveis, mal definidos (e não objetivos estáveis e claros);
- (4) ciclos de ação/*feedback* (e não decisões únicas e peremptórias);
- (5) restrições de tempo (em oposição ao tempo ilimitado para a realização das tarefas);
- (6) riscos elevados (e não situações desprovidas de consequências sérias para o decisor);
- (7) múltiplos intervenientes (em oposição à tomada de decisão individual);
- (8) objetivos e normas organizacionais (em oposição à tomada de decisão no vácuo). (Zsombok, 1997, p. 5)

Lipshitz et al. (2001, p. 332) referem que a NDM é uma “tentativa para compreender de que modo as pessoas tomam decisões em contextos reais que lhes são significativos e familiares”. No mesmo sentido, Zsombok (1997, p. 4) define a NDM enquanto

forma como as pessoas experientes, trabalhando individualmente ou em grupo em ambientes dinâmicos, incertos e muitas vezes momentâneos, identificam e avaliam a sua situação, tomam decisões e medidas cujas consequências são significativas para estas pessoas e para a organização em que operam.

Sumariamente, a pesquisa na abordagem naturalista “investiga o modo como as pessoas utilizam a experiência para tomar decisões em ambientes naturalistas (sob limitações de tempo, condições mutáveis, objetivos imprecisos, reduzidas informações e interações entre equipa)” (Elliot, 2005, p. 8). Esta abordagem naturalista indaga os processos macrocognitivos que conduzem um decisor experiente ao reconhecimento e distinção de cursos de ação eficazes, em vez de meramente investigar os desvios de respostas (resultados) de normas previamente especificadas (Keller et al., 2010). Por outras palavras, a NDM sugere que os decisores experientes se baseiam na recuperação e correspondência de padrões para determinar a opção a seguir, sendo que o verdadeiro desafio consiste em dar sentido aos eventos ou condições, em vez da escolha entre opções alternativas (Klein, 2015). A NDM não se foca em quadros formais teóricos sobre a tomada de decisão, na compreensão do que se reveste o *terminus* de uma decisão (ou seja, a escolha entre alternativas) ou na definição de regras de decisão

normativas; a NDM concentra-se na fase inicial da decisão (Zsombok, 1997) e enfatiza a importância e a influência que a experiência exerce ao permitir que as pessoas rapidamente categorizem determinadas situações para tomar decisões eficazes em condições complexas (Klein, 2008), dando enfoque essencialmente à pesquisa de campo em ambientes naturais/reais ou em meios simulados que preservam os aspectos-chave do ambiente onde um decisor se insere (Zsombok, 1997).

De acordo com Lipshitz et al. (2001), a pesquisa em contexto naturalista caracteriza-se por atender a cinco características fundamentais de investigação: decisores proficientes (ou seja, pessoas com muita experiência ou conhecimento em determinado domínio); processo de correspondência na tomada de decisão (em detrimento do processo de simples escolha); modelagem informal dependente do contexto (o facto de os peritos serem especialistas em áreas e contextos muito específicos, conduz à limitação da utilidade dos modelos formais abstratos); orientação do processo (não se pretende prever qual a opção que vai ser implementada, mas sim descrever os processos cognitivos dos decisores proficientes); e, prescrição com base empírica (prescrições que sejam ótimas em determinado ponto de vista formal, mas que não possam ser implementadas, são inúteis).

A investigação na NDM distingue-se da tradicional fundamentalmente porque é direccionada para profissionais de determinadas áreas, como bombeiros, pilotos de aviões e polícias e, especificamente, profissionais experientes, em contextos e cenários reais, como acidentes de trânsito, incêndios em edifícios e problemas em *cockpits* de aviões (Rake & Nja, 2009). Conforme referido, os decisores muito experientes e capazes assumem um papel preponderante na abordagem naturalista, uma vez que esta procura conhecer os processos cognitivos dos peritos ou especialistas (Lipshitz et al., 2001). Klein (2015, p. 166) menciona que os investigadores naturalistas identificam os peritos como “possuidores de um extenso repertório de padrões, capazes de realizar discriminações precisas que podem ser invisíveis aos novatos, com modelos mentais sofisticados sobre como as coisas funcionam e com capacidade de resiliência e adaptação a situações complexas e dinâmicas”.

A perícia “consiste primariamente em conhecimento tácito, ao invés de conhecimento explícito de factos e normas semelhantes de conhecimento declarativo” (Polanyi, in Klein, 2015, p. 166). De acordo com Chi (2006, p. 22), um perito é “aquele que tem habilidades ou conhecimentos específicos derivados de uma vasta experiência em determinados subdomínios”. No mesmo sentido,

O perito não só sabe o que precisa ser alcançado, com base numa discriminação situacional amadurecida e estudada, como também sabe de que forma pode alcançar o objetivo final. Uma habilidade discriminatória mais subtil e refinada é o que distingue um perito de um executante proficiente. Esta habilidade permite ao perito fazer a discriminação entre situações consideradas idênticas no que respeita ao plano ou perspetiva, distinguindo situações que requerem uma determinada ação de outras que requerem outro tipo de abordagem. Quando a situação está a decorrer normalmente, os peritos não resolvem problemas nem tomam decisões, simplesmente fazem o que a experiência demonstrou que normalmente funciona. (Benner et al., in Hodgkinson & Starbuck, 2008, p. 69)

Porém, é igualmente importante reconhecer que a capacidade e o conhecimento dos peritos podem ser falíveis comparativamente aos dos principiantes em determinados contextos. Chi (2006) apresenta-nos sete contornos limitativos dos conhecimentos específicos de um perito: (1) limitação de um domínio (a perícia está limitada a determinados domínios e os especialistas ou peritos não conseguem destacar-se e alcançar a excelência em domínios nos quais não possuem qualquer experiência); (2) confiança excessiva (por ser demasiado confiante, um perito pode sobrestimar as suas capacidades ou compreensão sobre determinado assunto); (3) negligenciar factos (os peritos têm grande facilidade em compreender e recordar as estruturas basilares e mais profundas de um problema, todavia, podem falhar na leitura de componentes e pormenores que estão à superfície que, aparentemente, são menos relevantes, provocando a ocorrência de “atalhos” e omissões); (4) dependência contextual em determinados domínios (no seu domínio de especialização, os peritos dependem de determinadas informações e pistas contextuais – sem estas, muitos podem ficar limitados na sua capacidade para efetivar avaliações exatas e precisas da situação); (5) inflexibilidade (ainda que se considere que os peritos têm uma capacidade excecional de se adaptar ao meio que, por vezes, se denota bastante mutável e inconstante, estes podem ocasionalmente demonstrar dificuldade para se adaptar a mudanças em problemas cuja estrutura é profunda e que se desvia do que é “aceitável” nesse domínio); (6) predições, julgamentos e conselhos imprecisos (por vezes, os

peritos são imprecisos nas suas predições relativamente ao desempenho dos principiantes); e, (7) viés e fixação funcional (este componente traduz-se na tendência para os peritos – principalmente médicos – gerarem diagnósticos que pendem para aquilo em que possuem mais conhecimento e, conseqüentemente, errar).

Sumariamente, a NDM modificou a concepção da tomada de decisão a partir de uma abordagem geral independente do domínio, para uma abordagem baseada no conhecimento e através de decisores com vasta experiência. Klein (2008) afirma que o processo de tomada de decisão foi expandido para incluir uma etapa prévia de percepção e reconhecimento de situações, bem como a produção de respostas adequadas e não apenas a escolha de entre opções dadas.

1.6. O modelo *Recognition-Primed Decision*

O modelo *Recognition-Primed Decision* (Primeira Opção Reconhecida; RPD) foi desenvolvido por Klein (1993) e “explica o modo como as pessoas tomam boas decisões sem comparar opções” (Klein, 1993, p. 93; Klein, 2008, p. 457). Uma pessoa enfrenta e compreende uma determinada situação numa perspectiva de familiaridade com eventos passados. Quando um indivíduo necessita de tomar uma decisão, pode rapidamente combinar e corresponder a situação presente a determinados padrões e arquétipos que apreendeu anteriormente e, quando encontra uma correspondência positiva, assume o curso de ação mais típico.

O modelo RPD demonstra-nos como as pessoas podem utilizar a experiência para evitar algumas das limitações das estratégias analíticas (Klein, 1993), tendo sido formulado com base em entrevistas e observações de especialistas (comandantes dos bombeiros) a trabalhar em circunstâncias complexas e desafiantes. A partir daqui os investigadores anteciparam que “sob circunstâncias envolvendo limites de tempo, os comandantes faziam comparações limitadas entre possíveis soluções” (Elliot, 2005, p. 10). Porém, constataram que a maior parte das decisões eram tomadas em menos de um minuto, revelando-se assim que os decisores não estariam efetivamente a realizar comparações. Este modelo incorpora dois processos cognitivos – avaliação da situação e simulação mental – “e afirma que as pessoas utilizam o primeiro para gerar um curso de ação plausível e o segundo para avaliar esse curso de ação” (Klein, 1993, p. 138). Em consequência destas evidências, Klein identificou três premissas fundamentais (Elliot, 2005): os decisores baseavam-se nas suas experiências anteriores para reconhecer um curso de ação a tomar; não precisavam de encontrar uma solução ótima, mas sim uma solução viável satisfatória (este processo exemplifica a noção de

satisficing de Simon (1956)); e, uma vez decididos a rumar por um determinado curso de ação, em primeiro lugar simulavam mentalmente a ação e, verificada a sua exequibilidade, só depois a colocavam em prática. De facto, o modelo RPD assume que “os decisores podem utilizar o *satisficing* para selecionar a opção mais razoável, mais do que tentar otimizar escolhendo a melhor alternativa possível” (Klein & Calderwood, 1991, p. 1021).

Face ao exposto, Klein (2008, p. 458) considera que “o modelo RPD é uma combinação de intuição e análise”, aplicando, por conseguinte, uma dimensão de continuidade entre estas duas estratégias cognitivas de decisão (Klein & Calderwood, 1991). A parte relativa à intuição traduz-se no reconhecimento e correspondência de padrões e a parte analítica (consciente e deliberada) manifesta-se através da simulação mental. A investigação levada a cabo por Klein (1993) demonstrou que uma decisão com base no reconhecimento ocorre com maior frequência quando o decisor é experiente, quando existe uma grande limitação de tempo e as condições são mais instáveis. Em contraste, a tomada de decisão analítica parece prevalecer quando os dados disponíveis são abstratos e alfanuméricos em vez de percentuais, quando os problemas combinatórios são complexos e quando existe uma elevada exigência na justificação do curso de ação escolhido.

Através desta análise apurou-se um conjunto de limitações inerentes às estratégias analíticas da tomada de decisão (Klein, 1993). Se utilizadas nas condições erradas, estas podem deixar o decisor incapaz de reagir com rapidez e eficácia. Isto traduz-se no seguinte exemplo: a tarefa de constituir uma ordem de batalha operacional exige celeridade e *satisficing*. Se o decisor utilizar estratégias analíticas de modo excessivo para tomar uma decisão, essa tarefa pode ser comprometida. No entanto, a tarefa de antecipar cursos de ação da parte inimiga requer uma capacidade de otimização e se forem utilizados processos de reconhecimento o decisor pode ser (des)orientado para um efeito de túnel e para o autoengano.

Lipshitz et al. (2001) referem que compreender a tomada de decisão em ambientes naturais complexos requer a utilização de determinados métodos. As abordagens descritivas permitem ao investigador examinar os fenómenos nos seus contextos naturais e, neste sentido, existe uma propensão para a investigação no terreno, ainda que outros métodos como a simulação e técnicas laboratoriais possam também ser utilizados. As observações de campo são críticas para a pesquisa da NDM, uma vez que

os investigadores precisam de compreender os ambientes em estudo, que espécie de decisões estes demandam, que possibilidades e limitações apresentam e que tipos de conhecimento e capacidades são necessários para fazer face a tais exigências. As observações de campo fornecem igualmente uma percepção relativamente a potenciais fontes de dificuldades, erros ou desempenhos não-otimizados, bem como o modo como o sistema mais amplo apoia o decisor. (Lipshitz et al., 2001, p. 343)

Os métodos utilizados para extrair conhecimento dos peritos (e por vezes principiantes) incluem

entrevistas estruturadas e não estruturadas (Klein, 1989); análise retrospectiva de incidentes críticos (Lipshitz & Strauss, 1997), elaboração avançada de mapas do domínio, protocolos de *think-aloud* (por exemplo, Xiao et al., 1997) e vídeos do desempenho de tarefas (Omodei et al., 1997). (Lipshitz et al., 2001, p. 343)

A observação no terreno em tempo real (DiBello, in Lipshitz et al., 2001, p. 343) envolve a utilização de técnicas etnográficas, a partir das quais os observadores poderão “trabalhar no próprio terreno juntamente com os participantes, devendo colocar questões como «O que está a fazer? Porquê? Como sabe o que fazer?», trabalhando essencialmente como «aprendizes cognitivos»” (Lipshitz et al., 2001, p. 343) e devendo registar todas as respostas.

Em suma, o modelo RPD foi formulado através da síntese das descrições fornecidas pelos próprios decisores e contrasta com as teorias normativas da tomada de decisão. Surgiu a partir de uma tentativa de compreender o processo de tomada de decisão de decisores experientes em contexto real, fora do ambiente artificial e laboratorial. É uma teoria descritiva e, por isso, pretende evidenciar aquilo que os decisores efetivamente fazem, mais do que demonstrar o que eles devem fazer. O modelo RPD sugere, ainda, uma visão mais holística e contínua do processo de tomada de decisão, na medida em que coloca um decisor continuamente envolvido na

monitorização do ambiente, reavaliando a situação e tentando compreender o que está a acontecer até ser necessário tomar efetivamente uma decisão (Hoffman, 2007).

CAPÍTULO II – A DECISÃO POLICIAL NOS EVENTOS POLÍTICOS

1. Tomada de decisão em contexto policial

“Polícia”, palavra oriunda do vocábulo grego *politeia*, designava “a arte de governar a cidade, ou a arte de tratar da «coisa pública»” (Rolim, 2006, p. 24).

A Polícia e o papel que desempenha na sociedade estendem-se muito para além do que está legalmente estabelecido. A Polícia, “um facto quase divinal para uns e um dado de somenos relevância para outros e uma presença imprescindível para quase todos, faz parte integrante da comunidade humana, organizada politicamente em Estado” (Clemente, 2000, p. 16). Rolim (2006, p. 21) escreve que “quando falamos em «polícia» evocamos (...) uma estrutura pública e profissional voltada para as funções de manutenção da ordem e da segurança pública”. A Polícia apresenta-se como “uma instituição fundamental do Estado moderno” (Florindo, 2011, p. 1) e está presente na maioria das sociedades hodiernas. Esta possui

uma função protetora da sociedade e da cidadania, objetivando uma sã convivência entre os diferentes membros que a constituem, procurando responder aos mais diferentes tipos de problemas, estejam eles associados à manutenção ou reposição da ordem ou outros de cariz social. (Afonso, 2015, p. 27)

O fim da atividade policial, refere Clemente (2009, p. 124), “prende-se com a prevenção (...) dos prejuízos causados à vida em sociedade” e, “apesar do desiderato da ordem pública integrar o núcleo principal da polícia de segurança pública, a vertente de assistência social possui um estatuto complementar” (Clemente, 2009, p.126). Do mesmo modo, a Polícia “tem como função primordial o fornecimento de benefícios comuns e coletivos” (Olson, in Felgueiras, 2015, p. 5) aos cidadãos, nomeadamente no âmbito dos direitos, liberdades e garantias. Nesse sentido, salienta Sousa (2009b) que, não obstante a existência de um forte vínculo entre a atividade policial e a aplicação da lei, grande parte do trabalho policial tem incidência não sobre a atividade criminal, mas na resolução de conflitos e prestação de serviços. Ainda, a própria sociedade exige aos agentes policiais que sejam multifacetados e capazes de responder a inúmeras e diversificadas solicitações. Assim, “como a sociedade vai evoluindo e se pluralizando, também a Polícia, enquanto organização, tem de seguir esse movimento e acompanhá-

la, reorganizando-se e reconfigurando as suas formas de actuação” (Gonçalves, 2014, p. 28).

Face ao exposto e, de acordo com Diniz (in Pais, 2004),

os sistemas institucionais influenciam, pois, a acção (por realizar) através da segregação e activação de *scripts*, ou esquemas interpretativos, que codificam a lógica institucional e que, em última instância, regem a interacção social. São estes esquemas interpretativos que traduzem as normas institucional e culturalmente valorizadas de um dado contexto sócio-histórico que, de forma estável e recorrente, definem o padrão de acção dos sujeitos. (p. 225)

Por outras palavras, ainda que seja exigido que a ação da polícia se fundamente no que está juridicamente estabelecido, através das normas institucionais, e no que é culturalmente privilegiado, para toda a ação humana e, conseqüentemente, para toda a ação de um elemento policial, é necessário ter em consideração determinadas variáveis. Referimo-nos à interpretação e ponderação, em função dos contextos espaço-temporais do evento, do conhecimento do decisor, da sua experiência e adaptação à situação em concreto, e à inevitável subjetividade a que o elemento policial está sujeito ao realizar determinada ação.

2. A ponderação da decisão

2.1. Fatores condicionantes da tomada de decisão policial

O processo de tomada de decisão, especialmente em contexto policial, é complexo e está dependente de determinadas condicionantes. O decisor policial poderá ponderar a sua decisão tendo em conta diversos fatores, nomeadamente: fatores supra-individuais, isto é, que são exteriores e independentes ao indivíduo; fatores ecológicos, que se convertem nas condições espaço-temporais do acontecimento; e fatores individuais, dos quais se destacam a quantidade de informação que é necessário analisar, situações passadas, experiência do decisor, etc.

2.1.1. Fatores supra-individuais

a) O direito de reunião e manifestação e a liberdade de expressão

O quadro normativo é o ponto de referência para a tomada de decisão de um decisor policial. Este quadro é constituído pelas regras e pelas normas institucionais, legais e sociais, constituindo-se assim como cenário de fundo da tomada de decisão. Deste modo, no contexto de um grande evento político, o direito de reunião e manifestação, bem como o de liberdade de expressão, funcionarão como orientadores da ação do decisor policial.

A Constituição da República Portuguesa consagra no seu art.º 45 o direito de reunião e manifestação e no art.º 37º o de liberdade de expressão e informação. De acordo com Oliveira (2015, p. 281), uma manifestação é “um ajuntamento de uma pluralidade de pessoas, duas ou mais, na via pública, no sentido de expressarem conjuntamente uma mensagem contra ou dirigida a terceiros”. Por outro lado, uma reunião consiste num ajuntamento, concentração ou agrupamento de pessoas num determinado local para expressão verbal e troca de ideias entre si (Oliveira, 2015).

A liberdade de reunião ou manifestação pública, para além de se constituir como um “reflexo directo da soberania popular” (Sousa, 2009a, p. 109) e, conseqüentemente, como um dos mais elementares direitos de participação política, “representa um exercício de um direito de liberdade, de natureza pessoal, mas de gozo colectivo, dando assim corpo à ampla liberdade de expressão, típica das sociedades democráticas” (Oliveira, 2015, p. 235). Associamos, assim, a reunião e manifestação públicas ao exercício de um direito de liberdade de expressão, cujo vínculo se afigura significativo com os mencionados direitos.

As reuniões e manifestações em lugares públicos ou abertos ao público fazem parte do domínio específico da atuação policial (Sousa, 2009a), designadamente no que concerne à manutenção da ordem pública. Saliencia Clemente (2009, p. 128) que “através do comportamento da polícia, o povo toma consciência do carácter democrático do seu estado”. Num Estado democrático, “a ordem pública espelha o equilíbrio entre as várias liberdades, desde a liberdade de culto até à liberdade de expressão, permitindo a manifestação de todas elas” (Clemente, 2009, p. 128). No mesmo sentido, num regime caracterizado por uma ordem pública democrática, “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” (Oliveira, 2015, p. 38). De facto, quando lidamos com o fenómeno das multidões, o risco de interferência com direitos, liberdades e garantias dos cidadãos está sempre presente. Podemos constatar que os direitos fundamentais não são ilimitados: possuem limites internos e externos (Lima, 2009). Os

limites internos “resultam do conflito entre valores que representam as diferentes facetas da dignidade humana” (Lima, 2009, p. 425) e os externos emergem da necessidade de “conciliar as suas naturais exigências com as que são próprias da vida em sociedade: a ordem pública, a ética ou a moral social, a autoridade do Estado, a segurança nacional, etc.” (Lima, 2009, p. 425).

O policiamento de manifestações característico das sociedades democráticas modernas exige um “intrincado equilíbrio entre a proteção da ordem jurídica e defesa não apenas da liberdade individual, mas também dos direitos dos cidadãos à participação política” (della Porta, Peterson, & Reiter, 2006, p. 3), pelo que o modo como a polícia intervém no controlo do protesto assume-se como um indicador da qualidade da democracia no sistema político vigente. Em contextos de manutenção da ordem pública democrática, Oliveira (2015, p. 58) refere que “a liberdade e a ordem pública devem coexistir em constante equilíbrio e ajustamento, como impõe o artigo 27º da Constituição da República Portuguesa ao estabelecer que «Todos têm direito à liberdade e à segurança»”.

Face ao exposto, afere Lima (2009, p. 436) que os elementos policiais, no exercício da sua atividade, “perante uma situação concreta terão sempre de avaliar se ocorre uma relação equilibrada entre a vantagem do fim que visam prosseguir e o custo da medida a adoptar para o atingir”. Esta avaliação representa a inilidível complexidade do processo de tomada de decisão de um decisor policial face à questão da concordância prática ou harmonização de direitos aquando do surgimento de conflitos entre os mesmos, existindo necessidade, portanto, que a atuação policial atenda “ao princípio da «concordância prática»” (Valente, 2009, p. 296).

b) O escrutínio da atividade policial

Por outro lado, para além do quadro normativo, também a natureza das manifestações (pacífica ou não pacífica), as expectativas sociais relativamente à ação da polícia ou o escrutínio limitam a tomada de decisão do indivíduo.

Efetivamente, o escrutínio por parte de múltiplas audiências (a diversos níveis), e encontrando-se os órgãos de comunicação social (OCS) no centro dos diversos interesses (Waddington, 2007), apresenta-se como um limite claro à decisão policial. Particularmente, denotamos que “os *media* participam na construção da imagem das instituições na sociedade” (Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos, & Varela, 2015, p. 494) e, inevitavelmente, os conteúdos por eles transmitidos influenciarão a perceção do cidadão. Assim, a tomada de decisão policial poderá ser influenciada por este escrutínio, na medida em que os OCS são os principais mediadores da opinião pública e têm

responsabilidade, em parte, pela sua construção, pois possuem uma certa aptidão para determinar se os interesses são construídos em termos positivos ou negativos (Jefferson & Grimshaw, in Waddington, 2007).

Especificamente no contexto de grandes eventos, designadamente nos políticos, este escrutínio encontra-se ainda mais patente. De acordo com della Porta et al. (2006), a atuação policial é influenciada pela combinação da pressão política e pelo clima de opinião gerado pelos *media* que pode subscrever ou deslegitimar os manifestantes e os motivos pelos quais protestam. Deste modo, de acordo com Oliveira (2015), a cobertura jornalística é pretendida tanto pelos organizadores e participantes da manifestação, como pelos OCS, pese embora a polícia também o pretenda, uma vez que a mediatização se constitui “como uma oportunidade para a polícia fazer chegar aos cidadãos informações e conselhos úteis” (Oliveira, 2015, p. 363). Por conseguinte, também “a polícia está cada vez mais atenta ao impacto potencial das representações dos *media* sobre a perceção pública de legitimidade e autoridade do seu trabalho” (Pais et al., 2015, p. 498).

Precisamente, em Portugal, este esforço de aproximação e diálogo com o cidadão começou a verificar-se de forma mais proeminente a partir das décadas de 1980 e 1990 – em detrimento da opção reativa (Conceição, 2014), paralelamente ao que sucedera duas décadas antes noutras democracias ocidentais e especialmente no que concerne aos perfis de policiamento das realidades de protesto (della Porta & Reiter, 2006; Waddington, 2007). Através do diálogo é possível evitar surpresas para os diversos intervenientes, uma vez que situações dessas podem gerar reações coletivas inesperadas e até mesmo proporcionar episódios de violência.

Atualmente, a estratégia da polícia de tentar negociar com os manifestantes antes dos protestos políticos e manter uma comunicação constante durante essas manifestações é amplamente utilizada em muitos países ocidentais (della Porta & Diani, 2006). Existem, inclusive, como nos apresenta o projeto de investigação *Good practice for dialogue and communication as strategical principles for policing manifestations in Europe* (GODIAC, and Swedish National Police Board, 2013) unidades especiais de diálogo (*dialogue police*) em alguns países europeus, cuja função é estritamente atuar como elo de ligação e comunicação entre a polícia e os manifestantes, utilizando táticas fundamentadas no diálogo, redução dos recursos policiais e não confrontação, criando um clima de cooperação e confiança, conseguindo assim reduzir o risco de tensão e violência e, sobretudo, criar condições para uma manutenção da ordem a longo prazo (Felgueiras, 2015). Estes são “modelos de policiamento baseados na cooperação, na negociação e no estabelecimento de acordos com os manifestantes, sendo que a força passou a ser utilizada só em último recurso” (McPhail et al., in Santos, 2015, p. 14).

Posto isto, no sentido de contrariar abordagens iniciais sustentadas na coerção e reação, a ação policial pode ser desenvolvida através de princípios legítimos de controlo, gestão e diálogo (Felgueiras, 2015) e que “garantam reduzidos níveis de conflito” (Conceição, 2014, p. 28), algo que se tem vindo efetivamente a verificar em Portugal. De facto, a polícia age (e interage) com a sociedade tendo em vista a construção de um clima de comunicação e confiança mútua, apoiando-se em estratégias maioritariamente preventivas. Ademais, não podemos olvidar que através desta facilitação de comunicação e diálogo e sustentação de uma postura preventiva por parte da polícia, ao invés da adoção de uma atitude repressiva e reativa, é possível recolher mais informações policiais, que, conforme salienta Felgueiras (2009, p. 160), se revelam preponderantes, na medida em que “irão alimentar todos os processos de carácter operacional”.

Em suma, consideramos que alguns dos fatores que podem determinar as estratégias e táticas do policiamento de ordem pública por parte do decisor em contexto de manifestação, de acordo com Waddington (2007), abrangem três principais audiências: as legais (tribunais, hierarquia policial), as democráticas (políticos e comunidade em geral) e as ocupacionais (os restantes elementos policiais). A comunicação social surge assim no centro destas três audiências como mediador da opinião pública e influenciando este processo de representação de interesses.

2.1.2. Fatores ecológicos

Os fatores ecológicos estão precisamente relacionados com as condições ecológicas do evento, o ambiente e contexto em que decorre determinada situação. Referimo-nos ao local, ao espaço físico onde decorre o evento, à pressão do tempo, ao grande ajuntamento de pessoas e às intenções dos próprios grupos manifestantes. Ora, uma manifestação pressupõe a existência de um ou mais grupos manifestantes, cuja ação se concentra no protesto e expressão de uma mensagem contra alguma instituição, ou outros grupos manifestantes. Esse facto pode gerar situações de conflito, devido precisamente à polarização de posições. Neste sentido, o papel do decisor policial será o de tentar atenuar e conciliar essa polarização/extremismos e evitar tomar decisões que possam gerar conflito entre interesses.

Indo ao encontro do descrito, Cronin e Reicher (2006) apresentaram um estudo cujo objetivo se centrou na análise e compreensão das várias formas através das quais os decisores policiais podiam ser responsabilizados pelas suas decisões durante eventos de ordem pública e de que modo essa responsabilização influenciava a mudança na atuação policial. A partir de um exercício em que se simulava um grande

evento político, estes autores estudaram o comportamento de oficiais de polícia (comandantes de policiamento), cuja função era transmitir ordens que norteariam a atuação do dispositivo policial colocado na linha da frente. Cronin e Reicher (2006, p. 178) asseveraram que através da sua pesquisa foi possível “demonstrar o modo como as ações policiais têm impacto sobre a dinâmica das multidões e, ainda, elucidar as percepções e atitudes que contribuem para essas ações”, bem como se revelaram alguns dos condicionalismos práticos que afetam o que a polícia faz. De facto, verificou-se que a pressão de tempo durante os eventos conduz a que os decisores policiais frequentemente tomem decisões sem discutir e sem ponderar e explicar as razões que os levaram a tomar tal decisão (Cronin & Reicher, 2006).

2.1.3. Fatores individuais

Analogamente a outro qualquer processo de tomada de decisão, também o processo de tomada de decisão em contexto policial ostenta o mesmo tipo de limitações apresentadas na teoria da racionalidade limitada, cuja matéria foi abordada no anterior capítulo.

O polícia, enquanto ser humano, não é dotado de capacidades sobrenaturais, não tem capacidade para armazenar e tratar toda a informação disponível, nem para controlar o tempo ou as variáveis que pendem sobre uma determinada situação que requeira uma solução ou uma decisão rápida, o que propicia a que o mesmo procure soluções aceitáveis e satisfatórias sob cenários desafiadores e incertos (Pais & Felgueiras, 2015). Esta incapacidade de processar uma grande quantidade de informação influencia a ponderação da tomada de decisão policial. Este fator representa a confluência não apenas da matéria concernente à racionalidade limitada, mas também no que alude à racionalidade ecológica. A racionalidade ecológica resulta de uma transferência da estrutura ambiental para o seio da racionalidade limitada (Gigerenzer & Todd, in Pais, 2001), algo que se verifica de modo preeminente na atividade policial, em virtude de esta ocorrer em ambientes inconstantes e obrigar a que o decisor policial se adapte e pondere constantemente as suas decisões.

No entanto, tendo em conta a natureza dos eventos políticos, poderemos ainda salientar o papel da racionalidade social neste contexto. A racionalidade social decorre do facto de que

as decisões são tomadas, sobretudo, em contextos sociais, pelo que se deve ter em atenção que alguns aspectos do meio ambiente são o

resultado, ou a tradução, de interações entre sujeitos e, portanto, terão de ser feitas, também, inferências acerca desses outros indivíduos. (Pais, 2001, p. 93)

Para além destes fatores, a ponderação da decisão de um elemento policial relativamente à sua forma de agir ou os meios a utilizar, está dependente ainda da sua interpretação da lei, bem como do conhecimento e experiências decorrentes de uma panóplia de situações vividas. Particularmente no que concerne a um decisor policial responsável por equipas de intervenção rápida (Chefes de EIR), o fator de liderança, a capacidade do decisor de gerir a equipa e o descanso dos elementos, de escolher as tarefas em função das competências e capacidades de cada um, assumem uma relevância crucial no processo de tomada de decisão.

3. Grandes eventos políticos

O projeto EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe - 2007*), da UNICRI (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute*) apresenta-nos “grande evento” como um acontecimento previsível que admite pelo menos uma das seguintes características: (1) significado ou popularidade histórica ou política; (2) ampla cobertura dos *media* e/ou atenção internacional dos *media*; (3) participação de cidadãos de diferentes países e/ou um grupo de público-alvo; (4) participação de altas entidades; (5) um elevado número de pessoas; (6) existência de um conjunto de problemas potenciais, que exija a necessidade de requerer a cooperação e assistência internacional. De salientar que, de acordo com este documento, os grandes eventos podem ser categorizados em eventos desportivos (campeonatos do mundo, jogos olímpicos, etc.); políticos (cimeiras, visitas de Estado, etc.); culturais (festivais); e, outros eventos de natureza científica (conferências ou exposições). Destarte, destaca Oliveira (2015),

um evento que tenha uma forte presença de altas entidades, uma extensa cobertura mediática, uma significativa importância histórica, política, cultural ou popularidade e beneficie de participação de grandes multidões, deverá ser considerado, também, como um «grande evento», mesmo que possua uma dimensão nacional. (p. 74)

Considerando as definições apresentadas, podemos constatar que um grande evento político reúne algumas das supracitadas características, das quais salientamos a relevância política, a ampla cobertura mediática e o número elevado de pessoas. Em termos operacionais, é clara a distinção entre os conceitos de evento e grande evento. Na perspectiva policial esta distinção ocorre principalmente através da dimensão do dispositivo policial a utilizar, isto é, para o policiamento de um evento basta a utilização de um dispositivo do dia-a-dia, enquanto que para um grande evento, será necessário um dispositivo policial suplementar ou extraordinário.

Face ao exposto e suportando-nos nos primeiros resultados de investigação científica nacional no âmbito da tomada de decisão policial em grandes eventos (Pais & Felgueiras, 2015), poderemos caracterizar o policiamento de grandes eventos políticos da seguinte forma: os grandes eventos “constituem um duplo desafio para as autoridades, na medida em que, por um lado, representam uma oportunidade para o país anfitrião testar teorias, métodos, estratégias e táticas e, por outro, exigem uma abordagem multidisciplinar de diversas matérias e áreas” (Pais & Felgueiras, 2015, p. 1). No que respeita aos grandes eventos políticos, demonstrou-se que existe pouca previsibilidade. Nestes existe uma tentativa de encontrar um padrão de adaptação baseado nas orientações práticas de policiamento de ordem pública, mais do que no planeamento de procedimentos. Esta procura de padrões assume outra relevância, uma vez em que é fundamental que os agentes policiais estejam mais atentos a situações menos previsíveis e menos rotineiras (Pais & Felgueiras, 2015). Ademais, considerando que o policiamento de ordem pública não consiste na mera defesa de um espaço, mas sim na garantia do exercício de direitos individuais nesse espaço em particular, afigura-se pertinente que a atenção policial no contexto de manifestações seja focalizada nos comportamentos e não especificamente nos indivíduos (Pais & Felgueiras, 2015).

O policiamento de fenómenos coletivos é manifestamente complexo e, particularmente, a sua qualidade é influenciada por determinados fatores como o “conhecimento, a experiência e a permanente adaptação ao meio envolvente” (Felgueiras, 2015, p. 3). Neste contexto, a perspectiva de ordem pública limita muito a ação da polícia no que concerne à manutenção de ordem pública. A partir deste prisma (ordem pública), a polícia tende a direcionar a atenção para questões relacionadas com a existência de cometimento de ilícitos ou se a manifestação está a decorrer pacificamente, porém, a questão da segurança das pessoas (manifestantes, transeuntes, comunicação social e os próprios elementos policiais) é essencial. Referimo-nos à perspectiva de segurança pública: uma abordagem mais lata em que a polícia concebe o policiamento através das perspetivas *safety* e *security* e vai mais além

do que a ordem pública, verificando, por exemplo, as dimensões e adequação do espaço onde decorre o evento, se há risco de sobrelotação da área e aumento da probabilidade de ocorrência de fenómenos de reação coletiva, entre outros.

Nesse sentido, os principais fatores suscetíveis de colocar em risco a segurança das multidões e a própria estratégia de policiamento são, salienta Felgueiras (2015, p. 5), as “situações de densidade perigosa, de reação coletiva, de ação coletiva e de atividade criminal”. Uma análise cuidadosa destes fatores é essencial para o sucesso de uma operação policial com tais contornos, uma vez que compreender em profundidade estes fenómenos, assim como perceber a forma mais adequada para a intervenção policial, proporcionará o estabelecimento adequado de estratégias de prevenção ou de intervenção e, naturalmente, a redução do risco de cada situação em concreto (Felgueiras, 2015).

Scott e Reicher (in Waddington, 2007) salientam que a multidão, principalmente para os elementos policiais que a encaram diretamente, é geralmente percebida como uma entidade indiferenciada. Neste sentido, Cronin e Reicher (2006) realçam que se os elementos policiais enfrentarem todos os membros da multidão como um perigo homogéneo, “ao invés de a ver composta por diferentes grupos com diferentes motivações e intenções, com diferentes repertórios de ação que podem incluir comportamentos violentos” (Pais et al., 2015, p. 512), criam condições para o conflito escalar de uns para todos os grupos que estão presentes. Os primeiros estudos efetuados sobre a psicologia das multidões, de onde se distinguem as investigações de Gustave Le Bon (1896/2002), caracterizavam o comportamento coletivo como sendo irracional, fruto de processos primitivos biopsicológicos (Drury & Stott, 2015). Porém, tendo por base as teorias sobre a identidade social e a auto-categorização, o modelo da identidade social elaborada (*elaborated social identity model*, desenvolvido por Reicher, 1996), propõe que o comportamento coletivo durante um evento público é possibilitado através da partilha de uma identidade comum e socialmente determinada entre os participantes da multidão (Reicher, in Drury & Stott, 2015), contrariando, em parte, a visão de Le Bon. Este modelo refere ainda que,

numa situação em que as relações intergrupais são assimétricas, como é o caso dos grupos de manifestantes e do grupo dos elementos policiais, pessoas inicialmente pacíficas podem passar à ação (mesmo violenta), modificando a sua identidade social, caso julguem a ação policial como ilegítima. (Pais et al., 2015, p. 511)

Daqui se retira a importância da percepção da legitimidade da ação para os grupos participantes nos eventos, sejam os grupos manifestantes ou os grupos dos elementos policiais (Pais et al., 2015).

Atualmente, a Polícia reconhece que determinadas interações com a multidão, particularmente em contexto de manifestações, poderão potenciar a desordem. Nestes contextos, o mandato policial traduz-se na garantia do livre exercício dos direitos e liberdades de todos os cidadãos participantes e, ainda, na salvaguarda da sua segurança, “tanto na perspetiva *security* como na vertente *safety*” (Felgueiras, 2015, p. 6). A partir da compreensão dos fatores que estão associados à escalada do risco de multidões e de um nível de conhecimento considerável sobre determinadas condições, é possível aperfeiçoar, adaptar e estabelecer estratégias de prevenção ou intervenção por parte da Polícia.

Assim, a informação, o conhecimento científico, a *intelligence* e a própria experiência do decisor (referimo-nos, por isso, à abordagem *evidence-based policing* – policiamento baseado nas evidências) assumem um papel preponderante nesta ação (Felgueiras, 2015). De facto, a abordagem *evidence-based-policing*, surge como uma “nova perspetiva na forma de policiar as cidades e os seus eventos” (Felgueiras, 2015, p. 34).

Todos os entendimentos acima elucidados estão a contribuir para uma mudança na prática policial, ainda que esta possua uma expressiva sustentação na experiência, vivências passadas de situações semelhantes e conhecimento dos decisores policiais.

CAPÍTULO III – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O ser humano é constantemente confrontado com a necessidade de tomar decisões. A tomada de decisão assume-se, deste modo, como um importante processo cognitivo inerente ao ser humano e que não se cinge a uma mera comparação e escolha de uma das alternativas disponíveis, com vista à resolução de um problema.

Atualmente, reconhecemos que as pessoas fazem inferências sobre o seu mundo com limitações de tempo e de conhecimento, o que contradiz a visão da racionalidade ilimitada, que considera os seres humanos como possuidores de poderes quase sobrenaturais, capazes de conhecimento ilimitado e com disponibilidade eterna de tempo para a tomada de decisão (Gigerenzer, 2001; Gigerenzer & Todd, 1999). De facto, a mente humana não só é influenciada por fatores externos como apresenta inúmeras limitações de recolha, processamento e análise de informação, impedindo deste modo a escolha de uma solução ótima e totalmente objetiva. Neste sentido, o conceito de *satisficing* apresentado por Simon (1990) diz-nos que o ser humano se contenta com a opção que se apresente minimamente satisfatória, ao invés de procurar incessantemente pela solução ótima. Referem Oliveira e Pais (2010) que o decisor, mergulhado num determinado ambiente e transportando as suas limitações físicas e cognitivas, adota a estratégia que lhe permite atingir um grau de satisfação razoável. Simon (1990) expõe que, ao adotar tais estratégias, os decisores recorrem a atalhos cognitivos – heurísticas – que, de acordo com Pais (2001, p. 93), “permitem uma pesquisa de informação, (...) limitada, tendo em conta que se debruçam sobre alternativas que se mostrem satisfatórias e suficientes, ainda que não sejam ótimas, para a tomada de decisão, e racionalidade ecológica”.

Contrariando a corrente científica tradicional que estava limitada à artificialidade dos “pequenos mundos” confinados em laboratórios académicos simples e seguros (Keller et al., 2010), alguns investigadores abandonaram os laboratórios e inseriram-se em ambientes reais, contribuindo sobremaneira para a compreensão da tomada de decisão. Tornou-se evidente a necessidade de explorar e estudar este processo em contexto naturalista, na medida em que os estudos laboratoriais não descreviam eficazmente o modo como as pessoas deliberavam (Lipshitz et al., 2001). A *Naturalistic Decision Making* apresenta-se como uma tentativa de compreender de que modo as pessoas tomam decisões em contextos reais que lhes são relevantes e familiares (Lipshitz et al., 2001). Isto é, tem o objetivo de compreender o trabalho cognitivo, especialmente como é efetivado em contextos sociotécnicos complexos (Schraagen, Klein, & Hoffman, 2008), sustentando-se “em processos práticos, visando explorar a forma como as pessoas decidem na realidade” (Ratinho, 2015, p. 16). Deste modo, a

NDM modificou a concepção da tomada de decisão a partir de uma abordagem geral independente do domínio, para uma abordagem baseada no conhecimento e através de decisores com vasta experiência.

O presente estudo visa a compreensão da tomada de decisão com decisores policiais em contexto de grandes eventos políticos (manifestações políticas). A pressão de tempo, a mediatização da atuação policial por parte da comunicação social, as pressões políticas e sociais e as expectativas da sociedade e da própria instituição policial assumem-se como fatores preponderantes da tomada de decisão.

Face ao exposto, pretendemos dissecar e compreender a tomada de decisão dos elementos policiais experientes em contexto de manifestações e, para tal, procedemos à pesquisa de informações passíveis de indicar o modo de funcionamento do processo de tomada de decisão em contexto policial e o modo de gestão de informação por parte dos referidos decisores. Considerando tais objetivos, procurámos indagar: que informação é relevante ou irrelevante para a realização da tarefa; a forma como é utilizada essa informação e que critérios são considerados para tal; que fatores condicionam o processo de tomada de decisão (extrínsecos ou intrínsecos); bem como, se, no momento da decisão, esta parte de sua iniciativa ou por determinação de outros elementos.

CAPÍTULO IV – MÉTODO

1. O enquadramento

Este trabalho insere-se no âmbito de uma linha de investigação do Laboratório de Grandes Eventos do ISCP SI, que visa desenvolver investigação sobre a tomada de decisão na atividade policial. Considerando tratar-se de uma linha de pesquisa e que, por conseguinte, pressupõe a existência de continuidade na investigação, este trabalho visa replicar o estudo realizado por Afonso (2015), cuja investigação se insere no contexto de grandes eventos políticos.

Uma vez que o estudo em apreço está assente na análise da tomada de decisão em contexto naturalista, foram observados decisores experientes no desempenho da sua função e, consequentemente, examinado o modo como as decisões são tomadas nesses contextos (reais). Considerando que a presente investigação se firma sob o prisma da NDM, interessa-nos que os decisores observados sejam experientes, visto que efetivamente “só aqueles que sabem algo sobre a área farão as opções de alto risco” (Klein, 1999 p. 4).

2. O estudo descritivo

O estudo que ora se apresenta seguiu uma abordagem qualitativa e naturalista, a qual permitiu a “obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo” (Neves, 1996, p. 1), sendo o ambiente natural a fonte direta de dados e o pesquisador o instrumento fundamental (Bogdan & Biklen, 1994; Godoy, 1995).

A abordagem qualitativa possui um carácter descritivo (Klenke, 2008), procurando um “entendimento do fenómeno como um todo, na sua complexidade” (Godoy, 1995, p. 63) e em “contextos ecológicos reais” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16). De facto, salienta Fernandes (1991, p. 64) que “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”. Denzin e Lincoln (2011) consideram a investigação qualitativa como uma atividade que coloca o observador no mundo e que envolve um leque de práticas e abordagens interpretativas e naturalistas. Para Flick (2005, p. 21), a investigação qualitativa “é orientada para a análise de casos concretos nas suas particularidades espaço-temporais, partindo de manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios”. Bogdan e Biklen (1994) salientam que os investigadores qualitativos preocupam-se com o contexto e que, por esse motivo,

frequentam os locais de estudo, uma vez que “entendem que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 48). Do mesmo modo, uma vez que a investigação qualitativa é descritiva, os dados são recolhidos necessariamente “em forma de palavras ou imagens e não de números” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 48), não existindo, em geral, “qualquer preocupação com a dimensão das amostras nem com a generalização de resultados” (Fernandes, 1991, p. 66). Ainda, salienta Godoy (1995, p.62), o “ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”.

Perante os factos apontados, Bogdan e Biklen (1994) referem que a investigação qualitativa é caracterizada por determinados fatores: o ambiente natural constitui-se como fonte direta de dados e o investigador como instrumento principal de recolha desses dados; a investigação é descritiva, o que permite uma abordagem minuciosa do objeto de estudo; existe um interesse acrescido dos investigadores na dinâmica do processo e não simplesmente nos resultados ou produtos; os investigadores tendem a analisar os dados de forma indutiva, tentando perceber quais são as questões mais importantes, ao invés de confirmar ou invalidar hipóteses construídas previamente; e, através da abordagem qualitativa é possível descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e estados dos sujeitos.

Tendo em vista a replicação de um estudo já realizado, foram reproduzidos o método e instrumentos de recolha de dados utilizados por Afonso (2015), que a seguir se apresentam. O facto de a tomada de decisão policial ocorrer em contexto real, torna-a sobremaneira complexa. Assim, este trabalho tem como principal alicerce a teoria da tomada de decisão naturalista, na medida em que a NDM procura compreender como são tomadas as decisões em ambientes complexos e reais e de que modo os decisores utilizam a sua experiência no processo de tomada de decisão. Para alcançar tal desiderato, é necessário recorrer a “métodos que identifiquem as regras do domínio do conhecimento, os processos cognitivos e perceptivos, a situação, a tarefa e a estratégia necessária” (Lipshitz et al., 2001, p. 343). Neste sentido, recorreremos à observação do objeto de estudo no seu ambiente natural, à técnica do “pensar alto” (*think aloud*) – um meio frequentemente utilizado para obter informações sobre os processos cognitivos dos sujeitos através da verbalização (Ericsson & Simon, 1993), e à pesquisa documental, nomeadamente a análise de documentos auxiliares ao planeamento dos policiamentos e relatórios de policiamento, fontes essenciais de informação relevante que pode caracterizar todo o processo de tomada de decisão.

3. Participantes

A seleção dos participantes a integrar no presente trabalho recaiu sobre os decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos políticos na 4ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa, nomeadamente os oficiais responsáveis pelo planeamento dos referidos eventos e os chefes das Equipas de Intervenção Rápida (EIR), os quais atuam nas diversas fases do policiamento de eventos políticos.

Os elementos integrantes das EIR possuem formação específica para o desempenho das suas funções e estão equipados com material de proteção específico para a manutenção e reposição da ordem pública. Estes profissionais executam a sua atividade profissional diária na área mencionada e, em virtude dos múltiplos eventos ocorridos na área da 4ª Divisão nos últimos anos, possuem um elevado conhecimento relativamente a estes eventos, designadamente sobre a área em que ocorrem ou o tipo de espectadores envolvidos.

Relativamente à caracterização dos participantes, todos são do género masculino com idades compreendidas entre os 35 e os 42 anos. O tempo de serviço efetivo prestado na PSP está compreendido entre os 10 e os 21 anos, desempenhando funções de chefia de EIR no período correspondente entre os 3 e 6 anos.

4. Corpus

O *corpus* da análise corresponde ao “conjunto de materiais ou dados para análise” (Flick, 2005, p. 468), o qual deve fornecer informação sobre o problema levantado.

Para a realização deste estudo foram criados cinco *corpus* distintos alusivos aos três eventos políticos seguidos pelo investigador: o primeiro, composto pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo, constituído pelos dados recolhidos através da análise do Auxiliar Prático de Ordem Pública concernente a policiamentos na Assembleia da República e Residência Oficial do Primeiro-Ministro; o terceiro, constituído pelos dados obtidos pela técnica *think aloud*; o quarto, composto pelos dados recolhidos através da técnica de Observação; e, o quinto, constituído pela informação recolhida nos Relatórios de Policiamento.

No que concerne aos três eventos políticos, realizou-se o acompanhamento à “Marcha pela Justiça Climática” promovida por João Marques dos Santos e Outros, apoiada pela Comunidade Virtual Marcha Mundial do Clima – Lisboa e pelos Anonymous Legion Portugal, ocorrida em 12 de dezembro de 2015; à manifestação promovida pelo Sindicato dos Trabalhadores Têxteis, Laticínios, Vestuário, Calçado e

Costumes do Sul, apoiada pela Confederação Geral de Trabalhadores Portugueses (adiante CGTP) e União dos Sindicatos de Lisboa, ocorrida em 17 de dezembro de 2015; e, a manifestação promovida pelos Estudantes do Ensino Superior, ocorrida em 15 de março de 2016.

5. Instrumentos de recolha de dados

5.1. Observação

Uma vez que o presente estudo se fundamenta na investigação da tomada de decisão em contexto naturalístico, é necessário que o investigador analise o ambiente natural onde o decisor experiente atua, tendo em vista a “compreensão das dificuldades e constrangimentos à tomada de decisão e os tipos de conhecimento e habilidades necessárias para fazer face a essas dificuldades” (Lipshitz et. al., 2001, p. 343). Salienta Fernandes (1991, p. 67) que “através de observação detalhada e planeada e de interacção estreita com os sujeitos podem estudar-se os processos cognitivos que utilizam na resolução de situações problemáticas”. De facto, os investigadores qualitativos recorrem à observação “por considerarem que é em função de instâncias concretas do comportamento humano que se pode reflectir com maior clareza e profundidade sobre a condição humana” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 70). Por outras palavras, não conseguimos compreender o comportamento humano “sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (Godoy, 1995, p. 63).

Deste modo, é essencial que o investigador se desloque ao terreno e analise os comportamentos, acontecimentos inesperados e as interações dos participantes, evitando interferir no desenrolar da tarefa e exercer qualquer tipo de influência direta sobre a tomada de decisão do participante (observação não participante) (Adler & Adler, 1994; vd., também, McKechnie, 2008; Norum, 2008; Williams, 2008). Quivy e Campenhoudt (2005, p. 164) salientam este facto, referindo que “o próprio investigador procede directamente à recolha das informações”, procurando captar “os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 196).

Assim, a recolha de dados habitualmente envolve uma observação não estruturada, tomada de notas e utilização de registos áudio e vídeo, prestando-se particular atenção ao conteúdo verbalizado pelos participantes, por forma a compreender e interpretar as suas atividades (McKechnie, 2008). Para se objetivar este

fim, o participante utiliza a técnica do *think aloud*, processo que será explanado a seguir. Perante o exposto, a observação naturalística apresenta uma importante vantagem: “os dados recolhidos refletem de forma bastante aproximada o contexto natural e as ações reais do participante nesse mesmo contexto” (McKechnie, 2008, p. 550).

5.2. *Think aloud*

“Existe uma variedade de técnicas que visam a recolha de dados no estudo do processo de tomada de decisão” (Aitken & Mardegan, 2000, p. 842). Não obstante a importância na observação no processo de recolha de informação, “a coleta de dados provenientes da verbalização é uma das principais abordagens metodológicas da pesquisa qualitativa” (Flick, 2005, p. 211), uma vez que permite ter acesso ao que não é direta e fisicamente observável, nomeadamente no que concerne ao processo de tomada de decisão na atividade policial.

Ericsson e Simon (1993) distinguem dois tipos de protocolos verbais: concorrente e retrospectivo. O primeiro resulta de instruções fornecidas pelo investigador ao participante para “pensar alto” (*think aloud*) enquanto executa as tarefas cognitivas. Aqui, o participante verbaliza diretamente os relatos do processo cognitivo, justamente no momento em que está a realizar a tarefa. No relato retrospectivo, o participante resolve um problema e posteriormente é-lhe solicitado que relembre e verbalize de que modo resolveu essa tarefa.

Um dos métodos que mais detalhadamente reflete o funcionamento dos processos cognitivos do participante é a técnica de *think aloud* (Ericsson & Simon, 1993). O *think aloud* fundamenta-se no pressuposto de que a verbalização é um tipo de comportamento passível de ser registado e que pode ser dissecado como qualquer outro comportamento (Ericsson & Simon, 1993). Assim, este método consiste na verbalização de pensamentos presentes na memória de curto prazo – que se constitui como o local onde a informação é retida temporariamente e está disponível quase instantaneamente para o decisor (Ericsson & Simon, 1993). Grosso modo, os pensamentos conscientes do indivíduo são verbalizados no momento em que são processados. Outrossim, Yang (2003) refere que

as metodologias *think aloud* são reconhecidas como uma fonte útil de dados, que pode fornecer amplas possibilidades para desvendar mecanismos psicológicos e estruturas de conhecimento subjacente à solução de problemas humanos com atividades específicas à tarefa, ou

seja, resolução de problema, leitura, escrita, segunda língua de aprendizagem, aconselhamento, negócios, bem como o estudo de interações indivíduo-computador, etc. (p. 96)

Durante o *think aloud* o investigador deve evitar intrusões e intervenções excessivas para que não se altere a sequência dos processos cognitivos. Este deve limitar-se a orientar e incentivar o participante para que continue a falar, podendo utilizar expressões como “continue a falar”, evitando, assim, que ocorram grandes períodos de silêncio.

5.3. Pesquisa documental

A complexidade dos grandes eventos políticos (manifestações) exige à hierarquia policial um planeamento detalhado. Para esse fim, o comandante responsável pelo policiamento do evento tem de elaborar antecipadamente toda a documentação relativa à preparação do policiamento, recorrendo às informações policiais, à análise do terreno onde este decorrerá e à experiência proveniente de circunstâncias passadas semelhantes.

Na prossecução deste estudo foram consultados documentos que incluíram o Auxiliar Prático de Ordem Pública relativo a policiamentos na Assembleia da República e Residência Oficial do Primeiro-Ministro (elaborado pelo comandante territorialmente competente pela área onde se situam os locais mencionados) e os Relatórios de Policiamento. Estes documentos são elaborados por oficiais responsáveis pelo policiamento do evento e providenciam informações relevantes sobre a missão do dispositivo policial, nomeadamente das EIR, bem como as diretrizes relativas à preparação e implementação do policiamento.

6. Instrumentos de análise de dados: Análise de conteúdo

A análise de conteúdo (Bardin, 1977; Krippendorff, 2004) é um instrumento científico de tratamento de dados que “obriga a procedimentos especializados de forma a considerar-se válida e replicável, assegurando a qualidade da análise e a validade dos resultados” (Pais et al., 2015, p. 499).

Historicamente, a análise de conteúdo foi desenvolvida como método de análise das mensagens dos *mass media* e, atualmente, poderá dizer-se que esta está na base de todas as formas de análise de dados qualitativos (Prior, 2014). De acordo com Bauer

(in Flick, 2005, p. 323) “é um dos procedimentos clássicos para análise de dados, independentemente da origem destes – desde dados audiovisuais, a entrevistas”. No mesmo sentido, refere Mayring (2004), que o objeto da análise de conteúdo pode ser qualquer tipo de comunicação registada. Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo trata-se de um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Na ótica de Krippendorff (2004), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que visa realizar inferências replicáveis e válidas a partir de dados para o seu contexto, constituindo-se como uma das mais importantes técnicas de pesquisa nas ciências sociais. Assim, de acordo com Krippendorff (2004), a análise de conteúdo raramente visa descrever de modo literal o conteúdo das comunicações, pelo que as grandes quantidades de dados – que geram um conjunto de inferências – revelam padrões, tendências e diferenças que são ininteligíveis ao homem comum.

Bardin (1977) sugere que a análise de conteúdo é composta por três fases distintas: fase de pré-análise e exploração dos documentos; fase de exploração e codificação do material a partir de unidades de registo (ur); e, fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise e exploração de documentos corresponde à determinação do universo de documentos a serem submetidos a análise, seguida de uma “leitura «flutuante»” (Bardin, 1977, p. 96), durante a qual se procede à familiarização com os documentos e sistematização das ideias.

A fase da exploração e codificação do material corresponde à “administração sistemática das decisões tomadas” (Bardin, 1977, p. 101) e abrange, essencialmente, operações de codificação, ou seja, há uma “transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto” (Bardin, 1977, p. 103). Essa transformação irá disponibilizar uma representação do conteúdo e esclarecer o analista acerca das características do texto. Nesta fase, a análise de conteúdo pode utilizar dois tipos de procedimentos:

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)

As grelhas categoriais são concebidas de acordo com determinados critérios, nomeadamente o da exaustividade – “todas as unidades de registo são codificadas numa das categorias” (Pais, 2004, p. 252), e o da exclusividade – cada unidade de registo não pode existir em mais de uma categoria (Bardin, 1977).

Por fim, na fase de tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação, “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos («falantes») e válidos” (Bardin, 1977, p. 101), para que o analista possa “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 1977, p. 101). Para que as inferências propostas sejam consideradas credíveis, “os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à sua fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250).

A fiabilidade (fidelidade) pressupõe que não haja contaminação por dados exteriores aos que estão em análise (Krippendorff, 2004). Ainda que diferentes investigadores trabalhem em espaços temporais e circunstâncias igualmente distintos, devem aplicar a mesma técnica aos mesmos dados, para que os resultados a alcançar sejam os mesmos e replicáveis. Assim, a replicabilidade representa a forma mais importante de fiabilidade (Flick, 2005; Krippendorff, 2004). Posteriormente, deverá proceder-se à “codificação em tempos diferentes ao longo da análise (fiabilidade intracodificador) pelo analista (critério da estabilidade) e por diferentes analistas (fiabilidade inter-codificador), de maneira a chegar aos mesmos resultados” (Pais et al., 2015).

De acordo com Krippendorff (2004), a validade corresponde ao desiderato de qualquer atividade de pesquisa e, segundo Flick (2005, p. 387), a validade pode resumir-se à questão de saber “se o pesquisador vê o que ele pensa que vê”. Pais (2004, p. 251) afirma 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”.

7. Procedimento

Para a elaboração deste trabalho, realizou-se o acompanhamento de todo o processo que envolve o policiamento de um grande evento político, desde a fase de planeamento, onde são ajustados todos os pormenores relativos à sua organização, até à atribuição de missões aos elementos integrantes do dispositivo policial e todas as

ações por estes desenvolvidas no desenrolar dos eventos selecionados. Assistiu-se, ainda, ao fecho do ciclo, que finda com a elaboração de um relatório de ordem pública onde se registam todas as ocorrências de maior relevância percebidas durante o evento, quer através das ações empreendidas pelos manifestantes quer pelos elementos policiais.

Considerando os objetivos propostos para a elaboração deste trabalho, o método escolhido e as técnicas de recolha de dados utilizadas, verifica-se que esta investigação decorreu num ambiente de proximidade entre o investigador e os participantes. Destaca-se o contexto real em que decorreu o estudo, facto que proporcionou uma meticulosa observação dos fenómenos em apreço.

Tendo em vista a recolha de dados relativos aos eventos políticos em consideração, o acesso a documentos reservados e o acompanhamento das EIR da 4ª Divisão da PSP de Lisboa, foi solicitada autorização (cf. Anexo 2) dirigida ao Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP, tendo sido obtida resposta positiva. O facto de no ano transato o Comandante da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial da 4ª Divisão (na qual se inserem as EIR desta Divisão) ter sido elucidado acerca do âmbito e método deste tipo de investigação, simplificou o processo de esclarecimento perante os participantes que decorreu previamente ao acompanhamento dos eventos selecionados e durante as deslocações ao terreno, objetivando fortalecer laços de confiança e exibir total transparência no trabalho desenvolvido.

Recolhidos os dados, mantivemos as grelhas categoriais utilizadas por Afonso (2015), não se verificando a necessidade de proceder a qualquer alteração (cf. Anexos 3 a 7).

O acompanhamento e observação dos oficiais responsáveis pelo Planeamento e dos chefes das EIR, bem como as respetivas equipas, possibilitou a recolha de informação para ser submetida à análise de conteúdo. No decorrer da análise e tratamento dos dados, foram tomadas as medidas necessárias no sentido de manter o anonimato dos participantes do estudo, bem como eliminação das datas das manifestações, nomes dos promotores, nomes dos elementos policiais e demais intervenientes nos eventos políticos observados. Respeitaram-se todos os procedimentos no que concerne à fiabilidade e validade, tendo havido o recurso a um juiz independente com treino em análise de conteúdo para assegurar a verificação da fiabilidade inter-codificador. Após a realização da codificação de todos os materiais recolhidos, procedeu-se a um tratamento estatístico simples, descritivo, por forma a tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Caracterização das categorias

Os resultados apresentados são fruto de uma análise efetuada a partir de cada grelha categorial, individualmente considerada, pretendendo-se também encontrar a relação entre as mesmas. Analogamente ao estudo de Afonso (2015), pretende-se evidenciar as Categorias (Cat.) e Subcategorias (Subcat.) cujo valor de unidades de registo (ur) se julguem pertinentes e apresentem significado para o presente estudo, ilustrando com exemplos retirados das três manifestações acompanhadas (manifestação um: [M_01]; manifestação dois: [M_02]; e, manifestação três: [M_03]).

Considerando o caráter descritivo do trabalho, e tendo em conta as limitações existentes, adverte-se os leitores de que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados.

1.1. Estudo 1

O primeiro estudo remete para os resultados obtidos após a análise da informação relativa ao Planeamento, representados na Figura 1.

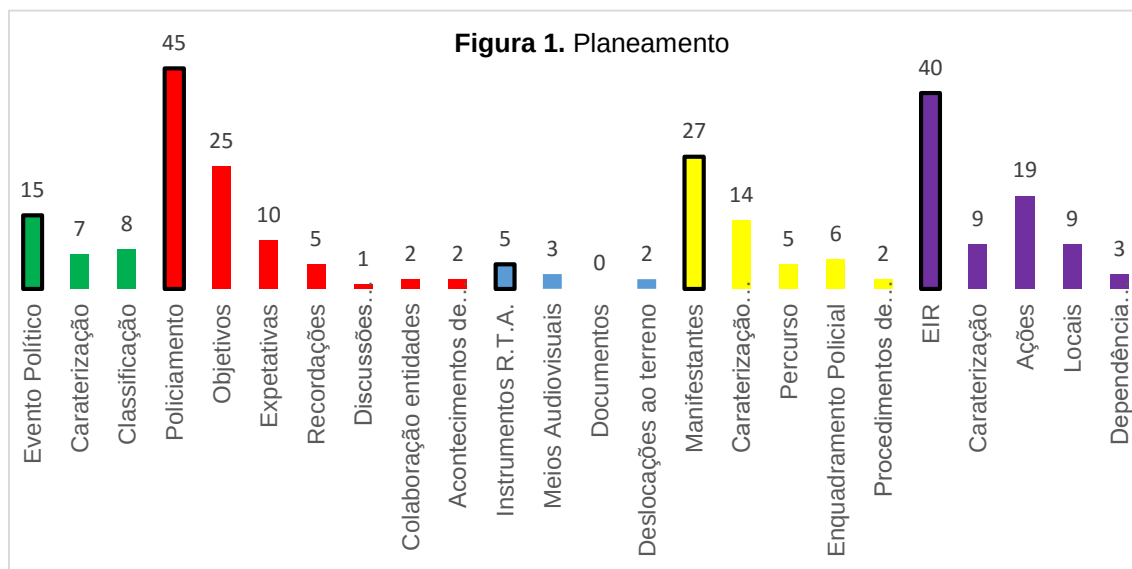


Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno referem-se às subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Analisando os resultados das ur da grelha Planeamento, constatamos que a informação predominante se refere às orientações gerais do policiamento (Cat. Policiamento: B_PL), na qual se destaca a informação concernente à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas ações efetuadas durante

o policiamento (Subcat. Objetivos – B_PL.1; Ex. [M_01] “Uma carrinha fica à frente da manifestação”), assim como a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (Subcat. Expectativas: B_PL.2; Ex. [M_02] “Mas à partida é calmo, porque a CGTP é organizada”).

A informação concernente à intervenção das EIR no policiamento do evento político (Cat. EIR – E_PL) surge com prevalência semelhante à anterior, da qual sobressai a indicação acerca da função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação (Subcat. Ações – E_PL.2; Ex. [M_01] “As EIR acompanham nas laterais”), bem como a informação que contém indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidos no policiamento do evento e o horário a partir do qual se encontram disponíveis (Subcat. Caracterização EIR – E_PL.1; Ex. [M_03] “Comandante de policiamento verifica se estão presentes as EIR”) e, ainda, a informação relativa aos locais onde as EIR executam as suas tarefas, quer sejam locais definidos ou durante os percursos (Subcat. Locais – E_PL.3; Ex. [M_01] “A outra carrinha fica a aguardar na rua X”).

Também a informação acerca dos manifestantes, percurso efetuado, bem como os procedimentos adotados à sua chegada ao local (Cat. Manifestantes – D_PL), assume relevância, de onde se destacam os dados relativos à caracterização dos manifestantes, nomeadamente quanto ao número e seu grau de risco (Subcat. Caracterização – D_PL.1; Ex. [M_03] “Este pessoal não é problemático.”).

As informações que assumem menos relevância estão associadas ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/recetores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação (Cat. Instrumentos de Recolha, Análise e Transmissão de informação – C_PL), bem como à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento e a hora de início da manifestação (Cat. Evento Político – A_PL).

A informação relativa à utilização de documentos escritos, como mapas, relatórios ou outros (Subcat. Documentos – C_PL.2) é inexistente devido ao facto de todo o planeamento se fundamentar no Auxiliar Prático de Ordem Pública, que procura prever a generalidade dos cenários expectáveis e, por isso, não se produz outra documentação associada ao planeamento.

Em resumo, verifica-se que na fase de planeamento do policiamento do evento político a informação que, predominantemente, acompanha o decisor diz respeito aos objetivos do policiamento, às ações realizadas pelas EIR, aos locais onde estas desempenham as suas funções e tarefas e, ainda, à caracterização destas equipas,

nomeadamente no que concerne ao número de elementos e horário a partir do qual se encontram disponíveis para o policiamento do evento.

A existência de uma diminuta alusão à informação referente à troca de ideias entre o decisor e outros elementos na procura da melhor solução possível para a realização da tarefa (Subcat. Discussão de Procedimentos – B_PL.4) deve-se, possivelmente, ao facto de a natureza pacífica e ordeira dos eventos acompanhados não ter motivado necessidade de intervenções de maior complexidade ou, até mesmo, necessidade de qualquer intervenção, embora se possa aqui considerar que a experiência do próprio decisor policial torna dispensável essa troca de ideias.

1.2. Estudo 2

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos através da análise da informação relativa ao Auxiliar Prático de Ordem Pública (adiante APOP) constantes da Figura 2.

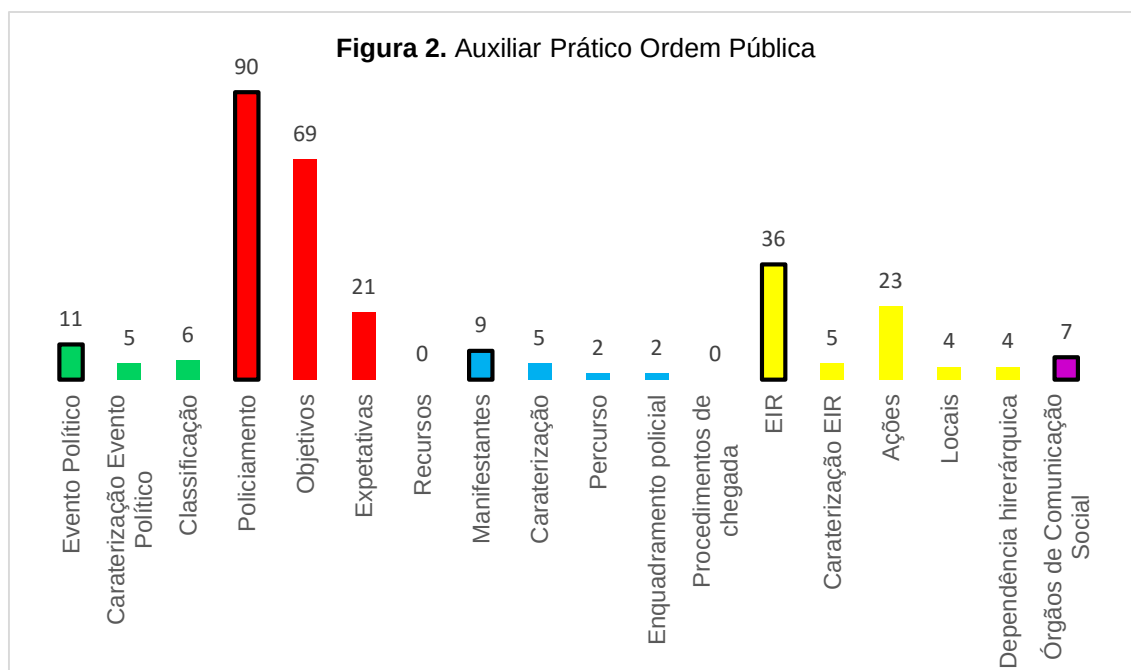


Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Auxiliar Prático de Ordem Pública. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno referem-se às subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

O APOP é um documento elaborado em 2014 pela 4ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa (adiante Cometlis) cujo conteúdo resulta da experiência adquirida no policiamento de diversas manifestações ocorridas na área de competência territorial desta Divisão. O auxiliar está dividido em cinco partes e contém critérios delimitadores (número de manifestantes e sua tipologia, local da manifestação)

que possibilitam a definição do tipo de policiamento a executar, de acordo com a manifestação esperada (policiamento de elevada, média e baixa complexidade), permitindo assim definir os meios a utilizar e os objetivos e resultados a atingir.

A informação relativa às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial (Cat. Policiamento: B_AP), surge com maior prevalência, destacando-se os dados respeitantes aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efetuadas durante o policiamento (Subcat. Objetivos – B_AP.1; Ex. [M_01] “A regra de contenção acompanha todo o policiamento”), bem como os dados acerca das possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (Subcat. Expectativas – B_AP.2; Ex. [M_03] “Espera-se massa humana de dimensões reduzidas”). De salientar que embora os três eventos analisados não contenham ur relativas à informação sobre a satisfação de eventuais carências dos elementos (Subcat. Recursos B_AP.3; Ex. [M_03]), é irrefutável a sua relevância estratégica no policiamento de eventos políticos. Contrariamente aos eventos desportivos, a duração das manifestações é muitas vezes imprevisível, existindo necessidade de suprir eventuais necessidades básicas dos elementos policiais e do próprio dispositivo durante o desenrolar do policiamento.

A informação atinente à intervenção das EIR no policiamento do evento político (Cat. EIR: D_AP) mostra-se também relevante, destacando-se os dados acerca da função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação (Subcat. Ações – D_AP.2; Ex. [M_01] “Algemagem e revista de segurança de suspeitos são sempre efetuadas em zona segura”), e a informação que contenha indicações sobre o número de elementos destas equipas envolvidas no policiamento do evento político, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis (Subcat. Caracterização EIR – D_AP.1; Ex. [M_03] “Policiamento contempla ainda 1 EIR de Reforço”).

Entretanto, os registos concernentes à afluência esperada de manifestantes, hora de início da manifestação e classificação do policiamento (Cat. Evento Político – A_AP), bem como a caracterização dos manifestantes, o percurso por eles efetuado e os procedimentos adotados à sua chegada (Cat. Manifestantes – C_AP), não constituem informação relevante.

Os registos relativos ao desempenho de funções dos órgãos de comunicação social (adiante OCS) durante a manifestação, locais de reportagem, etc. (Cat. Órgãos de Comunicação Social – E_AP; Ex. [M_01] “Não parquear viaturas dos OCS nos locais de concentração da massa humana”) possuem uma baixa prevalência em termos de ur. Não obstante, e de acordo com o observado, a função e os locais de desempenho das

tarefas dos OCS assumem particular relevância no policiamento de eventos políticos, pois estes influenciam a construção da imagem das instituições do sistema social, onde a polícia também se integra (Pais et al., 2015). Verificou-se ainda que o posicionamento dos OCS no terreno é ponderado e planeado, por forma a reduzir a sua influência no policiamento da manifestação, bem como para garantir a segurança de todos (manifestantes, jornalistas, polícias e transeuntes).

1.3. Estudo 3

O terceiro estudo remete para os resultados obtidos através da análise da informação relativa à técnica Observação, constantes na Figura 3.

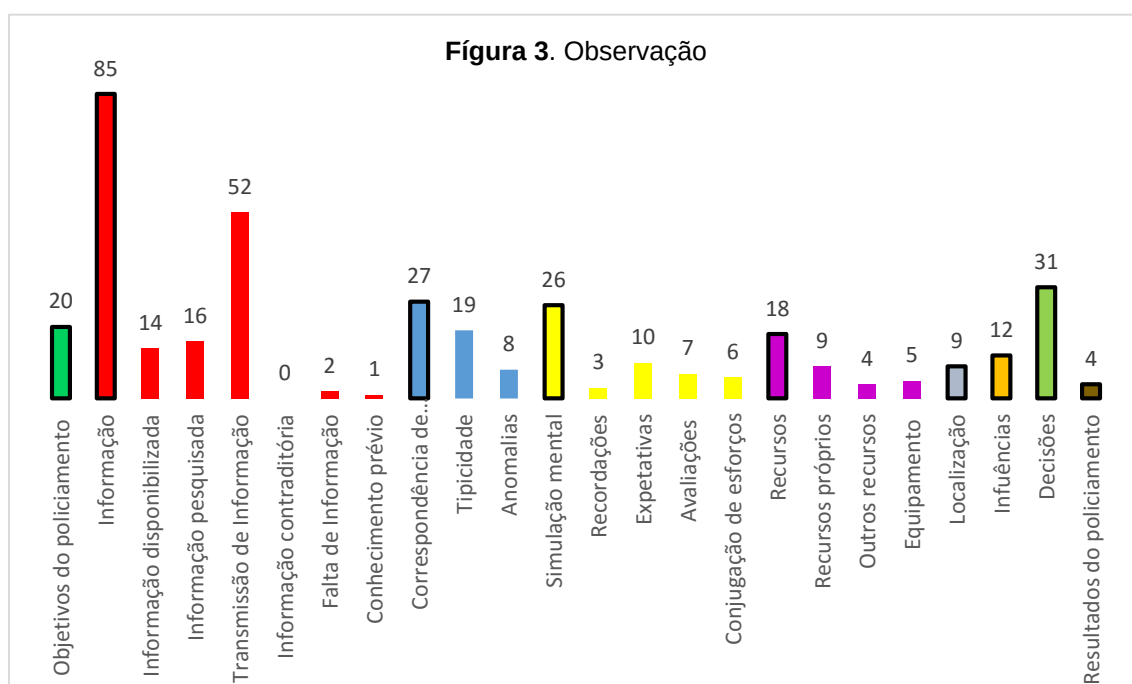


Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno referem-se às subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Aplicando a análise de conteúdo aos dados obtidos através da utilização da técnica de Observação no terreno, constata-se que circula bastante informação (Cat. Informação – B_OB), verificando-se, sobretudo, que ela é sistematicamente transmitida, independentemente da sua origem e destinatários (Subcat. Transmissão de Informação – B_OB.3; Ex. [M_03] “Informa elementos que o desfile está na rua X”).

Não se observou situações em que houvesse informação contraditória ou divergência entre os intervenientes (Subcat. Informação Contraditória – B_OB.4)

Igualmente preponderantes são as decisões dos chefes (Cat. Decisões – H_OB; Ex: [M_03] “Chefe ordena aos elementos que se desloquem em coluna por um”), que se baseiam, principalmente, na correspondência de padrões (Cat. Correspondência de

Padrões – C_OB), tendo em conta a tipicidade das situações/ocorrências (Subcat. Tipicidade – C_OB.1; Ex. [M_03] “Informa os elementos que Às 16h o Lima X vai rendê-los”), e na simulação mental (Cat. Simulação Mental – D_OB), nomeadamente através de expectativas (Subcat. Expectativas – D_OB.2; Ex. [M_01] “Chefe observa movimentação dos OCS”) e avaliações da situação (Subcat. Avaliações – D_OB.3; Ex [M_03] “Chefe observa a movimentação manifestantes que querem deslocar-se para a praça X”).

São, obviamente, tidos em consideração os objetivos do policiamento (Cat. Objetivos do Policiamento – A_OB; Ex. [M_03] “Informa elemento que os manifestantes não podem separar as grades.”), bem como os recursos disponíveis (Cat. Recursos – E_OB).

De acordo com a teoria da racionalidade limitada o decisor não tem capacidade para aceder a toda a informação, porém, considerando que este se encontra no seu ambiente natural de decisão, recorre a uma racionalidade ecológica e explora a informação em seu redor, adaptando-se a esse mesmo ambiente ou contexto (Gigerenzer & Todd, 1999). Tendo ainda em conta as limitações de processamento de informação com que o decisor se depara, este realiza simulações mentais através de avaliações (M_03 “Chefe denota que alguns carros civis estão a dificultar o decorrer da manifestação”), recordações (M_03 “Informa os elementos que numa situação anterior os manifestantes saltaram e derrubaram as grades”), e elabora esquemas mentais relativos às ações a adotar, evitando ser surpreendido por situações inesperadas que ocorram durante o evento. A tomada de decisões sustentadas a partir da informação disponibilizada, informação pesquisada e simulação mental, permitem que o decisor melhore o seu desempenho na execução da tarefa (M_03 “Ordena ao elemento Y para se deslocar para o meio da linha”).

1.4. Estudo 4

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos através da análise da informação relativa à técnica *Think Aloud*, constantes na Figura 4.

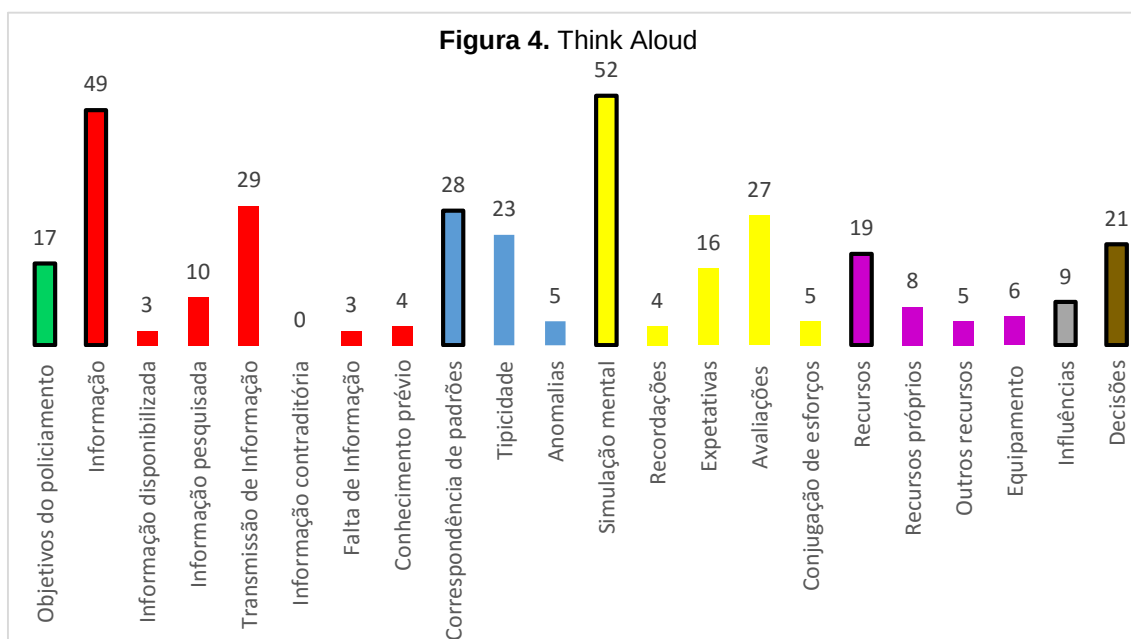


Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial *Think Aloud*. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno referem-se às subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Analisando a grelha categorial *Think Aloud* é possível verificar que o decisor recorre predominantemente à simulação mental (Cat. Simulação Mental – D_TA), nomeadamente fazendo a avaliação das situações e dos cursos de ação (Subcat. Avaliações – D_TA.3; Ex. [M_03] “Está aqui a faltar qualquer coisa...aqueles carros não estão ali bem”), procurando prever acontecimentos e decidindo acerca das eventuais soluções a adotar (Subcat. Expectativas – D_TA.2; Ex. [M_] “Isto não deve demorar muito tempo”).

A informação que circula em torno do decisor é também relevante (Cat. Informação – B_TA). O decisor transmite sistematicamente informação aos elementos policiais (Subcat. Transmissão de Informação – B_TA.3; Ex. [M_01] “O local de concentração após o desfile pela avenida é em frente ao Teatro”) e continua a pesquisa de informação durante os policiamentos (Subcat. Informação Pesquisada – B_TA.2; Ex. [M_03] “E não há nenhuma hora prevista?”).

Procura, também, estabelecer correspondências (Cat. Correspondência de Padrões – C_TA) com acontecimentos típicos (ou regulares) face às ocorrências verificadas (Subcat. Tipicidade – C_TA.1; Ex. [M_01] “A cada 10/15 minutos faz-se a circulação para eles se movimentarem e não ficarem com os pés dormentes”).

Com base em tudo isto, o decisor informa os elementos policiais das suas decisões para aplicação imediata (Cat. Decisões – G_TA; Ex. [M_03] “Vistam os coletes refletorantes”), considerando, sempre, os recursos disponíveis (Cat. Recursos – E_TA; Ex.

[M_02] “Não precisam de levar o material de ordem pública todo”) e os objetivos estabelecidos para o policiamento (Cat. Objetivos do Policiamento – A_TA; Ex. [M_02] “Esta manifestação é pacífica, estamos perante um serviço de ordem neutro”).

A tipicidade auxilia o decisor a tomar decisões de forma célere, principalmente porque este recorre a atalhos cognitivos – heurísticas – e à sua capacidade de explorar a estrutura da informação no ambiente natural. O decisor avalia a situação atual e reflete sobre situações prévias semelhantes, antecipando acontecimentos e adotando rumos de ação similares aos adotados anteriormente perante o mesmo género de ocorrências. Assim, a decisão é influenciada pelo que é típico através da heurística de representatividade (Todd & Gigerenzer, 2000), que, no fundo, “explora uma adaptação fundamental de diversos organismos: a ampla, sensível e fiável capacidade de reconhecimento” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 75).

A informação relativa à existência de desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação (Subcat. Falta de Informação – B_TA.5; Ex. [M_01] “Por vezes só quando chegamos ao local e temos o briefing é que sabemos para onde vamos e o que é que temos que fazer, é complicado quando são concentrações complexas”), assume alguma relevância, apesar do reduzido número de ur: muitas vezes os decisores só têm conhecimento das características da manifestação quando já se encontram no local do evento, facto que é descrito por estes como uma das dificuldades frequentemente sentidas.

1.5. Estudo 5

O quinto estudo remete para os resultados obtidos pela análise da informação relativa aos Relatórios de Ordem Pública, que constam na Figura 5.

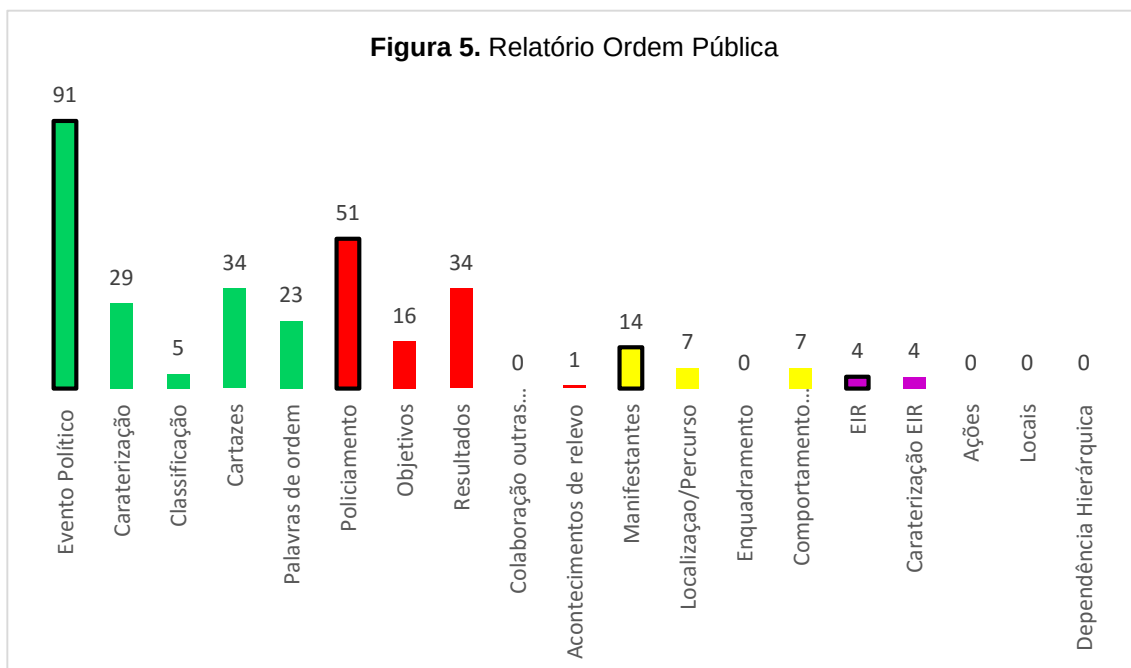


Figura 5. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatório de Ordem Pública. A cada categoria está atribuída uma cor. As colunas com contorno preto referem-se às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas sem contorno referem-se às subcategorias, com o número das respetivas unidades de registo.

Os Relatórios de Ordem Pública (adiante ROP) objetivam condensar a informação relativa à caracterização do evento (data/hora, local, etc.), modalidades de ação adotadas, resultados e consequências do evento. Através dos mesmos, são indicadas as ocorrências de relevo, os recursos utilizados e as mensagens escritas e verbalizadas pelos manifestantes, que são posteriormente analisadas e avaliadas para alimentar as informações policiais e servir de ferramenta para planeamento de policiamentos de eventos políticos futuros.

Através da análise dos ROP verifica-se que a informação prevalente se refere à caracterização do evento (Cat. Evento Político A_ROP), destacando-se a menção aos cartazes exibidos pelos manifestantes, com palavras e frases que visam marcar uma posição ou reivindicar algo (Subcat. Cartazes – A_ROP.3; Ex. [M_01] “*Stop poisoning the world*”), assim como às palavras de ordem por eles verbalizadas (Subcat. Palavras de Ordem – A_ROP.4; Ex. [M_03] “Dói, a propina dói, a propina dói”), para além de informação que permite descrever o próprio evento político (Subcat. Caracterização – A_ROP.1; Ex. [M_02] “Entidade Promotora - AEFLUL - Associação de Estudantes da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa”).

Também a informação relativa às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e expectativas, bem como os resultados alcançados com a resposta policial (Cat. Policiamento – B_ROP), assume relevância, destacando-se os dados que demonstram os efeitos das ações realizadas durante o policiamento,

incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial (Subcat. Resultados – B_AOP.2; Ex. [M_01] “Não se observaram elementos policiais feridos”), considerando os objetivos previamente delineados.

Com muito menor enfoque, surge informação acerca dos manifestantes, sobretudo quanto ao percurso por eles efetuado e comportamentos adotados (Cat. Manifestantes – C_AOP; Ex. [M_02] “Os manifestantes foram cordiais e amáveis”).

Sobre a intervenção das EIR no policiamento dos eventos (Cat. EIR – C_AOP; Ex. [M_03] “Integraram o policiamento 5 EIR”), diga-se que a informação apresentada nos ROP é residual. Tal facto poderá dever-se ao carácter pacífico e ordeiro dos manifestantes (Ex. [M_03] “Manifestantes cordiais e amáveis”) e consequente inexistência de alterações de ordem pública no decorrer das manifestações analisadas (Ex. [M_02] “Não se observaram alterações de ordem pública”), o que resultou em intervenções mínimas (ou mesmo na ausência delas) das EIR.

2. Relação entre os estudos

Considerando as diferentes origens dos dados coletados (pesquisa documental e pesquisa no terreno) podemos relacionar os resultados das grelhas categoriais Auxiliar Prático e Relatórios de Ordem Pública, bem como as grelhas Planeamento, Observação e *Think Aloud*.

No que concerne à pesquisa documental e, portanto, ao APOP (estudo 2) e ao ROP (estudo 5), verificou-se que representam, respetivamente, o início e o fim do processo de tomada de decisão. Da sua comparação resulta apenas uma alteração nas categorias, designadamente no que respeita aos OCS, face à necessidade de os mencionar no APOP.

A informação obtida através dos APOP, considerando que estes são fornecedores de linhas orientadoras do policiamento e, por esse motivo, relevantes sobretudo no início do processo de tomada de decisão, incide mais sobre as orientações gerais do policiamento, particularmente no que concerne aos objetivos do mesmo, ao passo que, nos ROP, sendo estes compêndios da caracterização das manifestações policiadas e resultados obtidos e, por isso, tendo maior relevo no fim do processo, a informação que prevalece refere-se, precisamente, à caracterização dos eventos, com enfoque evidente na informação relativa a cartazes e palavras de ordem (uma vez que essa informação pode ser analisada e *a posteriori* utilizada na elaboração de planeamentos futuros).

Nos APOP, a informação concernente à intervenção das EIR no policiamento do evento político é predominante, particularmente no que diz respeito às suas ações. Porém, nos ROP, é a informação relativa às EIR que apresenta menos relevo. Isto deve-se essencialmente ao facto de as EIR assumirem maior relevância no início e meio do processo e não no fim. Por outro lado, também se verificou que as manifestações decorreram pacífica e ordeiramente, sem registo de incidentes, não tendo por isso sido exigido a intervenção por parte destas equipas e, por conseguinte, sem necessidade de registo nos relatórios finais.

Assim, verifica-se que documentos como o APOP funcionam como *script*, isto é, como “uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95). Por outras palavras, são “esquemas de acontecimentos [que] representam padrões de acção (ou modos de estruturação ecológica da informação) e funcionam como padrões de preparação para a acção” (Diniz, 2001, p. 68). Neste sentido, o APOP poderá funcionar como uma preparação para situações futuras, podendo extrair-se um padrão de ação e fornecendo, também, um ponto de referência a partir do qual se avaliam os cursos da ação.

Os ROP descrevem sequencialmente os acontecimentos, construindo uma imagem mental da evolução do evento (horas, ações, locais, intervenientes) e dos resultados. Similarmente aos APOP, também os ROP funcionam como *script* do policiamento, na medida em que surgem como esquemas dos acontecimentos. Para além do descrito, estes relatórios possuem campos de informação que permitem efetuar uma análise crítica relativamente ao policiamento (tendo em conta o comportamento dos manifestantes, atuação policial, intervenção e ação policial) e ainda observações propostas pelo comandante do policiamento. Relativamente a este último campo, apenas no último evento observado foi possível verificar o seu preenchimento, no entanto, refere-se a um ilícito de menor relevância, não sendo concernente a nenhuma alteração da ordem pública e, por esse motivo, sem necessidade de intervenção digna de registo por parte do dispositivo policial.

No que concerne ao Planeamento, Observação e *Think Aloud*, estes representam toda a pesquisa realizada no terreno. Analisando e comparando estas grelhas, verifica-se que a gestão da informação, a simulação mental e a decisão propriamente dita, constituem ferramentas fulcrais para os decisores policiais.

Através da análise do Planeamento (estudo 1) constata-se que a informação que mais circula em torno do decisor policial está relacionada com as orientações gerais do policiamento, especialmente os objetivos a atingir e as expectativas. Nesta fase o

comandante do policiamento estabelece os objetivos do policiamento (M_03 “Privilegiar a contenção”), esclarece os procedimentos a adotar (M_03 “Se ele mesmo assim insistir em passar dizem que só sobe na condição de detido”), e define o material de ordem pública a utilizar/não utilizar (M_03 “Sem material de ordem pública, levam só coletes”). Nesta fase as equipas também verificam o perímetro, realizando todas as ações necessárias para estabelecer rotas alternativas e seguras de passagem (M_02 “Dois elementos fazem o reconhecimento ao local de concentração para comunicar posteriormente à equipa”). A informação relativa ao promotor do evento é relevante para o desenrolar de todo o procedimento na fase do planeamento do policiamento (M_01 “As manifestações da X [promotor] são muito mais organizadas”).

No que diz respeito à Observação (estudo 3) e ao *Think Aloud* (estudo 4), é possível constatar que ambos representam a pesquisa no terreno. Salienta-se também a complementaridade destas duas técnicas, uma vez que quando não foi possível a aceder a determinada informação através do *think aloud*, ou “pensar em voz alta”, esta foi obtida através da observação direta.

É possível constatar que o decisor, para além de possuir uma grande quantidade de informação proveniente da fase do planeamento, está constantemente a pesquisar e a absorver informação ao longo de todo o evento através de diversas fontes, como as comunicações rádio ou contactos pessoais com os restantes elementos do efetivo, visando assim a tomada de decisões ecologicamente válidas (Tood & Gigerenzer, 2000). Este facto coaduna-se com o que a NDM nos apresenta, uma vez que estudos baseados nesta teoria demonstraram que os decisores confrontam as suas opções com as opções padrão (neste contexto, definidas no APOP), sendo que as opções selecionadas são validadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nas convicções do próprio decisor (Lipshitz et al., 2001).

De acordo com os resultados apurados, também a simulação mental se constitui como uma importante ferramenta utilizada pelos decisores. Klein (2008) referiu este facto ao salientar que a avaliação de uma ação em curso, através da elaboração de simulações mentais (cujo objetivo seria a previsão do que poderia acontecer no contexto dessa ação), seria uma ferramenta válida para os decisores. Se essa simulação resultasse, os decisores poderiam iniciar a ação; se apenas quase funcionasse, estes poderiam adaptar essa ação ou considerar outras menos típicas, continuando a pesquisa até alcançar uma decisão satisfatória.

Por último, analisando o processo de tomada de decisão, que é transversal a todas as fases do evento, podemos apurar que: (1) na fase inicial deste processo, o decisor dirige a tua atenção para a recolha de informação (através de informação disponibilizada e pesquisada) a partir do APOP, no qual se fundamenta o planeamento,

e nas informações policiais relativas ao evento, como o número e caracterização dos manifestantes, trajetos, reivindicações, entre outros. O decisor procura aprofundar o conhecimento relativamente à realidade com que se irá deparar, obtém informação sobre os objetivos e caracterização do policiamento, discute procedimentos e, sob a forma de expectativas e recordações, traça possíveis cenários que poderão advir; (2) posteriormente, em ambiente real, o decisor detém-se perante situações em que a tomada de decisão assume um papel fundamental. Nesses momentos procura conhecer informação em tempo real relativa à localização do dispositivo policial e dos manifestantes, bem como o comportamento destes, para assim efetuar uma correta avaliação dos cursos de ação e preencher possíveis lacunas existentes. Na antecipação de cenários, a simulação mental que o decisor realiza assume uma relevância primordial (Klein, 1999; Lipshitz & Strauss, 1997). Através do conhecimento que obtém nos cenários com que se depara, o decisor transmite essa informação aos elementos; (3) à medida que o evento decorre e os objetivos vão, ou não, sendo cumpridos, a relevância transmuta-se para a comprovação dos resultados. O ciclo termina com a realização do balanço final da operação policial apresentado no Relatório de Ordem Pública, onde também poderão constar observações relativamente a novas formas de melhorar procedimentos.

Face ao exposto, é possível constatar que, numa fase inicial, a preocupação do decisor passa muito pela definição dos objetivos, enquanto, no terreno, é dada primazia à transmissão de informação e simulação mental, a avaliação de uma ação em curso, através da elaboração de simulações mentais (cujo objetivo seria a previsão do que poderia acontecer no contexto dessa ação)

3. A experiência e a gestão da informação

Dois fatores determinantes na caracterização do processo de tomada de decisão em ambientes reais são a incerteza e o conhecimento incompleto (Lipshitz & Strauss, 1997; Lipshitz et al., 2001; Nemeth & Klein, 2010).

A incerteza, de acordo com Lipshitz e Strauss (1997), consiste na sensação de dúvida que pode bloquear ou atrasar as ações, resultante de uma compreensão inadequada da situação, falta de informação, informação ambígua ou duvidosa e, ainda, existência de alternativas em conflito. De facto, transportando estes entendimentos para os resultados alcançados, particularmente nos estudos 3 e 4, correspondentes à Observação e *Think Aloud*, respetivamente, encontraríamos incerteza nas situações de

ausência de informação (B_OB.5; B_TA.5) e nas situações de existência de informação contraditória (B_OB.4; B_TA.4).

Analisando o número de ur codificadas nas referidas subcategorias, constatamos que há pouca informação em falta, e não se registou a circulação de informação contraditória, o que indicia que os decisores se suportam em estratégias para lidar com a incerteza e reduzi-la (Lipshitz & Strauss, 1997), a saber: pesquisa de informação (M_03 “Quer que monte o policiamento, Subcomissário?”); retenção de informação relevante disponibilizada; avaliações constantes e antecipação de cenários indesejados (M_03 “Está aqui a faltar qualquer coisa...aqueles carros não estão ali bem”); e, projeção de expectativas (M_01 “Deve ser calmo hoje, não devemos precisar de todos os homens”).

Assim, é possível constatar que a experiência e o conhecimento são fundamentais no tratamento de informação, pois permitem que o decisor retenha e transmita apenas a informação que é essencial, e que realize uma apropriada avaliação dos possíveis cursos de ação. Considerando que os decisores em causa são “peritos na matéria”, possuem, por esse motivo, um repertório de padrões e sofisticados modelos mentais sobre como as coisas funcionam, capazes de se adaptar a situações complexas e dinâmicas, bem como de fazer distinções e avaliações que são impercetíveis a elementos principiantes (Klein, 1999, 2015). Para além do descrito, o conhecimento e saber acumulados permitem que estes decisores experientes detetem anomalias e conheçam as suas próprias limitações (Klein, 1999). Assim sendo, os padrões de resposta, as anomalias, limitações, entre outros, funcionarão como heurísticas que mantêm a pesquisa de mais informação – (M_03 “Está a ver aquele indivíduo com a mochila preta que está com o microfone? Deve estar cheio de cannabis, vamos estar atentos”) – ou então para parar essa pesquisa, passando assim o decisor a recorrer à simulação de situações para contrastar a informação e tomar efetivamente a decisão.

Neste estudo, verificou-se que, através das Recordações (M_03 “Houve uma vez que metemos cunhas entre as grades e mesmo assim [os manifestantes] conseguiram saltar e deitá-las abaixo”), o decisor reconhece determinados padrões que lhe permitem tomar decisões (M_02 “Metemos a secção e se houver tentativa disso [transportar grades], a pessoa é convidada a passar para o lado de lá”), passando a relacionar e fazer corresponder a situação que está a vivenciar com os padrões que aprendeu.

Através da análise das fases de Observação e *Think Aloud*, apurou-se que para além do reconhecimento de padrões, o decisor experiente realiza simulações mentais para a tomada de decisão. Deste modo, e de acordo com Klein (2008) na sua abordagem sobre o modelo RPD, ao avaliar uma ação em curso (M_01 “Esta manifestação é pacífica, estamos perante um serviço de ordem neutro”), o decisor

antecipa cenários, cria expectativas e desenvolve mentalmente cursos de ação (M_03 "Posso começar a aliviar os homens"), recorrendo a simulações mentais para efetivar essa avaliação. Encontramo-nos assim perante uma combinação de intuição (representado através do reconhecimento de padrões) e análise (representado por via da simulação mental) (Klein, 2008; Nemeth & Klein, 2010), tal como evidenciado na abordagem teórica sobre a NDM.

Posto isto, constatamos que a experiência do decisor incorpora um papel essencial na forma como este lida com realidades e cenários complexos, mutáveis e dinâmicos. Através do preenchimento de lacunas (referimo-nos à pesquisa de nova informação e retenção de informação relevante), da experiência e do conhecimento do decisor, é possível a simulação mental de cursos de ação estáveis e adequados, criando condições para uma resolução das tarefas com sucesso.

4. Discussão dos resultados e estudo comparativo

Após análise dos resultados obtidos, constatamos que é largamente perceptível a influência produzida pela informação que circula em redor do decisor no processo de decisão policial. O decisor experiente policial torna-se um gestor de informação, fazendo uma seleção da que lhe é disponibilizada, pesquisando nova informação, retendo aquela que conforme a sua experiência aparenta ser mais relevante – evitando deste modo uma sobrecarga cognitiva (Elliot, 2005) – e transmitindo aos elementos a que julga mais pertinente. Assim, indo ao encontro do descrito anteriormente, existe uma adaptação constante ao meio onde está inserido (Todd & Gigerenzer, 2000).

Inserido no seu ambiente natural de decisão, o decisor experiente explora a estrutura da informação, a fim de a analisar, avaliar e filtrar, detetar e colmatar lacunas, perceber qual é a informação de que necessita e em que canais poderá pesquisar e encontrar mais e nova informação.

O decisor policial efetua também diagnósticos de situação, através da avaliação de uma ação em curso (M_02 "Isto hoje é pessoal trabalhador já com alguma idade, não vamos ter problemas"), recorre a simulações mentais na perspetiva de gerar expectativas relativas a eventos futuros e testa hipóteses criadas (M_01 "Deixa-os ir à vontade para a praça, são calmos e só querem lá andar com a faixa"), decidindo a partir dessas hipóteses.

É igualmente perceptível que um dos processos através dos quais os decisores lidam com a complexidade da realidade e as limitações de tempo, são os atalhos cognitivos, ou heurísticas (Simon, 1990). Verificou-se que os mesmos recorrem a

heurísticas de representatividade, quando relacionam um determinado acontecimento a um caso típico semelhante ocorrido no passado, sendo a decisão inevitavelmente influenciada por essa tipicidade e sem recurso a uma ponderação prévia ou simulação mental (M_03 “Se o trânsito já está ali é porque eles devem andar perto, é para estarmos atentos”).

Também a heurística de disponibilidade assume um papel relevante, uma vez que o decisor faz uso deste atalho quando avalia a frequência e probabilidade de um evento ocorrer tendo em conta o número de vezes que esse evento já ocorreu e está na sua memória (M_01 “Com este pessoal da esquerda e dos direitos dos animais é sempre tranquilo para nós”) (Tversky & Kahneman, 1974).

A heurística de reconhecimento (Goldstein & Gigerenzer, 2002) surge com igual relevância para o decisor policial no contexto de uma manifestação. Este método simples permite “escolher, de entre dois objectos, dos quais apenas um é reconhecido, precisamente aquele que é reconhecido” (Pais, 2001, p. 93). Deste modo, o decisor policial, através do reconhecimento e conjugação de padrões (produtos de um conjunto de experiências), identifica e categoriza, por exemplo, um manifestante, enquadrando-o mentalmente num determinado grupo que lhe é familiar (tendo em conta o tipo de vestuário, comportamento, símbolos que ostenta, etc.) e adotando o procedimento mais adequado e típico para aquela situação em particular (M_03 “Aqueles rastas ali também estão todos queimados”).

O recurso a heurísticas, porém, pressupõe a existência de alguma suscetibilidade para a ocorrência de erros e vieses, ainda que ao longo deste estudo não se tenha verificado tal quadro. Considerando a hipótese de no futuro poder vir a ocorrer o descrito, deverão os responsáveis policiais ser alertados para a sua presença e efeitos possíveis, sendo-lhes concedida uma nova e adequada orientação na formação e treino específico, tendo em vista a que o decisor não reitere processos erróneos.

Por fim, salienta-se o facto de que a informação constante nos ROP contém diminutas ou mesmo nenhuma observações ou críticas relativamente ao policiamento do evento e avaliação das modalidades de ação adotadas durante o mesmo, limitando-se a uma breve descrição e preenchimento (quase) automático de campos. Considerando que esses documentos podem funcionar como ferramentas para melhoria de procedimentos a adotar no futuro e apoio ao processo de tomada de decisão policial, apontamos para a necessidade de, no futuro, se adequarem estes instrumentos.

Por último, atendendo a que o presente estudo foi desenvolvido no âmbito da Linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos do ISCPsi, e que apresenta

a continuidade do estudo realizado por Afonso (2015), afigura-se essencial fazer uma apreciação comparativa dos resultados.

Deverá ainda ter-se em conta que depois de um ano de 2014 conturbado com várias manifestações de relevo em Portugal, a atual conjuntura política não se tem mostrado propícia ao desenrolar de manifestações de grande envergadura. O atual governo tomou posse em novembro de 2015 e atravessa ainda o que vulgarmente se designa “estado de graça inicial”. Uma exceção foi a manifestação dos suinicultores em março de 2016 que não foi possível acompanhar por a mesma não ter sido comunicada às autoridades. O reduzido número de manifestações ao longo deste ano foi a principal limitação ao nosso trabalho. As manifestações presenciadas foram todas de baixa complexidade, contrariamente ao anterior estudo que apresentou manifestações de média complexidade. Uma situação que se deve ao panorama social, político e económico caracterizado por uma acalmia generalizada que, a esta data, o país apresenta. De facto, no presente estudo não houve qualquer intervenção de maior relevo a registar por parte das EIR e, ao invés do anterior, os elementos não necessitaram sequer de recorrer a qualquer tipo de material de ordem pública.

Tal como mencionado, os eventos acompanhados por Afonso (2015) caracterizaram-se por uma afluência maior de pessoas e, por conseguinte, foram classificados como eventos de média complexidade. De forma contrária, as manifestações observadas no presente estudo foram classificadas enquanto eventos de baixa complexidade, apresentando também por esse motivo, menor número de fatores geradores de risco, o que proporcionou uma intervenção bastante reduzida do decisor policial e dos restantes elementos. De salientar que o policiamento de eventos de baixa complexidade empenha poucos meios operacionais devido, precisamente, à fraca adesão prevista, bem como ao grau de ameaça praticamente nulo. Perante o exposto, afigura-se pertinente a análise comparativa dos estudos.

Analogamente ao estudo apresentado por Afonso (2015), verificou-se que o género de informação que rodeia os decisores na fase de planeamento do evento político diz respeito à informação estabelecida pelo comandante de policiamento acerca do policiamento do evento, nomeadamente os objetivos a atingir, e às EIR, destacando-se a informação relativa às suas ações, locais onde irão desempenhar as suas funções e tarefas e material a utilizar. Em detrimento, surgem os dados referentes ao evento político e aos instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação, uma vez que essa informação assume maior relevância no decorrer do policiamento e fase final.

À semelhança do planeamento, verificou-se que, em ambos os estudos, a informação que diz respeito ao APOP incide sobre os objetivos a cumprir no policiamento e que irão ser materializados pelas as ações das EIR. Nesta fase, os

decisores possuem já uma grande quantidade de informação proveniente do planeamento, harmonizando-a com as orientações fornecidas pelo APOP. Constatamos que, sendo este um documento através do qual a 4ª Divisão Policial do Cometlis define os policiamentos de todas as manifestações que decorrem na sua área, a sua informação é inevitavelmente transversal aos comandantes de policiamento, chefes de EIR e restantes elementos policiais, não havendo margem para significativas alterações, atendendo, obviamente, à complexidade dos eventos.

Relativamente à observação efetuada no terreno, constatámos que, em ambos os estudos, circula bastante informação em redor dos decisores. Estes tornam-se gestores dessa informação e transmitem-na a diversos destinatários, consoante a sua pertinência para determinada situação. Igualmente em ambos, as decisões tomadas basearam-se maioritariamente na correspondência de padrões (através de acontecimentos típicos), tendo em conta os recursos existentes. Contudo, no estudo de Afonso (2015) e, contrariamente ao presente, as simulações mentais efetuadas pelo decisor tiveram menos influência no apoio à tomada de decisão, nomeadamente ao nível das expectativas, o que poderá ser resultado do diferente tipo de policiamento empregue nas manifestações acompanhadas nos dois estudos (reiterando-se aqui a necessidade de continuação da investigação e exploração dos resultados obtidos por forma a permitir a sua generalização). Isto é, uma vez que em eventos de maior complexidade a estrutura de comando abarca um maior número de elementos responsáveis pelo comando de policiamento (constituindo-se, por isso, como superiores hierárquicos dos decisores em estudo), a tomada de decisões estará inevitavelmente na dependência desses superiores hierárquicos, o que poderá indicar uma menor autonomia no processo decisional dos Chefes das EIR e, por conseguinte, uma menor necessidade de recorrer a simulações mentais para auxiliar o processo de tomada de decisão.

No estudo de Afonso (2015), a correspondência de ocorrências com acontecimentos típicos/regulares por parte dos decisores foi mais prevalente do que no presente estudo, fruto, provavelmente, do maior número de ocorrências e proporcional necessidade sentida pelos decisores em efetuar essas correspondências, face à classificação atribuída às manifestações por eles acompanhadas (de média complexidade). Não obstante, para além das diferenças apresentadas, verificamos que, de uma forma geral, o processo de tomada de decisão não difere de forma notória, quer em eventos de média complexidade quer de baixa complexidade. Ressalva-se o facto, porém, de que a estrutura hierárquica presente no policiamento de manifestações com diferentes graus de complexidade poderá ser um fator influenciador no processo decisional dos Chefes das EIR.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo aprofundar o conhecimento acerca dos processos cognitivos que estão na base da tomada de decisão de Chefes das Equipas de Intervenção Rápida da PSP, nomeadamente durante o policiamento de eventos políticos. A investigação foi realizada sob a perspetiva da NDM, cujo estudo se foca no “modo como as pessoas tomam decisões em cenários do mundo real” (Klein, 2008, p. 456), tendo em consideração a experiência do decisor e a importância da pressão do tempo, situações com algum grau de incerteza com que se depara, conhecimento incompleto, e outras complexidades que caracterizam a tomada de decisão em ambientes reais (Lipshitz et al., 2001).

Foi viabilizado o acompanhamento de todas as fases inerentes à realização de um policiamento de um evento político, desde o planeamento até à análise do relatório de ordem pública.

A fase de planeamento revela-se fundamental. Grande parte da informação é aqui recolhida pelos decisores para, posteriormente, ser contextualizada pelo Auxiliar Prático de Ordem Pública, uma vez que a função deste documento é estabelecer objetivos e determinados parâmetros de policiamento e ações a adotar, tendo em conta a caracterização dos eventos e manifestantes. No decorrer do evento, os decisores mantêm a recolha de dados, pesquisando nova informação e filtrando aquela que lhes parece ser mais relevante, por forma a poderem preencher de forma progressiva eventuais lacunas informativas. Os decisores parecem assim adaptar-se gradualmente às alterações que surgem no ambiente, o que permite que as suas decisões sejam ecologicamente válidas – racionalidade ecológica (Lipshitz et al., 2001). Estes exploram a informação em seu redor e, como mencionado, selecionam a que demonstra ser mais pertinente, revelando-se verdadeiros gestores de informação, resultado da vasta experiência que possuem no policiamento de manifestações.

Toda a informação que os decisores recolhem subsidia, posteriormente, a produção de simulações mentais (através de avaliações das situações, criação de expectativas e antecipação de cenários), tendo em vista a diminuição da incerteza o delineamento de estratégias passíveis de aplicação a novos cursos de ação em face de determinadas situações (Bryant, 2002). Do mesmo modo, os decisores recordam acontecimentos passados, em busca de padrões e pistas que os auxiliam na tomada de decisão face aos problemas que surgem (Klein, 2008). Perante acontecimentos que qualificam de acordo com ocorrências típicas e regulares, recorrem a heurísticas, particularmente: à heurística de representatividade, em que a decisão é influenciada pelo que é típico (Todd & Gigerenzer, 2000); à heurística de disponibilidade, em que o

indivíduo julga a probabilidade de ocorrência de um evento de acordo com o número de vezes que este ocorreu e se encontra na sua memória (Slovic, 2000); e, à heurística de reconhecimento, considerada a mais simples, (Goldstein & Gigerenzer, 2002, 2011), que permite ao decisor policial reconhecer pistas, no contexto de uma manifestação, através de um conjunto de experiências. Os decisores estão ainda dependentes de determinados fatores condicionantes (supra-individuais, ecológicos e individuais), o que os leva a procurar soluções exequíveis para resolver a tarefa, ao invés de procurar soluções ótimas (Simon, 1957, 1990), recorrendo, para isso, aos referidos atalhos cognitivos, rápidos e frugais, que simplificam a realidade e tornam o processo de tomada de decisão célere (Gigerenzer & Todd, 1999).

Resumindo, os decisores policiais, através da sua vasta experiência no policiamento de manifestações, e tendo em conta os objetivos delineados para o policiamento, bem como os recursos disponíveis, gerem informação relevante (relativa aos procedimentos a adotar, caracterização dos manifestantes, entre outras) e articulam-na com a sua capacidade de realizar simulações mentais e antecipar cenários (através de avaliações da situação, produção de expectativas e recordações de experiências passadas), o que possibilita o delineamento de potenciais cursos de ação.

Poderá também destacar-se que, não obstante a existência de *scripts* norteadores das ações dos decisores, estes possuem alguma autonomia de decisão, agindo, por vezes, por sua iniciativa (fruto, igualmente, da sua experiência), ainda que decisões de maior responsabilidade sejam tomadas pelos superiores hierárquicos, facto que não se verificou devido ao carácter pacífico dos eventos e à ausência de intervenções de maior relevo por parte dos elementos policiais.

A realização desta investigação apresentou algumas limitações, para além das que estão relacionadas com o próprio método, como o efeito “observador” (Bogdan & Biklen, 1994) ou o impacto das verbalizações durante o ato de “pensar em voz alta” (*Think Aloud*) no comportamento dos decisores (Gray & Wardle, 2013). O facto de a investigadora pertencer ao meio onde foi desenvolvido o presente estudo, poderá ter-se revelado como um fator influenciador na forma como foi observada e percecionada a realidade. Contudo, objetivando a atenuação dos efeitos dessas limitações, recorreu-se a juízes externos e independentes que participaram no processo de codificação dos dados recolhidos, por forma a assegurar a qualidade, fiabilidade e validade da análise e dos resultados do estudo. Do mesmo modo, a utilização de uniforme policial facilitou a inclusão da investigadora no seio do grupo em análise, tendo-se constatado igualmente uma crescente e célere receptividade à colaboração dos diferentes elementos na investigação.

Outra limitação verificada diz respeito ao recurso a meios eletrónicos de gravação áudio. A utilização desses meios não foi autorizada, devido a constrangimentos institucionais colocados no início dos trabalhos da Linha de Investigação onde está inserida esta pesquisa, contudo, o seu uso teria sido de grande utilidade, uma vez que a investigadora, munida apenas de um bloco de notas, e atendendo ao elevado fluxo de informação relevante que circulava durante a observação, não possuía capacidade para registar e reter toda a informação. Evidencia-se o facto de que cada vez mais se verifica uma abertura a procedimentos de investigação por parte dos elementos policiais: por diversas vezes estes questionaram sobre a razão de a investigadora estar a tomar notas manualmente, comentando que se o fizesse através de meios de gravação a ação seria simplificada e proporcionaria uma recolha maior de dados.

Adicionalmente às limitações apontadas, surgiu a questão das condições meteorológicas, facto que, devido ao cancelamento de algumas manifestações e consequente redução do número de eventos a acompanhar, afetou a recolha de dados. Também o carácter imprevisível e repentino por vezes associado a este tipo de eventos, contrariamente ao que sucede com eventos desportivos (uma vez que estes possuem um calendário previamente definido e que possibilita o planeamento atempado das observações por parte dos investigadores) surgiu como limitação à pesquisa, embora tenha existido um esforço de comunicação contínuo entre a 4ª Divisão do Cometlis e a investigadora.

Outra limitação relevante e certamente a mais evidente a considerar, é o momento de acalmia política que se verifica no país à data da presente investigação, tal como discutido na discussão de resultados. Considerando esse facto, e contrastando com o estudo efetuado por Afonso (2015), para além do reduzido número de manifestações que se registaram, as que efetivamente se acompanharam foram classificadas, de acordo com os critérios estabelecidos pelo APOP, como eventos de baixa complexidade, limitando muito o número e a diversidade de eventos seguidos.

Assim, atendendo às limitações descritas e ao reduzido número de participantes e eventos acompanhados, não é possível a generalização dos resultados. Afigura-se relevante, por esse motivo, a realização de futuras investigações, por forma a dar continuidade aos trabalhos no âmbito da linha de investigação na qual se insere este estudo e proporcionando a sua replicação com outros grupos de decisores, quer em ambientes similares quer de naturezas distintas, nomeadamente no que concerne à complexidade das manifestações e tipo de policiamento empregue. Os resultados dessas investigações poderão assim facultar um importante contributo para a compreensão e consequente aprimorar da decisão policial, bem como a formação e

treino dos elementos policiais decisores em contexto de sala de operações, cujo objetivo passa por testar o estado de prontidão e capacidade de resposta e de mobilização de meios em diversos tipos de operações, tendo como consequência uma melhoria do serviço policial.

Este trabalho poderia porventura funcionar como elemento de suporte à cadeia de comando, através de um conjunto de recomendações, nomeadamente através do desenvolvimento de *check list* operacionais que possam ser ensaiadas no contexto da formação e treino policial (por exemplo, em sala de operações), constituindo-se como guiões para a ação.

Este estudo, na nossa ótica, assumiu um importante papel na obtenção de dados e consolidação de evidência e conhecimento, pelo que se revelou uma significativa mais-valia para a linha de investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (1992). *A eficácia na tomada de decisão*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- 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.
- Aitken, L., & Mardegan, K. (2000). Thinking aloud: Data collection in the natural setting. *Western Journal of Nursing Research*, 22 (7), 841-853.
- Andersen, D. L., & Andersen, D. F. (1977). Theories of decision making: an annotated bibliography. *Working Paper*, Alfred P. Sloan School of Management. Cambridge: MIT Press, 943-77.
- Araújo, S. M. (2006). Ação coletiva: equívocos interpretativos. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 3 (1), 1-8.
- Arnott, D. (2002). Decision biases and decision support systems development. *Working Paper*, Monash University, 4, 1-43.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, 22, 23-36.
- 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
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of General Psychology*, 14 (4), 354-364.
- Chi, M. T. (2006). Two approaches to the study of experts' characteristics. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 21-30. UK: Cambridge University Press.
- Clemente, P. J. L. (2000). *A polícia em Portugal: Da dimensão política contemporânea da seguridade pública* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Clemente, P. J. L. (2009). A ordem em público. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 119-138). Coimbra: Almedina.
- 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.
- 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.
- della Porta, D., & Diani, M. (2006). *Social movements: An introduction* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- 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.
- della Porta, D., & Reiter, H. (2006). *The policing of transnational protest: A conclusion*. London, UK: Ashgate.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.

- 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.
- Drury, J., & Stott, C. J. (Eds.). (2015). *Crowds in the 21st century: Perspectives from contemporary social science*. Routledge.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.
- Elliot, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of research*. 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.
- EU-SEC, (2007). Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe. Retirado de: http://www.osservatoriosport.interno.it/eu_sec/manual_english.pdf
- Felgueiras, S. (2009). 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. (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.
- Florindo, M. (2011). Estado, polícia e sociedade: ensaio sobre a regularidade (e a permanência) das práticas discricionárias de atuação policial. *Revista Intratextos*, 3 (1), 167-182.

- Frisch, D., & Clemen, R. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 46-54.
- Gigerenzer, G. (1996). On Narrow Norms and Vague Heuristics: A Reply to Kahneman and Tversky. *Psychological Review*, 103 (3), 592-596.
- 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., & 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.
- GODIAC, and Swedish National Police Board. (2013). The Anthology: GODIAC - Good practice for dialogue and communication as strategic principles for policing political manifestations in Europe. Retirado de Swedish Police website: https://www.polisen.se/PageFiles/321996/GODIAC_Anthology_2013.pdf
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- 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
- Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2011). The beauty of simple models: Themes in recognition heuristic research. *Judgement and Decision Making*, 6 (5), 392-395.
- 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.
- Gray, M. and Wardle, H. (2013). Observing gambling behavior using think aloud and vídeo technology: A methodological review. *Nat Center Social Research*. Retirado de <http://www.natcen.ac.uk/media/205548/methods-review-final-for-publication.pdf>

- Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (2008). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford University Press, USA.
- Hoffman, R. R. (2007). *Expertise out of context: Proceedings of the sixth international conference on naturalistic decision making*. Psychology Press.
- Inácio, C. (2013). A tomada da decisão: da teoria da utilidade esperada à teoria do prospecto. *Revista de Ciências Militares*, 1 (1), 17-25.
- Jones, B. D. (2003). Bounded rationality and political science: Lessons from public administration and public policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4), 395-412.
- Júnior, J. A. C. (2007). Ação coletiva e seus intérpretes. As perspectivas teóricas de Charles Tilly e Mancur Olson. *Simpósio Nacional De História*, 14, 1-9.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Keller, N., Cokely, E. T., Katsikopoulos, K. V., & Wegwarth, O. (2010). Naturalistic heuristics for decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4 (3), 256-274.
- 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. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge: MIT press.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4 (3), 164-168.
- Klein, G., & Calderwood, R. (1991). Decision models: Some lessons from the field. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*, 21 (5), 1018-1026.

- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald group publishing.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Langley, P. (2004). Heuristics for scientific discovery: The legacy of Herbert Simon. *Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon*, 47-55. Cambridge, MA: MIT Press.
- 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.
- Le Bon, G. (2002). *A study of popular mind* (Trans.). New York: Dover Publications. (Original work published 1896)
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série-A, nº 155.
- Leitão, S. P. (1993). A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*, 27 (2), 158-182.
- Lima, A. M. C. (2009). Reuniões, manifestações e actuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 423-444). Coimbra: Almedina.
- 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.
- Magalhães, A. S. M. (2013). *Racionalidade Limitada na Tomada de Decisão - O Efeito de Ancoragem na Avaliação de Curricula Vitae: Um Estudo Experimental*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- 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.

- McKechnie, L. (2008). Naturalistic observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 550-551). 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
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração, São Paulo*, 1 (3), 1-5.
- Nicolaidis, N. G. (1960). *Policy-decision and organization theory*. University of Southern California, John W. Donner Memorial Publication Fund.
- Norum, K. E. (2008). Natural Setting. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (p. 551). London: Sage.
- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- 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.
- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a "racionalidade" dos magistrados. *Sub Iudice: 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., & 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 percepção dos "media". *Análise Social*, 494-517.
- Pereira, B. A. D., Lobler, M. L., & de Oliveira Simonetto, E. (2010). Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da*

UFSM, 3 (2), 260-268.

Pollock, J. L. (2006). *Thinking about acting: Logical foundations for rational decision making*. Oxford University Press.

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

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

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

Ratinho, B. A. G. (2015). *Por que os polícias decidem dar ordem de paragem: Um estudo sobre a tomada de decisão*. (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Rolim, M. (2006). *A s' ndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI*. Zahar.

Salas, E., & Klein, G. A. (2001). *Linking expertise and naturalistic decision making*. Psychology Press.

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. M., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2008). The macrocognitive framework of naturalistic decision making. In J. M. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod, & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 3-25). Hampshire, UK: Ashgate.

Schultz, J. V. (1997). *A framework for military decision making under risks*. Alabama: Air University Press.

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. (1947). *Administrative behaviour: a study of decision making processes in*

administrative organization. New York: The Macmillan Company.

- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.
- Simon, H. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63 (2), 129-138.
- 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.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1- 19.
- Arrow, K. J. (2004). Is bounded rationality unboundedly rational? Some ruminations. *Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon*, 47-55. Cambridge, MA: MIT Press.
- Slovic, P. (2000). *The Perception of Risk*. London: Earthscan Publications.
- Sousa, A. F. (2009a). Direito de reunião e de manifestação no Estado de direito: fundamento, significado e carácter pacífico. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 105-115). Coimbra: Almedina.
- Sousa, A. F. (2009b). Discrecionariade na actuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 215-232). Coimbra: Almedina.
- Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 227-780.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185 (4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, New Series*, 211 (4481), 453-458.
- Valente, M. M. G. (2009). Da «concordância prática» da atuação policial. In M. M. G. Valente (Coord.), *Reuniões e manifestações: Atuação policial* (pp. 291-298). Coimbra: Almedina.

- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Waddington, D. (2007). *Policing public disorder: Theory and practice*. Devon: Willan Publishing.
- Williams, B. S. (2010). Heuristics and biases in military decision making. *Military Review*, 40–52.
- Williams, J. P. (2008). Nonparticipant observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 561-562). London: Sage.
- Yang, S. C. (2003). Reconceptualizing think-aloud methodology: refining the encoding and categorizing techniques via contextualized perspectives. *Computers in Human Behavior*, 19 (1), 95-115.
- 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 – Fenómenos geradores de risco em contexto de multidões

Os diferentes fenómenos que podem ocorrer durante a concentração de um número elevado de pessoas e que são suscetíveis de colocar em risco a segurança das mesmas e a própria estratégia de policiamento são: “as situações de densidade perigosa, de reação coletiva, de ação coletiva e de atividade criminal” (Felgueiras, 2015, p. 5).

A densidade perigosa é alcançada através do aumento do índice de concentração de pessoas por metro quadrado, ou seja, do excesso de lotação resultante do aumento do número de pessoas presentes num determinado local e, consequentemente, à falta de espaço vital e dificuldade de assegurar a segurança pessoal de cada indivíduo na multidão. A velocidade de deslocamento, caso se verifique movimento da multidão, também é relevante para a ação policial.

O processo de reação coletiva ocorre através do desencadeamento de um conjunto de estímulos que se manifestam interna ou externamente, nomeadamente a percepção de um perigo, a atração de um lugar, símbolo, pessoa ou marca ou a ação coletiva (Felgueiras, 2015).

A ação coletiva constitui-se como um fenómeno “capaz de trazer mudanças às estruturas sociais em termos de bem coletivo, por isso remete à existência das classes como atores na sociedade” (Araújo, 2006, p. 2), estando relacionada a um determinado local ou grupo de interesses, que servem como condutores para a sua realização (Júnior, 2007). A ação coletiva resulta de um conjunto de “processos, mais ou menos complexos, de organização, de mobilização de recursos, de aproveitamento de oportunidades e de modulação do meio ambiente” (Felgueiras, 2015, p. 17), tendo capacidade para gerar eventos de reação coletiva ou situações de densidade perigosa nos grupos alvo.

Para se compreender a transformação dos eventos coletivos em reação ou ação coletiva é fundamental analisar o seu nível de organização (Felgueiras, 2015). Como tal, 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).

Para além destes fenómenos, a prática de crimes assume uma relevância acrescida especialmente no âmbito da criminalidade associada às manifestações, na medida em que podem gerar fenómenos de densidade perigosa ou de reação coletiva (Felgueiras, 2015). Na ótica de um criminoso, multidão é sinónimo de um maior número

de vítimas, mais camuflagem e dissimulação e ampliação das oportunidades. Especificamente, para limitar a frequência e os efeitos destes atos, a Polícia deverá considerar os métodos de prevenção recomendados pela criminologia ecológica, dos quais salientamos as técnicas de prevenção situacional. De um modo global, o estudo sobre o fenómeno criminal deverá igualmente fazer parte do desenvolvimento de estratégias de prevenção e repressão criminal.

Anexo 2 – Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos desportivos, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação.

**EXMO. SENHOR
DIRECTOR DE ESTÁGIO**

Eu, Joana Filipa Lopes Luís, Aspirante a Oficial de Polícia Nº. 2814/155659, do 28º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito do trabalho de dissertação de mestrado, cujo tema é “ESTUDO NATURALISTA SOBRE A TOMADA DE DECISÃO POLICIAL EM GRANDES EVENTOS POLÍTICOS”, do qual é orientadora a Exma. Senhora Professora Doutora Lúcia G. Pais e coorientador o Exmo. Senhor Mestre Sérgio Felgueiras, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.^a que elabore um pedido ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) da Polícia de Segurança Pública, solicitando autorização para acompanhar as Equipas de Intervenção Rápida (EIR) pertencentes ao efectivo da Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial da 4ª Divisão do COMETLIS, quando estas efectuem o acompanhamento e policiamento dos grandes eventos políticos (vulgo manifestações), que irão decorrer na área do referido Comando.

O acompanhamento destas equipas (nomeadamente junto ao chefe de equipa), irá permitir obter dados que são imprescindíveis para o desenvolvimento da dissertação de mestrado.

Salvo indicação contrária, o acesso aos mesmos será efectuado presencialmente, ou seja, no local onde as manifestações decorrerão. Tal procedimento permite manter a confidencialidade e anonimato inerentes à natureza dos dados bem como evitar o seu trânsito entre serviços.

A Aspirante a Oficial de Polícia, Joana Luís, compromete-se a manter a confidencialidade e o anonimato dos dados disponibilizados, fora do âmbito da elaboração e discussão da presente dissertação/trabalho.

Anexo 3 – Grelha categorial PLANEAMENTO

A_PL - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento e a hora de início da manifestação.

A_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever a manifestação. Ex. (M_03) “Hora prevista de saída da manifestação 15h00”.

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

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 **OBJECTIVOS** - 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. (M_01) “É só para conter”.

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: (M_01) “Eles podem tentar confronto passivo (ocupar mais espaço do que o permitido de forma não violenta)”.

B_PL.3 - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores. Ex. (M_03) “Não pode acontecer o mesmo que outras vezes, indivíduos a saltar e derrubar grades reforçadas com cunhas”.

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.

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, e outras.

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.

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: (M_03) “Se houver necessidade de alguma coisa comunico via rádio”.

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

C_PL.3- Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO**- Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência a factos visualizados diretamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação. Ex: (M_01) “Vamos ver onde são as vias que se cortam”.

D_PL - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados à chegada dos manifestantes ao local;

D_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco. Ex. (M_01) “Há notícia de serem 500 pessoas.”.

D_PL.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto; Ex. (M_03). “O que nos interessa é na AR”.

D_PL.3 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os manifestantes, na sua deslocação em desfile e permanência na manifestação, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos manifestantes. Ex. (M_03) “Se ele insistir em passar informam que incorre num crime de desobediência”.

D_PL.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE CHEGADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os manifestantes são alvo à chegada ao local da manifestação.

E_PL - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do evento político.

E_PL.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do evento político, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis. Ex. (M_01) “Comandante do policiamento verifica se está presente a EIR”.

E_PL.2 - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação. Ex. (M_03) “Comandante do policiamento atribui a 1º linha da escadaria da AR à EIR X”.

E_PL.3 - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos. Ex. (M_01) “A outra carrinha fica a aguardar na rua X”.

E_PL.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento. Ex. (M_03) “O posicionamento na escadaria é à ordem”.

Anexo 4 – Grelha categorial AUXILIAR PRÁTICO DE ORDEM PÚBLICA

A_AP - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento político, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a hora de início da manifestação e a classificação do policiamento.

A_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o evento Político, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local da manifestação ou o horário de início. Ex. (M_03) “Menor adesão da massa terá a zona oposta, do jardim da AR de menores dimensões”.

A_AP.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao evento. Ex. (M_03) “Policiamento de baixa complexidade”

B_AP - 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_AP.1 - Subcategoria **OBJECTIVOS** - 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. (M_01) “A regra de contenção acompanha todo o policiamento”.

B_AP.2 - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar. Ex. (M_01) “Espera-se massa humana de dimensões reduzidas”.

B_AP.3 - Subcategoria **RECURSOS** – Codifica-se, nesta categoria, toda a informação relativa a suprir eventuais necessidades dos elementos.

C_AP - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos manifestantes, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados.

C_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos manifestantes, nomeadamente o número e o seu grau de risco. Ex. (M_03) “Espera-se massa humana de dimensões reduzidas”.

C_AP.2 - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto. Ex. (M_03) “Originário Praça Luís de Camões e/ou Cais Sodré pela Pç Luís Camões”.

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

C_AP.4 - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE CHEGADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os manifestantes são alvo, bem como os locais destinados aos mesmos para permanecerem no evento

D_AP - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do evento político;

D_AP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do evento político, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis. Ex. (M_03) “2 EIR (1 de reserva)”.

D_AP.2 - Subcategoria **AÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação. Ex. (M_02) “Sempre que possível e quando o suspeito não ofereça resistência é executada algemagem de risco desconhecido”.

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

D_AP.4 - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR,

durante o policiamento. Ex. (M_03) “A hierarquia de Comando é constituída por Mastro 30 + Vela 30”.

E_AP.00 – Categoria **ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação relativa ao desempenho das funções dos órgãos de comunicação social durante a manifestação, locais de reportagem, etc. Ex. (M_02) “Não parquear viaturas dos OCS nos locais de concentração da massa humana”.

Anexo 5 – Grelha categorial OBSERVAÇÃO

A_OB - Categoria **OBJECTIVOS 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. (M_01) “Chefe informa os elementos que têm de formar uma linha simples quando chegarem ao local X”.

B_OB - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do chefe 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. (M_01) “Comandante do policiamento, via rádio, informa que faltam 3/4 minutos”.

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. (M_01) “Chefe questiona ao comandante quantos manifestantes são esperados”.

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. (M_02) “Chefe informa os elementos que se encontram OCS no local”.

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.

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. Ex. (M_03) “Questiona subcomissário sobre se há mais elementos da patrulha”.

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.

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. (M_03) “Informa os elementos que às 16h o Lima X vai rendê-los”.

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. (M_01) “Chefe é alertado por elemento do trânsito que um autocarro está a impedir o início do desfile”.

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. (M_03) “Informa os elementos que pode haver manifestantes a querer saltar as grades, tal como ocorreu em situações anteriores”.

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: (M_01) “Chefe observa movimentação dos OCS”.

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. (M_01) “Atenta no número de manifestantes esperados”.

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. (M_01) “Chefe comenta com subcomissário preocupação com corte de trânsito”.

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 chefe. Ex. (M_02) “Informa central rádio que se desloca para a Assembleia da República”.

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 funcional do decisor.

E_OB.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não. Ex. (M_03) “Ordena aos homens que transportem o material de ordem pública e coletes para a carrinha”.

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. (M_02) “Chefe comunica ao comandante do policiamento que se encontra no terreno e os elementos aguardam na carrinha”.

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. (M_03) “Comandante do policiamento diz ao chefe para deixar passar os deputados do partido X que se estão a deslocar da escadaria para o local de concentração de manifestantes”.

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: (M_03) “Chefe ordena rotação da equipa”.

I_OB - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o

policimento, bem como das ações efetuadas pelos manifestantes. Ex. (J_01) “Fim da manifestação”.

Anexo 6 – Grelha categorial THINK ALOUD

A_TA - Categoria **OBJECTIVOS 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. (M_02) “A nossa função é mais de prevenção”.

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. (M_01) “A cabeça já chegou e a cauda ainda não saiu do Marquês”.

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. (M_02) “Hora prevista de saída da manif?”.

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. (M_01) “O trânsito [elementos da Divisão de Trânsito] foi agora para a frente tratar dos cortes”.

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.

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. (M_03) “Só sabemos o que se passa quando chegamos à Assembleia”.

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 chefe durante o policiamento.

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. (M_01) “Estes discursos demoram sempre”.

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. (M_01) “Porque é que este autocarro está aqui parado? Deve ter havido molho com o trânsito”.

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. (M_03) “Houve uma vez que metemos cunhas entre as grades e mesmo assim conseguiram saltar e deitá-las abaixo”.

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. (M_03) “Isto não deve demorar muito tempo”.

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. (M_01) “Deixa-os passar para trás, alguns já começam a ir embora”.

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

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. (M_02) “Se houver problema basta mandar os nossos dois a dois”.

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 hierárquica do decisor.

E_TA.3 - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não. Ex. (M_03) “Ok; Vá, tudo, montem tudo e vistam os coletes”.

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. (M_03) “O subcomissário disse para aguardar na carrinha então até novas ordens”.

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. (M_03) “Tirem daqui os turistas e pessoas que passam”.

Anexo 7 – Grelha categorial RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA

A_ROP - Categoria **EVENTO POLÍTICO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento POLÍTICO, nomeadamente, a afluência esperada de manifestantes, a classificação do policiamento.

A_ROP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o evento político. Ex. (M_03) “Entidade Promotora - AEFLUL - Associação de Estudantes da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

A_ROP.2 - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao evento político, devido às suas características. Ex. (M_02) “Não foi considerado um grande evento de acordo com os critérios SEI”.

A_ROP.3 – Subcategoria **CARTAZES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda as palavras, frases que visam marcar uma posição ou reivindicar algo, contidas nos cartazes transportados pelos manifestantes. Ex. (M_03) “Privatização atentado à educação”.

A_ROP.4 – Subcategorias **PALAVRAS DE ORDEM** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda as palavras ou conjunto de palavras que visam marcar uma posição ou reivindicar algo por parte dos manifestantes, produzidas através de gritos e mensagens orais. Ex. (M_01) “Não há planeta B”.

B_ROP - 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_ROP.1 - Subcategoria **OBJECTIVOS** - 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. (M_01) “Foram empregues 38 elementos policiais”.

B_ROP.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. Ex.” (M_01) “Foram identificados diversos grupos manifestantes: Ritmos e Resistência; Partido Os Verdes;

Bloco de Esquerda e MAS (Movimento Alternativa Socialista); Gaia; Anonymous; Animal/Ação Direta; Habita; Plataforma Portuguesa para o Direito das Mulheres”.

B_ROP.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.

B_ROP.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: (M_01) “Não foram cumpridos os horários definidos por Lei”.

C_ROP - Categoria **MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos manifestantes, ao percurso efetuado por aqueles.

C_ROP.1 - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO/PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajeto efetuado pelos manifestantes, bem como os locais de concentração e outros. Ex. (M_01) “A manifestação iniciou-se no Marquês de Pombal”.

C_ROP.2 - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os manifestantes, na sua deslocação durante a manifestação, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos manifestantes.

C_ROP.3 – Subcategoria **COMPORTAMENTO MANIFESTANTES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência aos comportamentos adotados pelos manifestantes antes, durante e após a manifestação. Ex. (M_03) “Os manifestantes foram cordiais e amáveis”.

D_ROP - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do evento político;

D_ROP.1 - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR envolvidos no policiamento da manifestação, nomeadamente o número de elementos e equipamento. Ex. (M_01) “Integraram o policiamento 2 EIR”.

D_ROP.2 - Subcategoria **AÇÕES**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois da manifestação.

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

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

Anexo 8 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do PLANEAMENTO

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização	7	15
	Classificação	8	
	Objetivos	25	45
	Expetativas	10	
	Recordações	5	
Policiamiento	Discussão de procedimentos	1	5
	Colaboração de entidades	2	
	Acontecimentos de relevo	2	
Instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação	Meios audiovisuais	3	5
	Documentos	0	
	Deslocações ao terreno	2	
	Caracterização dos manifestantes	14	
Manifestantes	Percurso	5	27
	Enquadramento policial	6	
	Procedimentos de entrada	2	
	Caracterização EIR	9	
EIR	Ações	19	40
	Locais	9	
	Dependência hierárquica	3	

Anexo 9 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do AUXILIAR PRÁTICO ORDEM PÚBLICA

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização Evento Político	5	11
	Classificação	6	
Policimento	Objetivos	69	90
	Expetativas	21	
	Recursos	0	
	Caraterização	5	
Manifestantes	Percurso	2	9
	Enquadramento Policial	2	
	Procedimentos de Chegada	0	
	Caracterização EIR	5	
EIR	Ações	23	36
	Locais	4	
	Dependência Hierárquica	4	
Órgãos de Comunicação Social		7	7

Anexo 10 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da OBSERVAÇÃO

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Objetivos Policiamento		20	20
Informação	Informação disponibilizada	14	85
	Informação Pesquisada	16	
	Transmissão de informação	52	
	Informação contraditória	0	
	Falta de informação	2	
	Conhecimento prévio	1	
Correspondência de padrões	Tipicidade	19	27
	Anomalias	8	
	Recordações	3	
Simulação mental	Expetativas	10	26
	Avaliações	7	
Recursos	Conjugação de esforços	6	
	Recursos próprios	9	
	Outros recursos	4	
Localização	Equipamento	5	18
		9	9
		12	12
		31	31
		4	4
Resultados do Policiamento		4	4

Anexo 11 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias THINK ALOUD

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Objetivos do policiamento		17	17
Informação	Informação disponibilizada	3	49
	Informação pesquisada	10	
	Transmissão de informação	29	
	Informação contraditória	0	
	Falta de informação	3	
	Conhecimento prévio	4	
Correspondência de padrões	Tipicidade	23	28
	Anomalias	5	
	Recordações	4	
Simulação mental	Expetativas	16	52
	Avaliações	27	
	Conjugação de esforços	5	
	Recursos próprios	8	
Recursos	Outros recursos	5	19
	Equipamento	6	
Influências		9	9
Decisões		21	21

Anexo 12 – Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias RELATÓRIO DE ORDEM PÚBLICA

Categorias	Subcategorias	Nº de ur	Totais
Evento Político	Caraterização	29	91
	Classificação	5	
	Cartazes	34	
	Palavras de ordem	23	
	Objetivos	16	
Policimento	Resultados	34	51
	Colaboração de outras entidades	0	
	Acontecimentos de relevo	1	
Manifestantes	Localização / Percurso	7	14
	Enquadramento	0	
	Comportamento manifestantes	7	
	Caraterização	4	
EIR	Ações	0	4
	Locais	0	
	Dependência Hierárquica	0	