

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



António Sérgio Dias Pinheiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**UM ESTUDO SOBRE A DECISÃO POLICIAL
NO CONTEXTO DOS GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

Orientadora

Prof.^a Doutora Lúcia G. Pais

Coorientador

Intendente, Prof. Doutor Sérgio Felgueiras

Lisboa, 01 de maio de 2017





António Sérgio Dias Pinheiro

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**UM ESTUDO SOBRE A DECISÃO POLICIAL NO CONTEXTO
DOS GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

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

À Sónia e aos meus filhos, Marta,
Heitor e Ulisses

Agradecimentos

A minha vida tem sido estranhamente forjada sobre ciclos de 4 ou 5 anos. Com o término deste trabalho findo invariavelmente mais um ciclo e como acredito que após qualquer fim um novo princípio se avizinha, vivo já inscrito no futuro. Mas essa certeza não significa que o passado esteja deitado num túmulo e a que a minha memória esteja exumada – vivi momentos no ISCPSI que nunca esquecerei, mas agora é tempo de partir para uma nova etapa. Levo comigo a sorte de ter convivido com Homens de carácter tão em vias de extinção. Agradeço a todos quantos tornaram este trabalho possível.

À Universidade Nova de Lisboa (FCSH) onde em 2000 iniciei os meus estudos em Filosofia e onde tantos professores me ensinaram a humildade a que a ignorância obriga infetando-me com o vício de pensar, sobretudo com acuidade que a autocrítica exige.

À Escola de Tropas Paraquedistas onde em 2005 me formei Oficial miliciano das tropas especiais e onde germinou a semente da camaradagem, da honra e da lealdade. Valores insubstituíveis! Obrigado! QNPVSC.

À Escola Prática de Polícia, onde em 2009 a minha história policial começou! Obrigado por todos os princípios e valores incutidos, aprendi que devemos seguir o caminho que nos leva mais alto e que os lugares se conquistam pela competência.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna por estes cinco anos de formação iniciados em 2012. Uma palavra de apreço a todos os professores, especialmente àqueles com quem me identifiquei (Doutor Eurico Dias, Doutor Paulo Machado e Doutor Pathé Duarte) e aos Oficiais, Chefes e Agentes deste Instituto que me instigaram com o seu profissionalismo. A todos os serviços internos do ISCPSI pela disponibilidade e apoio incondicional. Lembro com gratidão as palavras de alguém “nós estamos cá para vos servir”. Esta proximidade afetiva é um espólio que levo e uma responsabilidade acrescida.

À Professora Doutora Lúcia Pais o meu agradecimento mais profundo por me dar a oportunidade de privar e trabalhar com uma pessoa tão profissional e entusiasta pelos novos desafios. Obrigado por ter aceitado orientar-me, por toda a confiança, apoio, disponibilidade e paciência demonstrada. Obrigado por tudo o que me ensinou e sobretudo pelo exemplo na forma de ser e estar. Guardo com carinho as horas de trabalho e as conversas paralelas, desejando-lhe que mantenha a velocidade cruzeiro por muito tempo.

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

Ao Subintendente Pedro Pinho por me ter dado a oportunidade de realizar este estudo e ter tido acesso aos bastidores dos policiamentos e a todos os elementos da 3ª Divisão do COMETLIS pela recetividade. É sempre bom voltar aos lugares onde já fomos felizes e nos sentimos em casa.

Uma palavra de admiração a alguns Oficiais que constituirão referências futuras: ao Comissário Pedro Pereira pela sua franqueza ineludível, ao Intendente Guedes Valente pela ousadia contagiante, ao Superintendente Flávio Alves pelas instigações e pelas dúvidas, ao Superintendente-Chefe Matos Torres pela sofisticação e carácter e ao Superintendente-Chefe Magina da Silva pela determinação. A todos Obrigado! Se vou ser um bom Oficial de Polícia não sei, um dia os meus homens o dirão, tenho a certeza que tive bons exemplos.

Aos orientadores de Estágio: Subcomissário José Monteiro pela experiência partilhada, pela exigência e pelo vigor demonstrado, não me esquecerei. Ao Subcomissário João Antunes pelo humanismo, humildade e confiança demonstrada ao longo do estágio na Esquadra de Torres-Novas. Obrigado!

Aos meus antigos comandantes, sobretudo ao Subcomissário Óscar Sanches, pela sensatez e lealdade.

Ao Subcomissário Luís Santos, companheiro de viagem e de luta. Obrigado pela prontidão inexcelsável com que me ajudou despendendo o seu tempo com leidez.

Aos elementos do 29º CFOP que caminharam a meu lado e me fizeram esbater a saudade dos mais queridos e a solidão que muitas vezes atravessa o caminho da liderança. Uma palavra especial ao camarada Hélio Chaves por me ter lembrado o valor da palavra AMIGO.

Aos meus pais pela educação, pelo investimento incansável, pela força com me ensinaram a dignidade do trabalho e me inculcaram a verticalidade de carácter – esta vitória é vossa, prometo não vos desiludir.

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

À Sónia, o pilar da minha vida. Obrigado pelo apoio que me soubeste dar em todos os momentos cruciais e perdoa-me quando não estive presente. Obrigado por todas as vezes em que foste pai e mãe dos nossos rebentos, pois não há palavras que demonstrem o meu agradecimento. Esta vitória é nossa, talvez até mais tua que minha. Que a vida nos dê tempo e saúde suficiente para desfrutar momentos de que nos privámos em prol do futuro.

Finalmente, aos meus filhos.

Espero que um dia compreendam os meus sacrifícios e as minhas ausências. Perdoem-me todas as vezes que não estive presente e deixei fugir aqueles pequenos momentos para sempre. Apesar de longe, a vossa presença foi SEMPRE a minha força.

E a todos quantos de uma forma ou de outra me ajudaram, aos que nunca duvidaram de mim e a todos quantos dariam tudo para estar no meu lugar, prometo respeitar-vos lembrando-me de vós nas dificuldades.

Obrigado a todos por existirem, amo-vos do fundo do coração.

Eternamente agradecido!

Hoje lembro Pessoa meu predileto poeta quando afirmava: “Conquistei palmo a pequeno palmo, o terreno interior que nascera meu. Reclamei espaço a pequeno espaço, o pântano em que me quedara nulo. Pari meu ser infinito, mas tirei-me a ferros de mim mesmo”. Reconheço que devemos ser gratos pelas oportunidades com que o acaso nos encanta e pelo sucesso que o árduo trabalho nos concede. Tenho dito.

Resumo

Na sociedade do risco e do conhecimento o decisor policial confronta-se com necessidades operacionais que o obrigam a tomar decisões rápidas, limitadas no tempo, na informação e sob condições ambientais adversas. A premência da decisão policial fundamenta-se nas atividades de urgência desenvolvidas pela Polícia, sitiada por contextos complexos e dinâmicos, que a compelem a conjeturar cenários e consequências das suas decisões. Neste estudo procuramos compreender e descrever como é que decisores experientes, Oficiais da Polícia de Segurança Pública com função de Comandantes de setor, tomam decisões em contexto real, concretamente no policiamento de grandes eventos desportivos. Para isso, realizou-se um estudo qualitativo, em contexto naturalista, tendo sido recolhidos dados relativos a 12 jogos de futebol, através de pesquisa documental, observação no terreno e aplicação de protocolos *think aloud*, posteriormente submetidos a análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a experiência, o conhecimento e a capacidade de antecipação são fatores determinantes no processo de decisão em contextos de incerteza, que o decisor se socorre de heurísticas rápidas e frugais para mitigar as suas limitações cognitivas e os constrangimentos ambientais. Além disso, revelam que para a tomada de decisão são utilizadas estratégias diferentes ao longo das diferentes fases de policiamento, sendo que o decisor: pesquisa sistematicamente, gere e transmite informação; recorre à simulação mental e a prolepses; faz avaliações sistemáticas da ação; analisa pistas informativas; e, antecipa cenários, projetando expectativas sobre o decurso do policiamento.

Palavras-chave: tomada de decisão; incerteza; grandes eventos desportivos; tomada de decisão em contexto naturalista.

Abstract

In the society of risk and knowledge, the police decision maker is confronted with operational needs that require him to make quick decisions, limited in time, information and under adverse environmental conditions. The urgency of the police decision is based on the emergency activities developed by the Police, surrounded by complex and dynamic contexts, which compel it to conjecture scenarios and consequences of their decisions. In this study we try to understand and describe how experienced decision makers, Public Security Police Officers with the responsibility of Sector Commanders, make decisions in real context, concretely in the policing of major sports events. For this, a qualitative study was carried out in a naturalistic context, and data were collected on 12 soccer games, through document research, field observation and application of *think aloud* protocols, which were subsequently submitted to content analysis. The results show that experience, knowledge and anticipation are decisive factors in the decision process in contexts of uncertainty, that the decision maker relies on fast and frugal heuristics to mitigate their cognitive limitations and environmental constraints. Moreover, they reveal that for the decision making, different strategies are used throughout the different phases of policing, and that the decision maker: research systematically, manages and transmit information; resorts to mental simulation and prolepsis; makes systematic action assessments; analyzes informative clues; and anticipates scenarios, projecting expectations about the course of policing.

Keywords: decision-making; uncertainty; major sports events; Decision-making in a naturalistic context.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – Enquadramento temático..... | 3 |
| 1- Sobre o processo de tomada de Decisão..... | 3 |
| 1.1- Definições conceituais e premissas introdutórias..... | 3 |
| 1.2- Modelos de Decisão..... | 6 |
| 1.3- Teorias de decisão..... | 7 |
| 1.4- Racionalidade Ilimitada: génese e fundamentos..... | 9 |
| 1.5- Racionalidade Limitada: os princípios e o debate..... | 11 |
| 1.6- Teoria dos Prospetos..... | 14 |
| 1.7- Das Heurísticas e Enviesamentos às Heurísticas Rápidas e frugais..... | 17 |
| 1.8- A Tomada de Decisão Natural (<i>naturalistic decision making</i>) e Racionalidade Ecológica (<i>ecologically rational</i>)..... | 22 |
| 2- Sobre a decisão policial e os grandes eventos desportivos..... | 25 |
| 2.1- Da Polícia: génese e sua especificidade..... | 25 |
| 2.2- Das Teorias clássicas das multidões às novas estratégias de policiamento: limitações na decisão policial..... | 27 |
| 2.3- Do efeito Incerteza nos Grandes Eventos Desportivos..... | 31 |
| 3- Formulação do problema de investigação..... | 33 |
| Capítulo II – Método..... | 36 |
| 1- Enquadramento | 36 |
| 2- O estudo descritivo | 36 |
| 3- Participantes | 37 |
| 4- <i>Corpus</i> | 38 |
| 5- Instrumentos de recolha de dados | 39 |
| 5.1- Observação | 39 |
| 5.2- <i>Think aloud</i> | 40 |
| 5.3- Pesquisa documental..... | 40 |
| 6- Instrumento da análise de dados: análise de conteúdo..... | 41 |
| 7- Procedimento | 42 |
| Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados..... | 44 |
| 1- Caraterização das categorias..... | 44 |
| 1.1- Estudo I | 44 |
| 1.2- Estudo II | 45 |
| 1.3- Estudo III | 47 |
| 1.4- Estudo IV | 48 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 1.5- Estudo V | 50 |
| 2- Relação entre estudos..... | 51 |
| 3- Discussão dos resultados..... | 53 |
| Capítulo IV – Conclusões..... | 60 |
| Referências..... | 63 |
| Anexos..... | 77 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 – Sobre a heurística do ajustamento e ancoragem ----- | 78 |
| Anexo 2 – Modelo de tomada de decisão pelo primeiro reconhecimento (<i>Model of recognition-primed decision making</i>) ----- | 79 |
| Anexo 3 – Modelo ESIM (<i>Elaborated Social Identity Model</i>) ----- | 80 |
| Anexo 4 – As determinantes políticas das estratégias e táticas policiais ----- | 81 |
| Anexo 5 – Protocolo <i>Think Aloud</i> ----- | 82 |
| Anexo 6 – Autorização da Direção Nacional da PSP para realização do estudo ----- | 83 |
| Anexo 7 – Quadro Categorical – Planeamento ----- | 84 |
| Anexo 8 – Quadro Categorical - Ordens de Operações ----- | 88 |
| Anexo 9 – Quadro Categorical – Observação ----- | 91 |
| Anexo 10 – Quadro Categorical - <i>Think Aloud</i> ----- | 95 |
| Anexo 11 – Quadro Categorical - Relatórios de Policiamentos Desportivos ----- | 98 |
| Anexo 12 – Sobre a auscultação da experiência ----- | 101 |
| Anexo 13 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias do Planeamento ----- | 102 |
| Anexo 14 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias das Ordens de Operações ----- | 103 |
| Anexo 15 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias da Observação ----- | 104 |
| Anexo 16 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias do <i>Think Aloud</i> ----- | 105 |
| Anexo 17 – Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias dos Relatórios de Policiamentos Desportivos ----- | 106 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Planeamento | 44 |
| Figura 2: Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Ordem de operações | 46 |
| Figura 3: Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical observação | 47 |
| Figura 4: Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical <i>Think Aloud</i> | 49 |
| Figura 5: Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorical Relatórios de Policiamento Desportivo | 50 |

Epígrafe

“Como se pode ser racional num mundo onde o conhecimento é limitado, o tempo é urgente e o pensamento profundo é muitas vezes um luxo inatingível?”

Todd e Gigerenzer (2000, p. 1)

Introdução

Quando o filósofo francês afirmava que o homem “está condenado a ser livre” (Sartre, 1943, p.37) não queria proclamar outra coisa senão que o homem está condenado a decidir-se e que a existência humana se revela *ab initio* como escolha e decisão permanente. A decisão é uma exigência da condição humana, mas nem todas as decisões representam deliberações prementes. Embora estejamos constantemente a decidir, algumas dessas decisões são tomadas de forma rotineira, natural e inconsciente (Damásio, 1994; Polic, 2009; Sniezek, 1996; Thaler & Sustein, 2008). Sejam as decisões simples ou complexas, na sociedade hodierna, em que a informação é cada vez maior, o estudo da tomada de decisão tornou-se preeminente, pois os decisores, nos vários domínios em que actuam são obrigados a justificar as suas decisões.

Embora as ciências cognitivas tenham demonstrado que a mente humana é racionalmente limitada, incapaz de conciliar e de processar toda a informação que dispõe, continuamos a viver sobre a sombra da onnipotência cognitiva. Tais exigências sociais refletem-se nas atividades policiais, onde se exige aos decisores respostas rápidas, em situações críticas e complexas, condicionadas pela pressão do tempo de que dispõem para tomar a decisão e pelos constrangimentos e restrições políticas, sociais, institucionais e jurídicas (Pais & Felgueiras, 2015; Waddington, D., 2012).

Devido a essas limitações os decisores usam estratégias de simplificação da realidade de modo a garantir decisões satisfatórias e válidas (Simon, 1990), pois as decisões ótimas não se coadunam com a realidade dinâmica e complexa, fruto da impossibilidade de prever todos os cenários, hipóteses e alternativas. Nos grandes eventos desportivos, o planeamento dos policiamentos assenta na previsão de possíveis cenários, para projetar soluções que enfrentem a imprevisibilidade de determinados acontecimentos.

A compreensão dos processos cognitivos exige uma visão da limitação da mente mas também uma ponderação cuidada na forma como as nossas mentes estão adaptadas ao mundo real (Todd e Gigerenzer, 2000), o que nos leva à abordagem da Tomada de Decisão Naturalista (*Naturalistic Decision Making*) que pretende compreender como é que os indivíduos e as equipas tomam decisões em condições reais (Nemeth & Klein, 2010). O objetivo desta investigação é, assim, compreender como é que os decisores policiais experientes tomam decisões complexas sob condições incertas e em ambientes reais específicos, possibilitando uma melhor compreensão do desempenho cognitivo dos decisores.

O estudo que ora se apresenta pretende colaborar na investigação do processo de tomada de decisão policial, no âmbito dos grandes eventos desportivos

futebolísticos. Dessa forma encontra-se inserido no âmbito da Linha de Investigação sobre tomada de decisão na atividade policial, em desenvolvimento no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, replicando os estudos de Alves (2013), Gonçalves (2014), Martins (2015) e Santos (2016), que selecionaram uma abordagem naturalista da tomada de decisão.

No primeiro capítulo do trabalho, num primeiro momento, apresenta-se um enquadramento temático, onde se esclarecem as principais teorias e modelos da decisão que nos irão conduzir à Tomada de Decisão Natural (*naturalistic decision making*) e à Racionalidade Ecológica (*ecologically rational*). Num segundo momento verificar-se-á uma abordagem às teorias clássicas das multidões e às novas estratégias de policiamento, com a subsequente caracterização dos fatores e constrangimentos associados à tomada de decisão policial. O trajeto desenhado propõe uma linha de pensamento que fundamenta a escolha da abordagem naturalista utilizada no estudo. No fim do enquadramento teórico faremos a formulação do problema de investigação.

No segundo capítulo, expõe-se o método utilizado e a justificação da sua escolha. São ainda apresentados os participantes do estudo, é identificado o *corpus* da investigação, são descritos os instrumentos de recolha e análise de dados e é explanado o procedimento seguido.

No terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos, analisados à luz do referencial teórico exposto, altura em que é efetuada uma reflexão sobre as implicações para a atividade policial dos resultados obtidos.

Por último, no quarto capítulo, são expostas as conclusões obtidas e elencadas algumas das limitações verificadas ao longo da investigação. São ainda sugeridas pistas que possam constituir desenvolvimentos futuros na área da tomada de decisão policial.

Desta forma, podemos afirmar que a pertinência desta investigação se prende desde logo com o facto de este estudo concorrer para a afirmação e consolidação das Ciências Policiais. Consideramos ainda que aprofundar os conhecimentos nesta temática dilatará o conhecimento do processo de decisão policial, permitindo colmatar lacunas existentes e possibilitar o aperfeiçoamento da *performance* policial, socorrendo-se do conhecimento proveniente da investigação sistemática para orientar o treino, sedimentando a prevenção e estabelecendo boas práticas e protocolos definidos.

Capítulo I – Enquadramento temático

1- Sobre o processo de tomada de decisão

1.1- Definições conceituais e premissas introdutórias

O estudo sobre a temática da decisão é partilhado por muitos domínios do saber científico, da economia à ciência política, da psicologia ao marketing, tendo vindo a ganhar expressão em muitas outras áreas tal como a medicina ou as ciências policiais, continuando um filão científico a explorar. Na verdade, a decisão, entendida enquanto procedimento sistemático, está inscrita na dimensão da liberdade humana e naturalmente na sua vida social (Damásio,1994; Sniezek,1996), em última análise decidir é decidirmo-nos, estando o homem paradoxalmente condenado à liberdade (Sartre, 1943, 1946). É pois em razão desta urgência de escolher e de se escolher que o homem determina o significado do seu agir, isto é, só na decisão se revela o valor da liberdade e se concretiza a responsabilidade humana. Contudo, existem categorias distintas de decisões, cujas qualidades têm sido afirmadas nas ciências cognitivas e em particular na psicologia e nas neurociências, que devem ser aqui esclarecidas *ab initio*.

Por um lado, podemos encontrar escolhas mais ordinárias, rotineiras e portanto inconscientes, incontroladas do nosso “sistema automático” (Thaler & Sustein, 2008), por outro lado deparamo-nos com certas deliberações, juízos e decisões com um pendor mais crítico, ponderado e consciente, irrompidas do nosso “sistema reflexivo” (Thaler et al., 2008), diferindo estas quanto à complexidade e quanto ao impacto das suas consequências na nossa vida. Neste sentido podemos afirmar que tomamos decisões a vários níveis, podendo estas ser mais sociais ou mais pessoais consoante o contexto em que são tomadas, e mais críticas ou menos significantes de acordo com uma axiologia e uma historicidade individual inscrita no decurso dos acontecimentos.

A decisão, de uma forma geral, representa um dos processos cognitivos básicos do comportamento humano, segundo o qual é efetuada uma escolha de entre um leque de alternativas, baseada em determinados critérios (Colman, 2006; Newell & Bröder, 2008; Wang & Ruhe, 2007). Colman (2006, p. 192) afirma que decidir é o “acto ou o processo de escolha de uma opção ou curso de ação preferida a partir de um conjunto de alternativas”, sendo que, nas palavras de Damásio (1994, pp. 178-179) são considerados pressupostos de uma decisão o facto de o sujeito reconhecer que determinada situação exige uma decisão, que existem diferentes opções e que a escolha acarreta consequências consecutivas ou futuras. Evidentemente que este processo cognitivo muitas vezes é automático e simples em situações quotidianas, embora nem sempre seja claro, sobretudo em situações de grande complexidade.

Assim, determinadas teorias da decisão, ao enfatizar a coerência e a racionalidade da decisão, não estão a sobrepor ainda o estrato da realidade, mas a analisar o processo da decisão como se de um objeto em ambiente laboratorial se tratasse, digamos assim, uma fotografia da situação em que o sujeito se encontra, a que poderemos designar como lógica *ceteris paribus*. A forma como a realidade se estabelece demonstra a dificuldade em analisar a decisão, pois em determinadas situações, embora existam várias opções razoáveis, o decisor elege, ainda assim, outra opção diferente (Klein, 1998), entrando em jogo outros fatores para além da lógica e da racionalidade. É justamente esta linha que irá constituir o nosso fio condutor.

Pese embora o facto de cada disciplina científica abordar a questão da decisão de um determinado ponto de vista e segundo critérios circunscritos, consideramos determinante que a investigação sobre a decisão deva ser estudada partindo da premissa que a decisão se constitui como um processo contínuo, diacrónico, inscrita numa historicidade individual. Na verdade, Edwards e Fasolo (2001) defendem inclusive que existem três constituintes da decisão, a saber, a situação da decisão (ambiente em que ocorre), o decisor (o sujeito) e o processo de decisão, fazendo esta triangulação todo o sentido se atendermos ao carácter sempre contextual da decisão, em o homem é sempre ele e a sua circunstância nos termos de Ortega y Gasset (2002). Contudo, não podemos omitir o facto de que certos autores (e.g. Wang & Ruhe, 2007) defendem que a análise do processo de tomada de decisão está ainda premente de um axioma e de um modelo rigoroso quanto aos processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão na mente, que alicerce e fundamente as teorias da decisão, decurso em que também “o processo de memória, de perceção, de categorização e de resolução de problemas” (Newell & Bröder, 2008, p.195), têm a sua quota-parte de interferência.

Uma outra questão que necessita de ser desconstruída, é a de se considerar, por senso-comum, que quando se fala em decisão este termo adquire uma certa aura de importância e que, só por isso, se forma a ideia da resolução de um problema. Porém, tal premissa, como já foi aflorado anteriormente, não é de todo verdadeira, se atendermos ao facto de que apenas algumas das nossas decisões se reportam a dúvidas e um número mínimo a decisões críticas ou problemas complexos, *a contrario sensu*, ficaríamos paralisados no decurso da nossa vida a tentar descortinar soluções. O que nos permite viver com algum equilíbrio psíquico é o facto de termos a maioria dos nossos problemas resolvidos, ou pelo menos, pensar que temos, pois “a ilusão da certeza é o elemento constituinte do nosso legado perceptivo, emocional e cultural” (Gigerenzer, 2005, p. 29), de tal forma que possamos dizer que toda a resolução de problemas exige uma ou várias decisões, mas felizmente, nem toda a decisão se reporta

a resolução de problemas, ficando o nosso cuidado e a nossa atenção focadas sobretudo nas situações críticas e intrincadas.

Por outro lado, segundo Hardman (2009), não podemos deixar de ter presente que a própria noção de racionalidade, entendida no contexto da tomada de decisão, se refere à dimensão com que o decisor adere ou não a modelos normativos de decisão e não a uma capacidade humana propriamente dita. Neste sentido importa desde já referir que quando se faz referência à “racionalidade limitada” tal não significa irracionalidade, nem um comportamento pode ser qualificado irracional, apenas porque não segue as regras da racionalidade. Antes, devemos entender a irracionalidade em concordância com os erros lógicos, as falácias ou os desvios sistemáticos do julgamento humano em relação às normas lógicas, sendo este o raciocínio de muitos autores (e.g. Gigerenzer, 1997; Gigerenzer & Selten, 2001; Polic, 2009; Selten; 2001).

Outra clarificação que importa trazer à colação prende-se com a necessária distinção que deve ser levada a cabo entre risco e incerteza. Assim, “o risco difere da incerteza, na medida em que a probabilidade do resultado desta última não é completamente conhecida” (Levy, 1992, p. 172), podendo nós afirmar que o risco se constitui como “uma incerteza que é passível de expressão por meio de um número – uma probabilidade ou uma frequência – à luz de dados empíricos” (Gigerenzer, 2005, p. 45). Por oposição às situações de risco, nas situações de incerteza não é possível estimar com confiança e fiabilidade uma distribuição de probabilidades, ou seja, podemos afirmar sinteticamente, de acordo com Knight (1964), que o risco se calcula e que a incerteza é incalculável devido às disposições assimétricas dos acontecimentos que não podem ser facilmente previstos. A incerteza é entendida, na nossa análise, como irregularidade sistemática e dinâmica da realidade.

No decurso deste trabalho poder-se-á então compreender que as decisões no âmbito das atividades policiais são também elas enformadas e tomadas em contextos de incerteza, em que são exigidas resoluções de urgência, nomeadamente aquelas tomadas no âmbito dos grandes eventos e em concreto nos eventos desportivos, em que emergem questões adicionais referentes ao contacto com as multidões, seja a questão do uso da força, seja a exposição mediática, o escrutínio público ou judicial (D. Waddington, 2012). Existem ainda outros fatores que influem nas decisões, como sejam os atalhos cognitivos de que o decisor se socorre para simplificar os contextos dinâmicos, como é o caso das heurísticas (Klein, 2009; Tversky & Kahneman, 1974) ou as emoções (Lerner & Arsenio, 2000; Solomon, 1993).

De seguida passaremos em revista os modelos de decisão para podermos dissecar as teorias da decisão que constitui o referencial teórico deste trabalho.

1.2- Modelos de Decisão

Para que se possa compreender com maior acuidade a temática respeitante às teorias da tomada de decisão, aportaremos a nossa atenção nos diferentes modelos de decisão, representações das respetivas teorias. Da revisão da literatura realizada podemos afirmar que existem pequenas divergências na nomenclatura ou na categorização das teorias, contudo não alteram a oposição entre dois grandes blocos. As teorias da decisão são categorizadas em dois paradigmas distintos, a saber, por um lado as teorias descritivas e por outro as teorias normativas. As primeiras baseiam-se na observação empírica e em estudos experimentais e as segundas retratam uma racionalidade do decisor que segue preferências bem definidas, obedecendo a axiomas dos comportamentos racionais (Wang & Ruhe, 2007).

Já para Gigerenzer e Selten (2001) e Stanovich e West (1999) os modelos de decisão subdividem-se em três géneros: os normativos; os descritivos; e, os prescritivos. Em termos conceptuais, os modelos normativos assentam em procedimentos consistentes e lógicos que possibilitam as decisões dos indivíduos (Bell, Raiffa, & Tversky, 1988; Over, 2004), tendo sido desenvolvidos inicialmente no domínio da economia, os quais, através da dialética da produção e do consumo na lógica minimalista e limitada do homem e do seu comportamento económico, constituíram a noção de *homo economicus*. O seu objetivo consistia em descrever o modo como os decisores se deveriam comportar (Lau, 2003), ou, por outras palavras, serviriam para apresentar as condições em que os indivíduos devem decidir (Hausman, 1992). Na mesma linha de pensamento, Orasanu (1995) percecione a utilidade dos modelos normativos quando à decisão preside o critério da otimização, referindo “como as coisas deveriam ser e não como são” (Gilboa, 2010, p. 18), ou, nas palavras de Simon (1978, p. 250), são modelos sobre “como decidir em vez de sobre o que decidir”.

Os modelos clássicos ou normativos derivam dos modelos de racionalidade partindo de normas estabelecidas *a priori* como necessárias para o comportamento racional (Dias & Tsoukiàs, 2004) e constituíram-se como sendo um *standard* de referência da boa decisão e da racionalidade (Baron, 2004, 2012). Nessa medida, as abordagens normativas partem da premissa de um total conhecimento de todas as alternativas disponíveis bem como da capacidade para aferir as consequências por parte do decisor, na medida em que estão edificados sobre axiomas, que os indivíduos devem considerar como guias lógicos para a tomada de decisão (Edwards, Miles, & Winterfeldt, 2007; Simon, 1978). A título ilustrativo podemos considerar as normas éticas, das leis e das normas religiosas (Dias & Tsoukiàs, 2004).

Quanto aos modelos descritivos, estes estabelecem como prioritário a observação dos decisores e surgiram para melhorar a *performance* da decisão,

fundamentando-se em teorias psicológicas que investigam e esclarecem a forma como as pessoas tomam decisões (Baron, 2012; Dias & Tsoukiàs, 2004). Referem-se a decisões na prática e não apenas em teoria, tendo sido estimulados por “experiências empíricas, através das quais foi demonstrado que o comportamento dos indivíduos é inconsistente com o defendido pelo modelo normativo” (Suhonen, 2007, p. 9). A grande diferença entre este modelo e o modelo normativo reside no facto de que os modelos descritivos visam “compreender como as decisões são tomadas em vez de como deveriam ser tomadas” (Dillon, 1998, p.1), substituindo assim o formalismo teórico e sistemático pela observação empírica. Como analogia podemos considerar o esforço dos cientistas em estabelecer leis da observação empírica (Dias & Tsoukiàs, 2004).

Por último, os designados modelos prescritivos visam auxiliar o decisor a tomar melhores decisões, constituindo-se como síntese, pois “com modelos normativos e descritivos na nossa posse, podemos tentar encontrar rumos para corrigir os vieses, isto é, melhorar as decisões de acordo com os *standards* normativos” (Baron, 2004, p. 2). Estes modelos não pretendem ser generalistas, mas apenas adequados para a tomada de decisão contingente num contexto particular, sendo que poderemos tomar como exemplo o médico que indaga ao seu paciente sobre os seus sintomas, com o intuito de descobrir a sua doença e determinar o seu tratamento (Dias & Tsoukiàs, 2004).

Em síntese, e na mesma linha de raciocínio de Bell et al. (1988), podemos referir que os modelos normativos são validados pelo ajuste teórico e assentam numa abordagem normativista-positivista sustentada no primado da quantidade de dados para análise cognitiva exaustiva, enquanto os modelos descritivos apresentam uma abordagem descritiva-naturalista, que assenta no primado do contexto, da análise das relações, da comunicação e são sustentados pela sua validação empírica.

1.3- Teorias da Decisão

Verificámos desde o início que as nossas decisões, sejam elas rotineiras ou mais complexas, estão assentes em juízos de valor ou juízos de factos mais ou menos fundamentados, desde os preconceitos e as crenças que defendemos, passando pela nossa própria percepção aos mais recentes dados científicos, comprovados e testados e que a nossa representação da realidade está contaminada por fatores e elementos *a priori* difíceis de expurgar na hora de avaliar, de criticar e de decidir. A premissa de que “a ilusão da certeza se manifesta desde logo ao nível das nossas experiências perceptivas mais elementares” (Gigerenzer, 2005, p. 25), deve assim nortear a nossa análise e permanecer como sentinela do nosso trabalho. No seguimento desta constatação iremos apresentar uma abreviada abordagem analítica às teorias de decisão, tentando clarificar os principais debates teóricos sobre a decisão de um ponto

de vista diacrónico, para melhor compreensão desta temática. Princípios com uma pequena abordagem histórica de modo a identificar alguns contributos decisivos para o desenvolvimento dos debates hodiernos, balizando desde logo o nosso caminho teórico.

Assim, em termos históricos o princípio da expectativa matemática Pascaliano que tinha como lógica a comparação entre valores esperados não tinha em conta as distintas atitudes que os indivíduos apresentam perante o risco. Contudo, foi o primeiro princípio matemático que levou em conta a tomada de decisões em contexto de incerteza (Melo, 2010). Por sua vez, em 1738, Bernoulli expôs o paradoxo de São Petersburgo para mostrar que o princípio da expectativa matemática não é cumprido, uma vez que à medida que a riqueza aumenta, decresce a utilidade adicional, tendo sido introduzida a subjetividade na teoria decisão (Gigerenzer & Selten, 2001). Desta forma não era suficiente apenas multiplicar as probabilidades pelos resultados, como no princípio da expectativa matemática, pois os riscos considerados por cada indivíduo são diferentes, tendo este paradoxo iniciado a Teoria da Utilidade Esperada (TUE).

O legado de Bernoulli nos estudos da decisão sobre incerteza, desvelado no princípio da maximização da utilidade esperada, persistiu até que o precursor do utilitarismo, Jeremy Bentham, no século XVIII deu nova interpretação ao conceito de utilidade através da sua filosofia de cariz utilitarista. Este usava o conceito de utilidade com um sentido hedonístico, significando que o prazer individual é a única finalidade da experiência humana. Porém, o conceito de utilidade foi posteriormente transformado pelos economistas para ser aplicado ao conceito de utilidade decisória, momento em que a utilidade passou a ser entendida como escolha racional, cujo critério passaria a ser a preferência do decisor e não o prazer (Heukelom, 2006; Melo, 2010).

Um outro contributo teórico para o desenvolvimento das teorias da decisão deve-se a Von Neumann e Morgenstern (1944) que reativaram a TUE recuperando a importância dada por Bernoulli ao estudo de escolhas sob o monóculo da incerteza, permitindo desta forma projetar as bases modernas para a Teoria da Utilidade Esperada e instituir a teoria dos jogos, que retrata interações estratégicas entre atores racionais, permitindo mesmo uma revolução na TUE (McDermott, 1998; Melo, 2010).

Após esta contextualização dedicaremos a nossa análise à apresentação da Teoria da Racionalidade Ilimitada e à Teoria da Racionalidade Limitada, no âmbito da tomada de decisão, por forma a compreender as suas cisões e dissidências, efetuando uma apresentação dos seus princípios e fundamentos.

1.4- Racionalidade Ilimitada: génese e fundamentos

De acordo com a literatura é afirmado que os debates sobre a natureza da racionalidade humana são tão antigos quanto o conceito de racionalidade (Daston,

1988; Gigerenzer, 2008; Nozick, 1993; Simon, 1955,1956, 1978), de tal forma que a sua génese poderia perfeitamente ser datada no veio do pensamento grego a que se reporta a clássica oposição entre *logos* (razão) e *doxa* (opinião), debatida no livro *Teeteto* de Platão. Contudo, foi no período do Iluminismo e da crença de que tudo poderia ser cognoscível que os debates ganharam fôlego, passando pela deificação do racionalismo moderno e pela inauguração do declínio da racionalidade, em que a fé e a razão se tornam contestáveis e ilidíveis. Desde logo com o criticismo da razão de Kant (2001) e Nietzsche (1992), até à Teoria Crítica da Escola de Frankfurt. Não obstante, a longa e sinuosa viagem dos estudos sobre a racionalidade e a irracionalidade humana nas mais diversas áreas do saber e apesar das críticas a que a razão tem sido sujeita na história da filosofia, continua a existir um vigoroso interesse no seu estudo.

Historicamente, foram os autores Pascal e Fermat que definiram modestamente a racionalidade como maximização do valor esperado, tendo sido posteriormente alterada a definição por Bernoulli para maximização da utilidade esperada (Gigerenzer, 2008). Porém, a investigação sobre a racionalidade foi desenvolvida ao longo da história, sobretudo com a Economia e a Filosofia, tendo o seu estudo sido averiguado com maior acuidade no final da Segunda Guerra Mundial, altura em que a estatística e as teorias económicas relativas à decisão racional afloraram (Polic, 2009). Contudo questionemo-nos: em que consiste essa racionalidade eminentemente ilimitada?

Em termos introdutórios podemos desde já considerar que a noção de racionalidade ilimitada se expressa na reivindicação de o sujeito deter toda a informação possível, “da infinita e instantânea capacidade do seu processamento, pressupondo, deste modo, uma capacidade ilimitada de memória, atenção e cálculo que, com um determinado estado do meio exterior, compõem um contexto para a relevância da solução” (Oliveira, 2005, p. 92). O decisor racionalmente ilimitado tem três características basilares, a saber, trata-se de um decisor “omnisciente, onnipotente e otimizador” (Gigerenzer, 2008, p. 5). O âmbito desta racionalidade pressupõe que os decisores têm sempre o problema bem delimitado, possuem o conjunto completo de alternativas a considerar, desfrutam de uma informação de base completa sobre as consequências de cada alternativa e detêm todas as informações sobre os valores e preferências, sob a proteção de um tempo suficiente, de capacidade de processamento e recursos absolutos (Forester, 1984).

Tais pressupostos e exigências teoréticas fazem com que os defensores da racionalidade ilimitada sustentem que a tomada de decisão contempla estratégias que não têm em consideração restrições, de tempo, de conhecimento ou de capacidades (Gigerenzer & Todd,1999). O homem é perspetivado como alguém que julga e decide em conformidade com capacidades e recursos ilimitados, conhecendo as soluções para

todos os problemas, sem reserva cognitiva, apresentando-se assim como um demónio Laplaceano (Gigerenzer, 2001; Pais, 2001; Selten, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000).

A racionalidade ilimitada representa assim o pressuposto do modelo racional e susteve diacronicamente a narrativa económica, partindo do axioma de que o homem económico maximiza a sua utilidade e que o comportamento humano é unicamente racional em prol do seu interesse, reportando-se a decisão ao máximo valor esperado. Nessa medida, o critério da decisão baseia-se no conceito de otimização, sendo que “a maximização corresponderia a uma optimização” (Oliveira, 2005, p.6), qualificando o homem como ser todo-poderoso, numa visão determinista do mundo, pois se o homem é plenamente racional o seu comportamento pode ser predito (Gigerenzer, 2008).

Esta conceção gnosiológica do modelo racional sustentou a emergência do conceito de *homo economicus* nas teorias económicas, mas também suporta “as teorias consequencialistas e as teorias da consistência cognitiva” (Gigerenzer, 2008, p. 5). Tal conceito conferiu uma aura científica à tomada de decisão, tornando-se manifesto o seu sentido quando se permanece em contextos de certeza, em que a racionalidade constitui um fator essencial no processo de tomada de decisão e em que a mente do indivíduo tenta dissecar toda a informação disponível, de acordo com a lógica e as suas regras formais (Harrison, 1995). Embora este assunto se afaste do âmbito da nossa análise, não podemos deixar de referir que o desiderato da teoria da decisão económica teve enormes repercussões na construção das teorias sociológicas e criminológicas, nomeadamente com a Teoria da Escolha Racional.

Em síntese, podemos asseverar que a teoria da Racionalidade Ilimitada foi concebida de acordo com pressupostos referentes a condições ideais, condições essas inverificáveis no mundo real, das impressões falíveis e dos contextos dinâmicos, em que o decisor não detém perfeito “conhecimento acerca dos aspetos relevantes do seu ambiente” (Simon, 1955, p. 99), pois a volatilidade e imprevisibilidade da sociedade do risco obriga a um ajustamento sistemático dos decisores para lidarem com perigos e inseguranças induzidas pela dinâmica da realidade (Beck, 1992).

Perante tal descrição questionemo-nos: poderá a conceção deste *homo economicus* “completamente informado, infinitamente sensível e racional” (Edwards, 1954, p. 381) ter ainda lugar num mundo volátil, compatível com os imperativos contemporâneos da tomada de decisão? Tal questão será discutida de seguida, ao analisarmos a Teoria da Racionalidade Limitada como contrapeso emergente no âmbito da tomada de decisão em contextos de incerteza e de risco.

1.5- Racionalidade Limitada: os princípios e o debate

Perante a desmedida crença na Racionalidade Ilimitada, na qual assentava o Modelo Racional de cariz económico de que falámos anteriormente, despontou “em meados do século XVII, um novo e mais modesto padrão de razoabilidade que reconheceu a incerteza irreduzível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2). Porém, foi já na segunda metade do século XX que as críticas ganharam envergadura académica, primeiro com Edwards (1954) e depois com Simon (1955).

O artigo de Edwards (1954), intitulado *The theory of decision making*, elaborou uma revisão da literatura desde 1930 em termos da teoria de decisão, abordando o desenvolvimento da teoria económica da tomada de decisão no plano individual, isto é, no plano da escolha do consumidor, tendo mencionado as discussões da teoria da escolha racional e especificado os seus pressupostos. Possibilitou assim futuros trilhos críticos e científicos para outros autores, desconhecida que era tal literatura económica, nomeadamente no domínio da psicologia. Mas o seu contributo não se esgota nessas evidências, uma vez que foi pioneiro na sistematização da teoria das escolhas sem risco e perante o risco, da transitividade na tomada de decisões e da teoria dos jogos e das funções estatísticas de decisão, tendo dado ênfase ao facto das teorias económicas se centrarem na noção do valor subjetivo ou utilidade das alternativas das quais o decisor deve escolher, partindo da assunção do comportamento racional, tendo em conta preferências por forma a maximizar a utilidade esperada.

Por sua vez Simon (1955, 1979) foi precursor a sugerir uma série de teorias que presumiam na sua arquitetura concetual uma Racionalidade Limitada no âmbito da tomada de decisão. Tal desiderato levou à reflexão e explanação do conceito de racionalidade limitada (*bounded rationality*), originalmente introduzido por Simon (1972, 1978a) e entendido como conceito revolucionário e contrário aos princípios da economia clássica. Tal conceito sustentava a ideia de que os indivíduos não procuram maximizar o seu benefício nas decisões que tomam, porque não conseguem ter acesso a todas as informações necessárias, e mesmo que tal fosse possível, as suas mentes seriam incapazes de processá-las de forma cabal e adequada, pois a mente humana é necessariamente demarcada por limites cognitivos.

Um outro conceito desenvolvido pelo autor é o de *satisficing*, forjado e compreendido como expressão de uma série de instrumentos ou mecanismos adaptativos que qualificam os processos de decisão (Simon, 1990). Através deles, os resultados da decisão “poderiam ser alvo de escolhas dados os constrangimentos ecológicos e as capacidades cognitivas limitadas que um decisor pode enfrentar” (Oliveira, 2005, p. 94). Dessa forma, em muitas situações distintas, os decisores procuram uma solução que seja suficientemente satisfatória e não uma decisão ótima,

através de uma análise sequencial dos factos que termina quando o seu nível de satisfação é atingido ou quando o valor da alternativa apresentada excede o valor de pretensão determinada – e é esse modo de agir no mundo real que Simon (1955) designa de decisão *satisficing*. Trata-se pois de um processo de pesquisa que tem implícitos os constrangimentos de tal forma que a própria ideia de Racionalidade Limitada “ênfatiza até que ponto indivíduos ou grupos simplificam um problema de decisão por causa das dificuldades de antecipar ou considerar todas as alternativas e toda a informação” (March, 1978, p. 591).

Na mesma linha de raciocínio Forester (1984), referindo-se à herança de Simon, esclarece que a racionalidade limitada presume que os decisores não têm os seus problemas confinados e que muitas vezes são apresentados de forma ambígua, que não possuem informação suficiente sobre o conjunto de alternativas, nem usufruem de uma informação de base completa sobre as consequências de cada alternativa e muito menos sobre os valores e as preferências, na medida em que, quer o tempo quer as capacidades e os recursos são diminutos e insuficientes. Esta ideia pode ser geneticamente encontrada em Descartes no seu *Discours de la méthode* de 1637, que através das suas ideias da racionalidade contaminou o pensamento racional ocidental.

Também Conlisk (1996, p. 692) no seu artigo *Why bounded rationality?* afirma que “a psicologia e economia fornecem variadíssima evidência de que a racionalidade limitada é importante” e que para além disso as razões alegadas pelos defensores da racionalidade ilimitada não são convincentes, tendo em conta a profusão de evidências empíricas que atestam o seu contrário, uma vez que a cognição humana é recurso escasso e deve ser tratado como tal.

Ancorando uma crítica serrada a Aumann e Sorin (1989) e a Sargent (1993), também Selten (2001), argumenta que as teorias subjetivas da maximização da utilidade esperada modificadas por alguns constrangimentos cognitivos não conduzem a uma descrição correta da teoria da Racionalidade Limitada em tomada de decisão perante ambientes complexos, pois a própria teoria envolve necessariamente procedimentos não otimizadores. Tal como Simon (1990), consideramos que existem limites inultrapassáveis na cognição humana, de tal forma que os economistas devem ser criticados pelo facto de tenderem a exhibir um grau anormal de autoconfiança, confiança cega apenas possível num tempo infinito ou num tempo suspenso, onde pudesse ter lugar tal decisão, lugar incomensurável para um ser finito (Frey, 2000).

Apesar das contínuas críticas, têm sido sobretudo os últimos cinquenta anos de pesquisa psicológica sobre o juízo e a tomada de decisão que têm vindo a demonstrar que os humanos não são tão otimizadores quanto se julgava e que a hegemonia da Racionalidade Ilimitada do modelo económico tem vindo a perder terreno (Conlisk, 1996;

Oliveira, 2005). Contudo, certos autores (e.g. Mongin, 1997, 2000) continuam a afirmar alguma preponderância deste modelo, sobretudo em metodologia económica, o que se nos afigura irrazoável, embora se possa afirmar que o espírito do demónio Laplaceano subsistiu nos meandros de uma nova teoria económica como é a teoria das probabilidades (Todd & Gigerenzer, 2000).

Por outro lado existe quem equacione o surgimento da teoria das probabilidades como “a morte do sonho da certeza e o surgimento do cálculo da incerteza” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 728), tornando-se assim evidente que, perante as limitações citadas, os decisores não procuram mais uma otimização da decisão, não a melhor, mas apenas a decisão razoável, “suficientemente boa” para a circunstância, de modo a não comprometer nem a situação (Simon, 1955), nem o decisor.

Segundo Slovic (2000), a abordagem de Simon a propósito da teoria de racionalidade limitada enfatiza as limitações cognitivas do decisor e a forma como tais limitações o compelem a produzir um modelo simplificado da realidade complexa, o que vai ao encontro da ideia de que os decisores nem sempre se comportam como seria expectável, segundo a lógica normativa das teorias clássicas (Beach & Lipshitz, 1995). O sistema da racionalidade limitada representa um diálogo entre “dois interlocutores, os limites da mente humana e a estrutura do ambiente em que a mente opera” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730), originando essa tensão uma racionalidade adaptativa, ou melhor dizendo, uma racionalidade ecológica (Todd, 2001; Todd, & Gigerenzer, 2012).

Os recentes debates no âmbito da psicologia respeitantes à racionalidade centram-se em torno de quatro grandes vetores ou áreas académicas, nomeadamente as teorias defensoras da racionalidade ilimitada, as teorias da otimização sob constrangimentos, as teorias que evidenciam as ilusões cognitivas irracionais e os estudos da racionalidade ecológica (Gigerenzer, 2008).

Em síntese, consideramos, a par dos autores referenciados, que a nossa racionalidade é limitada e que as teorias da racionalidade ilimitada ignoram os constrangimentos impostos ao ser humano, sejam os limites mentais, memória, informação, sejam os recursos ambientais, e que a questão da decisão enquanto problema só ganha sentido se existir uma tensão, ou seja, um esforço de representação que exija uma solução (Simon, 1990). De seguida abordaremos as estratégias que usamos nas decisões para simplificar a complexidade.

1.6- Teoria dos Prospetos

A Teoria dos Prospetos foi originalmente desenvolvida por Kahneman e Tversky (1979) em *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, propondo-se a apresentar e desenvolver uma crítica às lacunas da Teoria da Utilidade Esperada (TUE), através

de demonstrações empíricas levadas a cabo sob a forma de problemas colocados a determinados indivíduos. Segundo os autores, a TUE havia dominado a análise da tomada de decisão sob risco e tinha sido aceite como um modelo normativo de escolha racional e profusamente aplicada como modelo descritivo do comportamento económico. Tal interpretação fez com que se supusesse que todas as pessoas seriam racionais e obedeceriam aos axiomas da TUE, isto é, que o decisor racional numa situação de incerteza decidiria 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).

Contudo, esta observação foi refutada pelos problemas de escolha apresentados por Kahneman e Tversky (1979), onde se verificou que as preferências dos decisores violam sistematicamente os axiomas da TUE. Vejamos então com mais detalhe a arquitetura conceptual apresentada. A TUE, como indicado na seção anterior, envolvida que estava na presunção da racionalidade na tomada de decisões, edificada sobretudo pela influência de Von Neumann e Morgenstern (1944), afirma que o decisor, ao decidir, compara a utilidade garantida para cada opção a ser seleccionada e escolhe aquela que apresenta a maior expectativa matemática.

A aplicação da teoria da utilidade esperada às escolhas entre prospetos (perspetivas) baseia-se em três princípios: a expectativa (em que a utilidade global de um prospetito representa a utilidade esperada de seus resultados); a integração de ativos (um prospetito é aceitável se a utilidade resultante da incorporação do prospetito com os próprios ativos exceder a utilidade desses ativos); e, a aversão ao risco (uma pessoa é avessa ao risco se preferir uma perspetiva certa a qualquer outra em que exista risco ou este seja expectável) (Kahneman & Tversky, 1979).

Sabendo que na TUE as utilidades dos resultados são ponderadas de acordo com as suas probabilidades, os autores descrevem uma série de problemas de escolha em que as preferências das pessoas violam sistematicamente este princípio. Desde logo referem que as pessoas desvalorizam resultados que são meramente prováveis em comparação com resultados que são considerados ou que são obtidos com certeza, sendo esta tendência designada por “*certainty effect*” (efeito de certeza) (Kahneman & Tversky, 1979), existindo a esse título já algumas desconstruções da TUE, nomeadamente os paradoxos de Allais e de Ellsberg (vd. Oliveira, 2005).

De acordo com Kahneman, Knetsch e Thaler (1991), o efeito de certeza é apresentado como a diferença entre a importância atribuída a ganhos certos e a ganhos prováveis, uma vez que a aversão às perdas/prejuízo é atribuída à observância de que as perdas têm valor superior aos ganhos/vantagens, tornando essa disposição um fator

de interferência no processo de decisão. O efeito de certeza vai ao encontro do efeito *status quo bias*, efeito que refere que a aversão à perda que os indivíduos detêm prende-se com uma forte tendência para permanecer no *status quo*, porque as desvantagens em sair dele seriam maiores do que as vantagens (Samuelson & Zeckhauser, 1988).

A título ilustrativo Kahneman e Tversky (1979) referem que perante um determinado cenário, reportando-nos a um problema apresentado, em que a escolha se traduz na opção entre uma hipótese em que existe um ganho certo de 3000 e outra hipótese em que existe 80% de probabilidade de ganhar 4000 (com 20% de probabilidade de não ganhar nada), ainda assim, quatro em cada cinco sujeitos elegiam a primeira hipótese face à segunda, apesar de a segunda apresentar um valor esperado matematicamente superior (na medida em que na primeira hipótese o valor esperado seria demonstrado na operação de $3000 \times 1.0 = 3000$, enquanto na segunda hipótese seria $4000 \times 0.8 = 3200$). Da mesma forma também as perdas provocavam diferentes predileções, na medida em que na relação de onze para um, os indivíduos preferiam uma probabilidade de 80% de perder 4000 (associada a uma probabilidade de 20% de não perder nada), a uma perda certa de 3000. “Uma vez mais, esta evidência violava a predição da teoria da utilidade esperada uma vez que o valor esperado da escolha da primeira hipótese ($-4000 \times 0.8 = -3200$) seria mais alto que da segunda ($-3000 \times 1.0 = -3000$)” (Santos, 2016, p.9).

Uma outra questão importante salientada pela Teoria dos Prospetos prende-se com o facto de os indivíduos, no intuito de simplificarem a escolha entre alternativas, frequentemente ignorarem os elementos constituintes que as alternativas partilham e se concentrarem apenas nos componentes que as distinguem. Essa abordagem dos problemas de escolha pode produzir preferências inconsistentes, na medida em que diferentes análises das decomposições das alternativas em questão levam a escolhas diferentes, fenómeno esse designado como “*isolation effect*” (efeito de isolamento) (Kahneman & Tversky, 1979).

Considerada “a primeira teoria racional do comportamento irracional” (Wakker, 2010, p. 2), as contribuições da Teoria dos Prospetos manifestam-se desde logo na assunção do *certainty effect*, que revela a postura do sujeito através de uma aversão ao risco em escolhas que envolvam ganhos certos e uma postura de procura do risco em escolhas que envolvam perdas certas. Isto é, perdas e ganhos são valorizados de forma diferente e, portanto, os indivíduos tomam decisões baseadas em ganhos compreendidos e não em perdas percebidas, de tal forma que se duas opções forem colocadas diante de um indivíduo e forem ambas iguais, embora uma apresentada em termos de ganhos potenciais e a outra em termos de possíveis perdas, será escolhida a primeira em detrimento da segunda.

Por outro lado, apresenta-se percussora no esclarecimento de que “o valor de um resultado possível não pode ser determinado linearmente pela multiplicação da utilidade desse resultado pela probabilidade estimada de ocorrência” (Afonso, 2015, p. 14), tal como preconizado na TUE, existindo a necessidade de se referir uma função de valor (Haas, 2001; McDermott, 2008). Neste sentido podemos afirmar que “a função de utilidade de um indivíduo é côncava para ganhos e convexa para perdas” (Suhonen, 2007, p. 11) e que a função de valor não representa probabilidades estimadas subjetivamente, mas, em vez disso, reflete a ponderação atribuída a prospectos com riscos bem definidos em determinadas escolhas, pois a função de valor representa um ponto de referência em que os valores acima dele são percebidos como ganhos e abaixo como perdas (Crozier & Ranyard, 1997).

Tais constatações permitem-nos afirmar que o sujeito escolhe de acordo com as suas limitações cognitivas e físicas “o prospecto que lhe permite atingir um grau de satisfação suficiente e não o que maximiza a utilidade esperada” (Oliveira & Pais, 2010, p.133). Na verdade, se as pessoas fossem “razoavelmente precisas na previsão de suas escolhas, a presença de violações comuns e sistemáticas da teoria da utilidade esperada em problemas hipotéticos” (Kahneman & Tversky, 1979, p. 264), não se verificaria, o que demonstra a existência de “uma variação perceptiva que oscila entre a subestimação de probabilidades moderadas e elevadas e a sobrestimação de probabilidades reduzidas” (Oliveira & Pais, 2010, p.134).

Em suma, podemos afirmar que a Teoria dos Prospectos pode também ser estendida a situações típicas de escolha em que as probabilidades de resultados não são explicitamente dadas, sendo que em tais situações o ónus da decisão deve ser ligado a eventos particulares e não a probabilidades declaradas (Kahneman & Tversky, 1979). Por outro lado, a Teoria dos Prospectos revela-se indiscutivelmente como alternativa descritiva e sustentada empiricamente, relativamente ao modo como os indivíduos fazem escolhas e consequentemente tomam decisões em situações de risco (Barberis, 2013; Levy, 1992; McDermott, 1998; Oliveira, 2005). Revela ainda que os “processos de tratamento da informação inerentes à percepção dos problemas de decisão explicariam as inconsistências comportamentais (e.g., efeitos de *framing*): enquadramento e edição de informação, que correspondem a operações cognitivamente menos onerosas desembocando em simplificações representacionais” (Oliveira & Pais, 2010, p.135) dos problemas. O efeito de *framing*, que se refere ao facto de uma escolha/decisão poder ser influenciada pela forma como o problema é apresentado, possibilita a constatação de uma simplificação cognitiva, isto é, uma representação abreviada da informação.

Tal ideia de descomplicação da informação “não mais deixou de ressoar no panorama da descrição comportamental e cognitiva da tomada de decisão” (Oliveira & Pais, 2010, p.135), após verificado que a função utilidade da TUE no comportamento do decisor perante o risco não é consistente. Alguns estudos demonstraram que os indivíduos sobrevalorizam resultados que são certos em relação a resultados que são meramente prováveis (Levy, 1992). Como iremos verificar já de seguida, tais ideias constituíram-se como filamento transmissor dos programas heurísticos.

1.7- Das Heurísticas e Enviesamentos às Heurísticas rápidas e frugais

Neste ponto iremos destacar apenas dois programas que serão o centro nevrálgico do nosso trabalho e que se destacaram no cenário do estudo sobre a tomada de decisão em contextos de incerteza. Contudo, faremos breves referências a outros programas que não serão objeto do nosso estudo.

Alavancado pela ideia de Racionalidade Limitada (*bounded rationality*) de Simon (1955), que havia contaminado os estudos sobre a tomada de decisão e ainda na antecâmara da Teoria dos Prospetos (Kahneman & Tversky, 1979), surgiu inicialmente o programa *Heuristics and biases* (Heurísticas e vieses/enviesamentos) também apelidado de *Cognitive illusions* (Ilusões cognitivas) de Tversky e Kahneman (1974), posteriormente aprofundado com Kahneman, Slovic e Tversky (1982) e consolidado através de Kahneman e Tversky (1996) e por Gilovich, Griffin e Kahneman (2002).

O artigo inaugural de Tversky e Kahneman (1974) preconizava que as pessoas dependem de um número reduzido de princípios heurísticos que diminuem as complexas tarefas, desde avaliar probabilidades e prever valores até aos pequenos juízos mais simples, com o intuito de simplificar o discernimento. Contudo, embora estas operações sejam úteis e vantajosas, podem conduzir a erros sistemáticos que constituem os enviesamentos. Tal como existem erros ao nível da perceção, como o cálculo da distância perante a exposição a uma maior ou menor luminosidade no ambiente, também ao nível do julgamento intuitivo existem tais obliquidades.

É de todo conveniente esclarecer que a pesquisa de heurísticas e vieses teve como objetivo principal compreender o processo cognitivo que produz simultaneamente julgamentos válidos e inválidos. O segundo objetivo consistia na demonstração dos erros de juízo, que são desvios sistemáticos da racionalidade, também conhecidos como ilusões cognitivas e os processos cognitivos que subjazem a estes erros são chamados heurísticos (Oliveira & Pais, 2010).

Tversky e Kahneman (1974), apresentam três heurísticas (e ainda doze enviesamentos decorrentes destas que não iremos detalhar), utilizadas em julgamentos sob incerteza, nomeadamente a heurística da representatividade, a heurística da

disponibilidade e a heurística do ajustamento e ancoragem, com algumas novas adições, incluindo o afeto. A heurística da representatividade (*representativeness*) é aplicada quando as pessoas são convidadas a julgar a probabilidade de um objeto ou evento “x” pertencente à classe ou sistema “y”, isto é, as pessoas calculam a probabilidade de um acontecimento “x” pelo grau de ligação ou pela forma como se aparenta ou assemelha com o evento “y”. Se “x” apresenta uma grande representatividade ou homogenia com “y” a probabilidade de ter origem em “y” é considerada alta e vice-versa, tratando-se em nosso entender de um processo de categorização, servindo-se de estereótipos para julgar ou de relações causais pouco corretas. Os autores referem o exemplo em que as pessoas, com base nas características de um indivíduo, conjeturam a sua profissão servindo-se de estereótipos.

A heurística da disponibilidade (*availability*) é usada quando as pessoas são solicitadas a avaliar a frequência de um determinado acontecimento ou cenário, situação essa em que as pessoas julgam a frequência ou a probabilidade através da espontaneidade com que certos exemplos surgem na sua mente, no entanto “a confiança na disponibilidade conduz a vieses previsíveis” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127). Por exemplo, um indivíduo calcula a probabilidade de um jovem sofrer um ataque cardíaco tendo em conta a sua experiência de vida, ou seja, com quantos casos deste tipo já se deparou. Porém, quando um facto vem facilmente à mente as pessoas tendem a sobrestimar a sua probabilidade (Morewedge & Todorov, 2012).

No que respeita à heurística do ajustamento e ancoragem (*adjustment from an anchoré*) é de referir que as pessoas fazem cálculos começando por um valor inicial ajustado para gerar a resposta final, ou seja, as pessoas servem-se de “um ponto de partida que pode ser sugerido logo no problema e atracam a sua atenção nele, sendo que diferentes pontos de partida conduzem a diferentes estimativas” (Tversky & Kahneman, 1974, p.1128) ou mesmo perspectivas. Kahneman (2015) refere que qualquer número que seja proposto às pessoas para considerar como solução possível de um problema de estimativa constituirá uma âncora, tendo demonstrado o facto absurdo das pessoas se deixarem influenciar por um número não informativo ou mesmo irrisório (vd. Anexo 1).

Para além destas heurísticas existe ainda a heurística afetiva. Embora o centro principal da pesquisa na decisão descritiva tem tido um enfoque cognitivo e não afetivo, não deve ser ignorado um constituinte tão importante como a emoção nos domínios do juízo e decisão num mundo complexo (Gigerenzer, 2008; Slovic, Finucane, Peters & MacGregor, 2002, 2005, 2007). As pessoas deixam frequentemente as suas preferências ou aversões determinar as convicções sobre o mundo, e portanto o estudo da heurística afetiva é “provavelmente o maior desenvolvimento no estudo das

heurísticas de juízo nas últimas décadas” (Kahneman, 2003, p. 710; vd. também Kahneman, 2015). A conveniência em abordar o papel crucial das emoções na tomada de decisão é ainda salientada por inúmeros autores, que lhe atribuem um papel direto na motivação do comportamento (Keller, Siegrist & Gutscher, 2006; Loewenstein & Lerner, 2003; Oliveira, 2005; Sadler-Smith & Sparrow, 2008). Também Conceição (2013), sustenta a influência do humor, positivo e negativo, quer na aversão ou na propensão ao risco, quer na maior rapidez ou lentidão da decisão.

As heurísticas revelam “um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, embora muitas vezes imperfeitas, para perguntas difíceis” (Kahneman, 2015, p. 134) e representam um método limitado de tomada de decisão em ambientes de incerteza. Os indivíduos utilizam atalhos cognitivos para fazer juízos rápidos, um processo de raciocínio estratégico e natural que funciona, embora seja imperfeito (Klein, 2009; Tversky & Kahneman, 1974).

Podemos em síntese verificar que os enviesamentos decorrentes das heurísticas consideram as qualidades comportamentais do ser humano condenadas ao erro (Oliveira & Pais, 2010). Porém e apesar das heurísticas serem atalhos cognitivos que evidenciam um aspeto do problema complexo ignorando outros, tal julgamento pode ser também usado como estratégia mental propositada em contextos de informações escassas, pois afinal o seu uso representa “uma consequência da caçadeira mental, o controlo impreciso que temos do nosso alvo quanto apontamos as nossas respostas às perguntas” (Kahneman, 2015, p. 134; vd. também Alan, 2008).

Embora o programa tenha sido criticado por diversos autores (e.g. Anderson, 1990; Gigerenzer, Todd & ABC Group, 1999), poder-se-á afirmar a importância da compreensão destas heurísticas, como matéria imprescindível para melhorar juízos e consequentemente decisões em situações de incerteza, tendo subsistido sobretudo a forma como foi dissecada a noção acrítica de simplicidade da tomada de decisão defendida pelo modelo racional (Oliveira & Pais, 2010). Aliás, a afirmação de Tversky e Kahneman (1974), de que a dependência das heurísticas e a prevalência de preconceitos não se restringem apenas aos leigos, ressoa como alerta e sentinela dos investigadores e da ciência.

O segundo programa heurístico que constitui objeto de nossa análise é o Programa *Fast and frugal heuristics* (Heurísticas rápidas e frugais), desenvolvido por Gigerenzer, Todd e pelos investigadores do grupo *Adaptive Behaviour and Cognition* (ABC Research Group), do Max Planck Institute de Berlim.

Segundo a arquitetura concetual do programa, os investigadores procuram perceber como é que se pode ser racional num mundo onde o conhecimento é limitado, o tempo é escasso e o pensamento profundo é um luxo. As heurísticas rápidas e frugais

validam uma descrição do modo como as pessoas tomam decisões em ambientes reais, determinadas por constrangimentos de vária índole, confirmando assim uma “racionalidade limitada na sua mais pura forma” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 731).

A definição que iremos ter como referência teórica de heurísticas rápidas e fugazes é a seguinte: são “estratégias conscientes ou inconscientes que procuram informação mínima que consiste em blocos de construção que exploram capacidades envolvidas e estruturas ambientais” (Gigerenzer, 2008, p. 22).

As heurísticas rápidas e frugais utilizam um ínfimo de tempo e de compreensão para produzir escolhas adaptativas em ambientes complexos, existindo classes de heurísticas. Existe a classe da tomada de decisão baseada numa única razão (*one-reason decision making*), na qual apenas uma única parte da informação é usada para efetuar uma escolha. Representa uma regra de paragem que interrompe a busca de informações assim que for encontrada uma boa razão para tomar a decisão. A Tomada de decisão baseada na ignorância (*ignorance-based decision making*) constitui o tipo mais simples de escolha, pois é aquela situação em que é selecionada uma opção de duas possibilidades, sendo o critério utilizado o reconhecimento. Por fim existe a heurística de eliminação para múltiplas opções (*elimination heuristics for multiple-option choices*), que corresponde a um exercício do princípio da eliminação, eliminando alternativas até que uma única opção se apresente plausível para a decisão (Todd & Gigerenzer, 2000).

Existem ainda referências a modelos de heurísticas, nomeadamente a heurística da melhor escolha (*Take the Best*), que simplifica a escolha quando existem inúmeros atributos, a heurística de reconhecimento (*recognition heuristic*), através da qual as pessoas escolhem a opção que lhes é mais familiar e ainda as heurísticas baseadas em razões e imitação (*heuristics based on reasons and imitation*), que ganham espectro quando a heurística de reconhecimento não se consegue instituir (Gigerenzer, 2008; Gilovich & Griffin, 2002).

Devemos atender ao facto das características das heurísticas cognitivas como sendo: (a) ecologicamente racionais, na medida em que perscrutam a informação no ambiente; (b) fundadas em capacidades psicológicas evoluídas como a memória e o sistema percetivo; (c) rápidas, frugais e simples o suficiente para que possam operar eficazmente quando o tempo, o conhecimento, e o cálculo se encontrem limitados; e, (d) precisas o suficiente para serem modeladas computacionalmente e poderosas o suficiente para que permitam modelar bons e maus raciocínios (Goldstein & Gigerenzer, 2002). A mesma linha de raciocínio é seguida na elaboração do quadro conceptual de Gigerenzer e Gaissmaier (2011, p. 474), em que afirmam que:

a) as heurísticas podem ser mais precisas do que estratégias mais complexas, mesmo que eles processem menos informação; b) uma heurística não é boa ou má, racional ou irracional; a sua exatidão depende da estrutura do ambiente (racionalidade ecológica); c) as heurísticas são incorporadas e situadas no sentido de que exploram as capacidades nucleares do cérebro e seu sucesso depende da estrutura do ambiente. Elas fornecem uma alternativa para traços estáveis, atitudes, preferências e outras explicações internas de comportamento; d) com experiência suficiente, as pessoas aprendem a selecionar as heurísticas apropriadas a partir de sua caixa de ferramentas adaptativa; e) geralmente, a mesma heurística pode ser usada conscientemente e inconscientemente, para inferências e preferências e está subjacente à inteligência social e não social e d) a tomada de decisões em organizações envolve tipicamente heurísticas porque as condições para modelos racionais raramente se mantêm num mundo incerto.

Visto que as heurísticas haviam sido patenteadas sob o mote da expressão *less-can-be-more*, tornando-se “estratégias que ignoram informação, para tornar as decisões mais rápidas e frugais face a métodos mais complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454), a sua caracterização havia sido apresentada como mecanismo psicológico primordial e não como modelo de processamento normativo (Goldstein & Gigerenzer, 2002) e a sua adequação e *performance* seria determinada por traços de informação proveniente do ambiente (Goldstein & Gigerenzer, 2009).

Gigerenzer, Goldstein e Hoffrage (2008) enfatizam o facto de o programa das heurísticas se concentrar em três assuntos fundamentais. A primeira discussão refere-se à racionalidade ecológica e alude à questão: que heurísticas usam os decisores? A segunda reporta-se à designada caixa de ferramentas adaptativa (*adaptive toolbox*) e gravita em torno da pergunta: quais são as estruturas ambientais em que uma determinada heurística funciona e como saber como é as pessoas adaptam as heurísticas a essas estruturas? A última atende às aplicações das heurísticas, questionando de que forma o estudo da racionalidade ecológica pode influenciar a tomada de decisão? A propósito da caixa de ferramentas adaptativa é importante sublinhar que é esta que fornece heurísticas ao decisor e estas mesmas heurísticas são compostas por *building blocks* (blocos fundamentais de construção), que têm como

funções fornecer à pesquisa uma direção, suspender a pesquisa em curso e tomar uma decisão (Gigerenzer, 2001; vd., também Todd & Gigerenzer, 2000).

Em síntese, podemos sublinhar que o programa *Fast and frugal heuristics* “questionava simultaneamente a adequação descritiva dos modelos ideais de julgamento e oferecia uma alternativa cognitiva que explicava o erro humano sem invocar motivos irracionais” (Gilovich & Griffin, 2002, p. 1), fugindo à mera explicação de que as pessoas apenas empregariam as heurísticas para economizar esforço. Por outro lado, as heurísticas rápidas e frugais representam a mais pura prova da racionalidade limitada na medida em que exploram a estrutura ambiental para produzir decisões adaptativas (Todd & Gigerenzer, 2000). Contudo, não devem ser encaradas como substitutos medíocres para procedimentos ótimos, antes como utensílios psicológicos imprescindíveis, uma vez que “mecanismos psicológicos simples podem produzir tantas (ou mais) inferências corretas em menos tempo do que os modelos lineares estatísticos padrão que incorporam propriedades clássicas da inferência racional” (Gigerenzer & Goldstein, 1996, p. 666; vd., também Goldstein & Gigerenzer, 2002).

1.8- A Tomada de Decisão Natural (*naturalistic decision making*) e Racionalidade Ecológica (*ecologically rational*)

Verificámos até agora na nossa análise que o programa das heurísticas rápidas e frugais demonstra que as estratégias de raciocínio estão subordinadas a uma estrutura ambiental, ecológica, tendo-se diferenciado do programa de heurísticas e vieses na medida em que releva a importância do estudo do contexto ambiental para uma visão mais profunda do processo de raciocínio. Tal ideia desencadeou mudanças no rumo das pesquisas sobre a tomada de decisão, compelindo os investigadores a saírem do laboratório e a não sobrevalorizarem os ambientes controlados focando-se na realidade dinâmica, onde as pessoas tomam decisões. A imersão no ambiente que rodeia os decisores constituiu a atmosfera epistemológica da Tomada de Decisão Naturalista (*Naturalistic Decision Making*).

Segundo Klein (2008), precursor na defesa desta perspetiva, os pesquisadores de decisão realizaram experiências e desenvolveram modelos durante décadas antes do surgimento da NDM em 1989, porém, os estudos identificavam sobretudo formas de otimização das decisões, partindo de opções entre alternativas tomadas em contextos estruturados, examinados e controlados. O paradigma das heurísticas e vieses de Kahneman, Slovic e Tversky (1982) demonstrou que as pessoas não aderiam aos princípios de desempenho ótimo definidos pelas leis de probabilidade, pelos axiomas da teoria da utilidade esperada e pelas estatísticas *bayesianas*. Tal facto obrigou os pesquisadores iniciais da NDM a tentar descobrir como é que as pessoas eram capazes

de tomar decisões difíceis em condições complexas. Para tal, o movimento da NDM deslocou a conceção da tomada de decisão humana de uma aproximação geral, independente do domínio, a uma aproximação baseada no conhecimento e na experiência de decisores experientes.

Os estudos sobre a tomada de decisão “nos últimos 25 anos têm sido inadequados e enganosos produzindo decisões inúteis” (Klein, 1989, p. 56) e construindo uma falsa doutrina, na medida em que valorizavam o processo de tomada de decisão em si mesmo, isto é, focavam-se demasiado nos trilhos seguidos pelo decisor na amálgama de alternativas que se lhe deparava. A abordagem NDM veio reformular a sensibilidade na área da decisão, revalorizando as capacidades do decisor, a sua experiência, possibilitando uma aproximação ao objeto de estudo, valorizando os dados qualitativos em detrimento dos dados quantitativos (Cooksey, 2001).

Para Klein, Orasanu, Calderwood e Zsombok (1993, p.411) o ponto-chave da NDM consiste no valor dado ao papel da experiência na tomada de decisões, colocando a tónica na avaliação da situação como parte dos processos de decisão, por forma a “formular um conjunto de modelos descritivos enfatizando a competência em vez das disfunções e desenvolver métodos etnográficos para pesquisa de campo”. Uma das definições da abordagem NDM retrata-a como um processo em que se tenta descortinar “como é que pessoas experientes, trabalhando individualmente ou em grupos dinâmicos, em ambientes incertos e frequentemente sujeitos a um ritmo fugaz, identificam e avaliam a sua situação e tomam decisões” (Zsombok, 1997, p. 5), podendo-se considerar que esta perspetiva representa “provavelmente a ideia mais importante para compreender porquê e quando a racionalidade limitada funciona” (Gigerenzer, 2001, p. 46).

Nessa medida podemos referir que a NDM coloca o foco no objetivo de compreender como é que as pessoas tomam decisões e não como as deveriam tomar, troca os ambientes simulados pelos ambientes reais, tentando estudar a *performance* cognitiva na realidade (Nemeth & Klein, 2010), razão pela qual a investigação tem procurado identificar modelos apropriados de tomada de decisão. Segundo a revisão elaborada por Taryn (2005), podemos identificar alguns modelos: a teoria da imagem (*image theory*; Beach, 1995); o modelo RPDM (*recognition-primed decision model*; Klein, 1989); os modelos mentais e a teoria do esquema da tomada de decisão (*mental models and schema theory of decision making*; Lipshitz & Shaul, 1997).

Apenas a título ilustrativo salientamos o RPDM, modelo de decisão baseado no reconhecimento, que descreve o facto de as pessoas usarem as experiências como repertório de padrões, pois reunindo as informações relevantes podem elaborar expectativas e apresentar reações-tipo numa determinada situação. Assim, quando as

peçoas carecem de tomar uma decisão, podem rapidamente combinar a situação com os padrões que aprenderam, confirmando que se pode tomar decisões extremamente rápidas e boas sem comparar opções (Klein, 1989, 2008; vd. Anexo 2).

Os maiores contributos da abordagem NDM prendem-se desde logo com a assunção de que a compreensão do contexto é importante, de que a compreensão dos constrangimentos e as capacidades dos decisores são essenciais, de que se deve evitar a simplificação excessiva e que a tensão entre o processo de decisão e o resultado é produtiva (Cooksey, 2001). Tais contributos servem de alerta para os estudos de campo e funcionam como cautelas quando se pretende verificar a aplicação do conhecimento e da experiência em ação, não esquecendo que “os decisores em situações operacionais são habitualmente experientes, contrastando com os sujeitos utilizados nos estudos laboratoriais” (Klein, 1993, p. 138).

A investigação subsequente na área da NDM veio revelar que os decisores experientes em ambientes complexos e dinâmicos, sombreados pela incerteza, utilizam o seu conhecimento e experiência na avaliação da situação, enquanto os decisores novatos tendem a realizar uma abordagem analítica, sistemática, comparando múltiplas opções, devido ao défice de experiência (Klein, 1989). As circunstâncias sob as quais a NDM se aplica incluem situações com múltiplos atores, situações de *stress* e tempo reduzido, situações de alto risco e críticas, mudança de objetivos, problemas mal estruturados, entre outras, sobretudo situações de incerteza. Mas questionemo-nos: que tipo de racionalidade preside à abordagem naturalista da tomada de decisão?

Na verdade, é neste ponto da nossa análise que começa a fazer sentido abordar a racionalidade ecológica (*ecological rationality*) que consiste na capacidade de “tomar boas decisões com mecanismos mentais cuja estrutura interna possa explorar as estruturas externas de informação disponíveis no ambiente” (Todd & Gigerenzer, 2003, p. 144; 2012). A racionalidade ecológica refere-se ao exame de “como as estratégias cognitivas exploram a representação e a estrutura da informação no ambiente para fazer julgamentos e decisões razoáveis” (Gigerenzer, 2000, p.57).

No livro *ecological rationality: intelligence in the world*, Todd e Gigerenzer (2012) argumentam que a mensagem mais importante da racionalidade ecológica é a ideia de estudar a mente e o ambiente em conjunto, pois nos contextos dinâmicos mais informações e cálculo nem sempre são melhores e por vezes menos pode ser mais (*less can be more*), pois a inteligência não é algo fechado na mente mas está em relação com o mundo, com as estruturas de informação inerentes à nossa vida física, biológica e cultural. Neste sentido podemos afirmar que tal racionalidade “decorre assim de um princípio comportamental, assente na funcionalidade adaptativa que o decisor ensaia

ao tomar a decisão a partir da melhor/possível representação que a função cognitiva/afetiva lhe oferece da estrutura física” (Oliveira & Pais, 2010, pp.133-134).

Até agora verificámos que a NDM se foca em problemas ativos e complexos que têm de ser resolvidos em tempo real e que esse enfoque nas decisões em ação, próprios da NDM, se encaixam na conceção da racionalidade ecológica, enquanto capacidade do decisor em se ajustar e se adaptar às necessidades. Nessa medida consideramos que o estudo sobre a tomada de decisão deve incidir com maior relevo sobre a atividade em si e não tanto na análise da escolha (Polič, 2009).

Na verdade, a maior contribuição que se deve almejar nesta matéria, entenda-se a tomada de decisão, é a descrição de como as decisões são tomadas no mundo real (Klein, 2008), sendo plausível que os decisores tomarão melhores decisões se estiverem preparados para lidar com a complexidade e a ambiguidade, do que se estiverem à espera da reunião da informação disponível (Klein, 2009). Tal linha de pensamento em tudo se coaduna com o conceito de pensamento adaptativo (*adaptive thinking*; Gigerenzer, 2000), afastando-nos da conceção utópica do *homo economicus* e do demónio Laplaceano, para nos aproximarmos de um homem real, inacabado, aberto à experiência e sobretudo capaz de se adaptar num mundo complexo, contaminado pela incerteza e pelo risco.

2. Sobre a decisão policial e os grandes eventos desportivos

2.1- Da Polícia: génese e sua especificidade

Neste capítulo optamos por não efetuar um enquadramento exaustivo do conceito polissémico de Polícia, uma vez que, seja ele explicitado em sentido institucional/orgânico, em sentido formal ou em sentido material/funcional, remete-nos para a atividade policial (funções e competências) e para a sua organização. Estas dimensões gravitam em torno de uma finalidade mais ampla que se consubstancia como um dever do Estado e um direito dos cidadãos – viver em liberdade e segurança. Tal obrigação faz com que sinteticamente o objetivo da Polícia passe por evitar que se provoquem, aumentem ou difundam determinados danos sociais que as leis procuram prevenir. Nessa medida, a Polícia deve garantir a ordem social, através da manutenção e reposição da ordem, condições imprescindíveis ao exercício dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, num Estado de Direito Democrático e Constitucional (Dias, 2012; Marcelo Caetano, 1990; Raposo, 2006). Não podemos olvidar o facto de que o tipo de Estado instituído influencia o paradigma de atuação policial, embora tal aspeto não constitua objeto deste trabalho, é prudente não nos esquecermos desse ponto.

Nessa medida consideramos desnecessários grandes aprofundamentos teóricos e legalistas do conceito (Constitucionais ou infraconstitucionais), na medida em que, o conceito constitucional de Polícia é bastante abrangente, confundindo-se por vezes as funções e as competências com a própria definição (Canotilho e Vital Moreira, 1993). Partimos do princípio que o significado da Polícia em termos sociopolíticos é mais elucidativo das finalidades e das questões que se levantam no nosso estudo, na medida em que esta vai ser apresentada como uma das muitas instituições que concorrem para o controlo social formal que os Estados Modernos Ocidentais estabelecem na defesa das sociedades (vd. Lei 53/2008 *Lei de Segurança Interna*, sobretudo art.º 25º).

Embora não façamos aqui uma resenha histórica da evolução da Polícia e das suas funções, não poderíamos contudo deixar de passar em revista algumas referências históricas que nos permitem perceber a especificidade da Polícia nos nossos dias. A partir dos anos 70 do séc. XX inaugurou-se uma fervorosa discussão no mundo ocidental sobre o papel das polícias na sociedade, questão esta que ainda não se encontra de todo resolvida, a julgar pela controvérsia entre modelos ou paradigmas de polícias preventivas ou repressivas e também na tensão entre o modelo francês (*Police de Proximité*) e o modelo anglo-saxónico (*Community Policing*). No que respeita a Portugal, foi sobretudo a partir das décadas de noventa que teve início uma transformação no paradigma de atuação policial, fortemente influenciado pelo modelo francês de policiamento (Ferreira de Oliveira, 2006), mas apenas em 2006 é instituído formalmente e teve a designação de Programa Integrado de Policiamento Proximidade (PIPP) (vd. Diretiva Estratégica 10/2006 de 15 de Maio), determinado por um “estilo de gestão assente, em grande medida, na negociação e no diálogo, em detrimento da opção reativa” (Conceição, 2014, p. 27; vd. também Clemente, 2015, p. 52).

Contudo, podemos afirmar hoje que, mais do que triviais “observadores sociais de mundos em mudança” (Durão, 2008, p. 383), as polícias exercem um controlo social de banda larga que vai da ordem social a funções de retaguarda, isto é, a tarefas de efetivo apoio social, mais próximas dos cidadãos, numa altura em que alguns Estados se tornam cada vez mais “exíguos” (Moreira, 2009) e com menos recursos para se intitular Estado Social e a “microfísica do poder” (Foucault, 2009) mais subliminar. Alguns autores como Monjardet (2003) acentuam o carácter de legitimidade da Polícia para intervir e não tanto a preeminência do uso da força pública e da sua exclusividade.

Na grande maioria dos Estados Modernos Ocidentais verificamos que a Polícia está inserida em sociedades multiculturais, tecnológicas e do conhecimento, obrigando a atuações diversificadas numa miríade de contextos sociopolíticos, mediados pela pressão política, mediática ou pelas diversas culturas, sendo exigido aos decisores policiais uma adaptação constante aos problemas que as sociedades enfrentam,

tornando o trabalho complexo e contraditório, cuja definição e fragmentação de funções se tem tornado problemática entre estudos e investigadores (Reiner, 2000). Por outro lado, não podemos esquecer que a quarta era do policiamento, assenta no crucial processamento, análise e partilha de inteligência e na vertente contraterrorista e que o a segurança não pode hoje prescindir das informações como forma de prevenção (Fernandes, 2014; Oliver, 2006). De seguida faremos uma pequena abordagem histórica às teorias e às estratégias de policiamento.

2.2- Das Teorias clássicas das multidões às novas estratégias de policiamento: limitações na decisão policial

Em termos históricos, podemos afirmar que no final do século XX, emergiu no Ocidente um estilo de policiamento assente na negociação e na contenção, que possibilitou o abandono do paradigma da escalada da força em favor de um modelo de gestão negociada (Waddington, 2012). Essa mudança revelou um consentimento tácito da legitimidade da intervenção da Polícia perante as multidões e perante a opinião pública. Apesar disso, a Polícia Segurança Pública Portuguesa, mantém ainda um modelo de escalada de força, com níveis de intervenção correspondentes às ameaças.

As abordagens modernas ao comportamento das multidões tem uma genealogia própria que poderíamos reportar à obra *The crowd: A study of the popular mind* (Le Bon, 1896), altura em que os indivíduos são referidos com alguém que perde a personalidade dentro das multidões e que, por um efeito de contágio se torna parte de uma consciência coletiva. Ou seja, o indivíduo aliena-se, dissimulando-se no grupo como se existisse apenas uma mente coletiva (Durkheim, 1953). Tal conceito vem mais tarde ao encontro do termo *groupmind* de McDougall (1920), adquirindo uma conotação depreciativa, pois a multidão é vista como uma composição de indivíduos inferiores e insanos, afirmando-se inclusive que os fenómenos de massas geram o ambiente ideal para a expressão de uma natureza irracional dos indivíduos (Allport, 1924).

Com a evolução das ciências sociais e contributos de autores como Tarde (1903), a visão da multidão como um organismo acéfalo e irracional alterou-se, tendo-se iniciado uma rutura a partir dos anos 50 do século XX com Turner e Killian (1957), altura em que os axiomas da irracionalidade, da homogeneidade, da simplicidade e da força do grupo em relação ao indivíduo foram abandonados. Contudo, noções como a imitação, a identificação e a despersonalização dos membros das multidões, continuaram no léxico da psicologia e da sociologia. E é justamente nessa altura que surge a preocupação e o sentido da investigação em procurar soluções no sentido de saber como lidar com as multidões (Santos, 2015).

Foi essa inquietação que fez alavancar novos estudos da ação coletiva como a Teoria da Mobilização de Recursos, a Teoria das Oportunidades Políticas, a Teoria do Enquadramento Cultural, entre outras, que possibilitaram a alteração de estratégias de policiamento por parte da Polícia nos grandes eventos. Primeiro com a adoção de um modelo de escalada dos meios coercivos, em que não existia qualquer comunicação com a multidão (GODIAC, and Swedish National Police Board 2013a) e posteriormente, verificada que fora a sua inadequação, as forças policiais a partir de 1980 iniciaram um policiamento fundamentado na cooperação e na negociação. Tal posição é designada na literatura especializada como *policing by consent* ou mais recentemente no *dialogue policing* e que se reporta à criação, difusão e aplicação do modelo *Elaborated Social Identity Model* (ESIM) de Reicher (1984, 1996). Trata-se de uma filosofia de ação que contraria a legitimidade policial na autoridade do Estado e que estipula quatro princípios redutores do conflito, a saber, a educação, a comunicação, a facilitação e a diferenciação (Reicher, Stott, Drury, Cronin, & Adang, 2004; vd. Anexo 3). Esta abordagem representa outra forma de legitimar a intervenção e a decisão policial, desmonopolizando o policiamento e conseqüentemente a ordem social.

A título ilustrativo podemos referir que na Grã-Bretanha ainda coexistem no policiamento contemporâneo duas concepções contraditórias, sendo a dominante a que considera o policiamento da ordem pública um meio cada vez mais pesado de suprimir a dissidência expressa pelos mais desfavorecidos. Nesta aceção a polícia enfatiza uma vertente paramilitar disposta a confrontar os manifestantes e suprimi-los pela força, não usando métodos discretos tradicionais, pois os tumultos das décadas de 1980 e 1990 e a instituição da Lei de Ordem Pública (*Public Order Act*) de 1986 fundamentaram essa visão (Jefferson, 1990; P. Waddington, 1995). Por outro lado, o policiamento da ordem pública em Londres, especificamente o policiamento do protesto político sugere que a Polícia não se coloca numa postura de confrontação, mas que procura evitar confrontos e que durante as manifestações mantém a ordem recorrendo a um controlo através da subtilidade dos seus recursos sociais e organizacionais numa lógica de negociação.

Embora possam existir visões distintas, consideramos que a síntese elaborada por P. Waddington (1995) é a mais esclarecedora, uma vez que refere que a visão ortodoxa, entenda-se, aquele que assenta no uso ostensivo da força e se traduz num policiamento da desordem pública, é constrangida a analisar o policiamento através da violência, enquanto o policiamento da ordem pública, em contrapartida, é motivado em grande parte pelo objetivo de evitar a confrontação e a desordem. Mas qual a importância que os modelos de policiamento têm nas questões da decisão?

Aqui chegados podemos referir que ainda hoje, em pleno séc. XXI, a visão moderna se encontra contaminada por um imaginário coletivo, através de algumas

noções arcaicas sobre as multidões, contudo, a Polícia deve encarar o planeamento dos policiamentos e as suas subsequentes decisões numa lógica distinta desta visão redutora. Mas esse facto constitui apenas uma parte residual no que concerne à complexidade do processo de tomada de decisão policial nos grandes eventos, pois ao conhecimento sobre as multidões e sobre a sua dinâmica, deve ainda ser acrescentado o ambiente no qual as decisões têm lugar, bem como as circunstâncias ou fatores limitadores da atuação – são esses limites que abordaremos de seguida.

No capítulo anterior foi possível passar em revista a ideia quimérica da existência de uma onisciência do decisor, que susteve a narrativa de algumas teorias da economia e da ciência cognitiva, assumindo que a mente obtém representações autênticas e completas da realidade e que estas se conservam disponíveis ao decisor racional a cada instante. Em contracorrente com esta visão, verificamos que a suposição de um acesso à informação completa não é de todo realista, nem desejável como afirma Gigerenzer, (2004), reportando-se a uma Lei da Ignorância Indispensável (*Law of Indispensable Ignorance*), que incorpora uma imagem mais realista das pessoas como racionalmente limitadas. Assim, consideramos que tal assunção exige uma postura distinta, quer por parte dos próprios decisores no decurso das decisões que tomam quer por parte das Instituições, nomeadamente as Instituições Policiais que lidam com decisões cujo impacto na vida das pessoas é por vezes colossal.

O processo de tomada de decisão em contexto policial não é distinto de qualquer outro processo de tomada de decisão noutros domínios científicos. Contudo, tem as suas idiossincrasias iminentes, nomeadamente o facto de a sua atuação significar frequentemente a restrição de alguns direitos fundamentais, a que acresce a urgência na tomada de decisão em situações críticas e complexas, em concreto a pressão de tempo com que as decisões reivindicam ser tomadas, porém são as limitações contextuais *tout court* que iremos abordar com maior atenção de seguida.

No policiamento de ordem pública existem limitações em três níveis distintos. O primeiro nível prende-se, com as impressões policiais sobre o público, isto é, a forma como a Polícia encara o público. No caso de ser um público mais contido, existe um autopolicamento entre os elementos e um estilo negocial consolidado com a Polícia, a postura e as comoções são distintas da forma como esta se relaciona com um público mais transgressivo, mais confrontador, que ainda não consolidou as relações grupais nem as relações com a Polícia, fazendo com que exista um clima de suspeição recíproco, como é o caso dos novos movimentos sociais (D. Waddington, 2012).

O segundo nível diz respeito às determinantes políticas que impendem sobre a Polícia, isto é, a existência de pressões exercidas sobre as estratégias e táticas, não apenas por parte do executivo/governo, mas também por parte de organizações sociais

e económicas ou ainda por parte dos *mass media* que têm particular influência nas representações sociais e na opinião pública. O escrutínio do trabalho policial por parte dos órgãos de comunicação social (OCS), que se consubstancia em certas situações de exposição mediática, faz com que a Polícia esteja cada vez mais alerta ao impacto potencial da relação entre a comunicação dos *media* e a perceção pública (Chermak & Weiss, 2005; Mawby, 2002; vd. Pais, Felgueiras, Rodrigues, Santos, & Varela, 2015).

O terceiro nível tem em consideração as tomadas de decisão no local ou, por outras palavras, a decisão em ação e as suas limitações, isto é, os constrangimentos que na hora da decisão estão presentes (ainda que subliminarmente) na mente do decisor. Por um lado existe a responsabilização ou prestação de contas interna, que se traduz na avaliação dos pares e no subsequente escrutínio interno, e, por outro lado, existe a responsabilização disciplinar ou criminal por parte das entidades competentes, sendo um processo de escrutínio externo (vd. Anexo 4).

Verificámos até agora que para além dos limites sobre a informação disponível e sobre as capacidades cognitivas do decisor para processar enormes quantidades de informação e ainda o efeito incerteza (que aprofundaremos no próximo ponto), também uma série de elementos a vários níveis interferem no processo de decisão, afirmando D. Waddington (2012) que a ingerência destes últimos será tanto maior quanto menor for a experiência do decisor, no caso, os Oficiais mais novos, estando estes também mais predispostos ao conflito. Outro facto não menos importante e que se apresenta relacionado com a questão do conflito, e que se pode constituir como limite da decisão, é aquele que é suportado e influenciado por uma ideia de subcultura policial, instituída dentro das corporações, que tende a uma autoproteção recíproca e a uma partilha de valores que podem potenciar atuações mais vigorosas e violentas (Holdaway, 1983). Todavia, esta visão é desconstruída por Cochran e Bromley (2003) que referem a relatividade dessa mesma cultura. Em referência à cultura policial, também P. Waddington (1995) afirma que só a observação sistemática das atividades policiais pelos sociólogos alterou a representação de uma excitação policial nas suas atividades.

Outras questões paralelas teriam pertinência em ser aprofundadas, nomeadamente uma clarificação das razões para o desinvestimento que tem vindo a ser feito nas polícias ocidentais (D. Waddington, 2012), fruto da presunção que a prevenção e o estilo de gestão negociada (*negotiated management*) constitui um pretexto para reduzir custos, ou uma incursão na forma como a assunção de que o policiamento pode determinar a violência é respeitada nas políticas públicas de segurança. Contudo, tais questões não fazem parte do nosso objeto de estudo, mas ficam assim sugestionadas para investigações futuras.

Em toda a gama de atividades policiais, sobretudo nos grandes eventos, exige-se que a Polícia adote uma postura firme, assertiva, informada sobre as particularidades dos diferentes públicos, das diferentes culturas, intervindo de forma repressiva apenas como *ultima ratio* (D. Waddington, 2012), de acordo com os princípios redutores do conflito plasmados no modelo ESIM.

2.3- Do efeito Incerteza nos Grandes Eventos Desportivos

Na medida em que os grandes eventos desportivos são o nosso contexto de análise, onde iremos desenrolar o estudo naturalista sobre a tomada de decisão policial, iremos desde já debruçar-nos sobre o conceito para que se possa entender a dinâmica de forças que aí tomam lugar. Podemos referir como ponto histórico da formação do conceito de grandes eventos desportivos, a tragédia mundialmente difundida de Heysel Park, ocorrida em 1985 na Bélgica, altura em que se disputava a final da Taça dos Campeões Europeus e se debatiam o *Liverpool* de Inglaterra e a *Juventus* de Itália. O incidente histórico resultou de negligência na prevenção situacional que desembocou no esmagamento de pessoas em fuga e na queda de um muro, dos quais resultaram 39 mortos e dezenas de feridos. Esta tragédia desencadeou a sensibilização generalizada sobre a segurança nos grandes eventos por parte de todos os intervenientes, seja na dimensão *security* seja na dimensão *safety*. Por mais estranho que pareça, apenas recentemente houve condenações dos culpados pela gestão negligente do incidente, o que revela a indiferença existente na altura relativamente a estas questões.

Segundo a doutrina policial portuguesa os grandes eventos, sejam eles de carácter desportivo, político ou outros, são considerados eventos planeados, isto é, sujeitos a um conhecimento antecipado que possibilita uma fase de planeamento, respeitando definições de problemas, avaliações de risco, ciclos de produção de informação, etc., antes da execução propriamente dita, que é, por regra, circunscrita no tempo e no espaço, por oposição a eventos de carácter inopinado e não planeados. Na verdade, a doutrina policial portuguesa tem as suas fontes em termos de definições conceptuais no EU-SEC II (*Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe*) onde é aludido que um grande evento é um evento previsto que deve ter pelo menos uma das seguintes características: (1) significado político, histórico ou popular; (2) cobertura dos OCS em grande escala; (3) participação de cidadãos de diferentes países e/ou possíveis grupos alvo; (4) participação de VIP ou dignitários; e, (5) a participação de um elevado número de pessoas constituindo potenciais ameaças (para um aprofundamento do tema, vd. EU-SEC II, 2011).

O objetivo primordial da Polícia nos grandes eventos desportivos consiste na garantia da realização do espetáculo atestando a segurança de todos os intervenientes,

mas entre estes dois pontos há um universo de acontecimentos complexos e dinâmicos – nesta secção tentaremos descortinar alguns deles. Os direitos de liberdade de reunião, de manifestação e de expressão são direitos constitucionalmente garantidos, desde que não abracem nenhuma ilegalidade (vd. Lei n.º 39/2009, de 30 de setembro onde são elencados comportamentos proibidos como a incitação da violência), estando o âmbito de intervenção policial nestes casos restringido às questões atinentes à manutenção e reposição da ordem pública, de acordo com os princípios legais de intervenção (necessidade, proporcionalidade e adequação). Todos estes requisitos constituem enquadramentos legais da tomada de decisão em eventos desportivos, que estão configurados como limites e prova da excecionalidade da intervenção policial.

Contudo, no que respeita a eventos que envolvem um policiamento dirigido a grandes densidades de pessoas, o efeito incerteza assume carácter preponderante, podendo ser considerado como a maior de todas as limitações, com que o decisor se depara. Mesmo um evento planeado e um policiamento montado de acordo com as informações disponíveis, não pode excluir, por princípio, a possibilidade de sucederem imprevistos, cuja magnitude pode ser mínima ou colossal e as suas consequências indeterminadas. Tal facto demonstra a imperatividade da atuação policial em colocar em marcha intervenções céleres e convincentes, seja através de planos de contingência e projeção cenários ou através de planos determinados repentinamente. A incerteza apresenta-se à tomada de decisão como um elemento estranho, contudo incontornável, que obriga a ajustes na tomada de decisão (Lipshitz & Strauss, 1997; van den Heuvel, Alison, & Power, 2014), devendo as forças policiais manter a noção de que qualquer previsão de ameaças e riscos é falível perante contextos dinâmicos, onde a utilização de recursos está sempre sujeita à imprevisibilidade. Na verdade existem três tipos de fatores que podem gerar incerteza: compreensão inadequada; informação incompleta; e, alternativas indiferenciadas. A incerteza é assim uma componente incontornável na gestão da tomada de decisão e pode conduzir a ajustes face aos processos estratégicos de decisão (van den Heuvel et al., 2014).

Como já referimos, o policiamento de fenómenos coletivos é notoriamente complexo e a sua particularidade pode ser influenciada por determinados fatores como o “conhecimento, a experiência e a permanente adaptação ao meio envolvente” (Felgueiras, 2015, p. 3), o que obriga a um estudo multidisciplinar por parte dos investigadores e uma vigilância constante de novos fenómenos por parte das Polícias.

Existem já estudos consolidados que referem que a qualidade das interações entre a polícia e as multidões constituiu fator preponderante na prevenção da violência, colocando-se à parte dos pressupostos de que as multidões são inerentemente irracionais e perigosas, pois esses argumentos são desinformados e contraproducentes

(vd. McPhail et al., 1998; Reicher et al., 2007). Nesta linha de pensamento seguem investigadores como Newburn (2015), ao afirmar que, mais importante do que procurar a etiologia dos tumultos é necessário discutir porque é que os tumultos não acontecem? Tal facto deve-se às iniciativas para melhorar as relações entre a polícia e a comunidade, com a adoção de táticas de policiamento flexíveis mas firmes, pois as ações policiais devem ser apoiadas em princípios legítimos de controlo, gestão e diálogo por parte da Polícia (Felgueiras, 2015; Newburn, 2015).

Consideramos que essa aproximação entre a Polícia e o Público beneficia ambas as partes e constitui fator insubstituível na luta contra o efeito incerteza, na medida em que uma forma criteriosa de lidar com a Lei de Murphy não é recalcar a sua existência mas estar consciente dela. Nessa medida consideramos ainda como alerta essencial referir que os estudos sobre a tomada de decisão não podem escamotear ou minimizar os estilos individuais dos decisores e as diferentes lideranças assumidas, pois as posturas também determinaram as decisões (Alison & Crego, 2008).

3. Formulação do problema de investigação

A decisão é um requisito da condição humana. Felizmente nem todas as decisões representam a resolução de problemas prementes, certo é que estamos constantemente a decidir e que essas ações representam a nossa dimensão de responsabilidade e liberdade, ainda que algumas sejam tomadas de forma rotineira e inconsciente (Damásio, 1994; Polic, 2009; Sniezek, 1996; Thaler & Sustein, 2008).

Os polícias, como todos os seres humanos, não fogem a essa lógica ineludível, na sua atividade policial são constantemente exigidas soluções seguras, justas e céleres, para os problemas das pessoas. A relevância em investigar o processo de tomada de decisão em contexto policial prende-se com o facto de os polícias tomarem decisões que afetam a vida das pessoas, mas sobretudo com a necessidade de compreender os mecanismos implícitos no processo de tomada de decisão, de modo a prevenir decisões traiçoeiras (Bennel, 2005; Polic, 2009). A urgência da decisão policial exigida pelo escrutínio político-social não se compadece com limitações endógenas ou exógenas, com contextos ambientais dinâmicos e com a incerteza, obrigando os polícias a tomar decisões baseadas nas alternativas, pretendendo alcançar a mais adequada.

A investigação sobre a tomada de decisão tem sido abordada em diversas áreas científicas, contudo, foi alavancada com o recrudescer da estatística e das teorias económicas da decisão, estabelecidas no modelo clássico da racionalidade que defendia a ideia de um homem capaz de julgar com capacidades e meios ilimitados, um demónio Laplaceano que decidia sem reservas de conhecimento e sem restrições temporais (Gigerenzer & Todd, 1999; Oliveira, 2007; Pais, 2001; Polic, 2009). Essa visão

de onisciência e onipotência sobrevaloriza as capacidades cognitivas e subvaloriza a realidade instituída. Tal visão parece-nos demasiado *naïf* e simplista num mundo complexo e em mudança. O decisor nunca dispõe de toda a informação, nem de capacidades ilimitadas, e por isso toma decisões que sejam satisfatórias e suficientes do conjunto de alternativas apresentadas (Pais, 2001; Simon, 1990). Quando não existe conhecimento prévio das alternativas, o método para efetuar a escolha ocorre de forma sequencial, podendo, nessas situações não existir um método ótimo que permita suspender a pesquisa de alternativas (Todd & Gigerenzer, 2000).

As limitações cognitivas fazem com que as decisões sejam tomadas de acordo com a informação e o limite de tempo disponível, adotando estratégias que permita atingir um grau de satisfação razoável para resolução dos problemas (Oliveira e Pais, 2010). Tais estratégias são designada de heurísticas, atalhos que nos ajudam a encontrar respostas incompletas mas satisfatórias, constituindo-se como processos cognitivos eficazes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Simon 1990). Embora as heurísticas rápidas e frugais consumam pouco tempo, conhecimento e processamento para fazer escolhas adaptativas em tempo real (Gigerenzer & Todd, 1999), o recurso a estas pode, por vezes, resultar em enviesamentos e erros nas avaliações e consequentemente nas decisões que se tomam (Tversky & Kahneman, 1974).

A influência da teoria da racionalidade limitada obrigou a investigação a sair dos ambientes laboratoriais controlados para observar os contextos reais e descrever a faz tomadas as decisões em ação. Foi assim que se ergueu a hipótese de estudar o processo de decisão em contexto naturalista (*naturalistic decision making* – NDM) visando compreender o desempenho e a *performance* cognitiva ao estudar as decisões nas condições do mundo real (Klein, 2008; Nemeth & Klein, 2010).

Com a elaboração deste trabalho, o desiderato a que nos propusemos foi o de investigar a forma como os decisores policiais usam a sua experiência para tomar decisões em ambientes naturais, problemáticos, dinâmicos e complexos, com todas as limitações e constrangimentos adjacentes, como a pressão do tempo, as expectativas e o escrutínio social, político jurídico, tornando a tomada de decisão uma árdua tarefa (Elliot, 2005; Waddington, D., 2012). Enquanto decisores, os polícias sujeitam-se ainda a um constante mediatismo que se traduz em avaliações e juízos de valor que originam uma progressiva descrença e questionamento na/da atividade policial (Pais, 2011). Com base nesse objetivo, efetuamos um estudo qualitativo sobre a tomada de decisão na atividade policial, replicando estudos anteriores de Alves (2013), Gonçalves (2014), Martins (2015) e Santos (2016), numa abordagem naturalista da tomada de decisão, no

âmbito da linha de investigação do Laboratório de Grandes Eventos, do Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Com a realização desta investigação, pretendemos descrever o processo de tomada de decisão de decisores experientes, Oficiais da PSP, no policiamento de grandes eventos desportivos, respondendo às seguintes questões: (1) Quais os fatores a que os decisores policiais atendem para sustentar as suas decisões? (2) Como lidam com os contextos dinâmicos e de incerteza?

Capítulo II – Método

1- Enquadramento

A presente investigação enxerta-se na linha de Investigação do Laboratório de Grandes Eventos (do Centro de Investigação do ISCP SI), que desenvolve investigação na área da tomada de decisão policial com especial enfoque nos grandes eventos, tendo este trabalho concreto o seu perímetro restringido aos grandes eventos desportivos, particularmente o futebol de onze.

Uma vez que se trata de uma linha de pesquisa que pressupõe um contínuo de investigação, este trabalho vem no encalce dos estudos anteriores de Alves (2013), Gonçalves (2014), Martins (2015) e Santos (2016), replicando uma abordagem naturalista da tomada de decisão, utilizando o mesmo método e os mesmos instrumentos de recolha de dados, contudo, a partir de Santos (2016), encontramos-nos centrados nos decisores com a categoria de Oficial ao nível da cadeia de comando hierárquico.

2- Estudo descritivo

Com já havíamos referido no decurso deste trabalho é o objeto de investigação que determina o método a utilizar, constituindo “o fator determinante da escolha” (Flick, 2005, p. 5 vd. também Flick, 2009) de modo a que investigação sustente um equilíbrio e uma adequação entre a natureza do problema e a forma de lhe dar resposta. Partindo desta premissa torna-se compreensível que a opção pelos estudos de natureza qualitativa ou quantitativa dependem do objeto de estudo e do problema de investigação formulado. Foi nessa medida que optámos por uma investigação qualitativa percecionada como uma compreensão em profundidade dos problemas, descortinando o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções (Fernandes, 1991). Consideramos, tal como defende Fortin (2003, p. 22), que “o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa [...] observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los”. Na verdade, atentamos que os participantes da investigação não devem ser reduzidos a variáveis separadas antes percecionados como parte de um todo no seu contexto natural (Merriam, 1988).

Seguindo as orientações de Bogdan e Biklen (1994), podemos afirmar que a investigação qualitativa tem na sua essência cinco características: (1) a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses dados; (2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; (3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se

mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a análise dos dados é feita de forma indutiva; e (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes na investigação atribuem às suas experiências. É nesse sentido que consideramos que o estudo descritivo em contexto naturalista realiza o propósito de compreender a tomada de decisão policial, na medida em que, observando os decisores policiais no seu ambiente real, poderemos obter descrições ricas e autênticas relativas ao seu comportamento, permitindo perscrutar fenómenos intrincados que não são sondados por outros métodos (McKechnie, 2008).

Uma vez que a abordagem qualitativa enfatiza uma visão fenomenológica, exige-se que os estudos derivados desta perspetiva se foquem em significados e compreensão, imanentes das situações naturais (McMillan, 1996) e em que seja dada primazia à compreensão como princípio do conhecimento, estudando relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis (Günther, 2006).

Se por um lado é rigoroso afirmar que a “pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados” (Godoy, 1995, p. 62) ou que a “observação qualitativa é fundamentalmente naturalista, na essência; ela ocorre no contexto natural de ocorrência (...) e segue o fluxo natural da vida quotidiana” (Adler & Adler, 1994, p. 378), sustentamos a ideia de que não é menos verdade que os seus requisitos determinam uma atenção especial ao que é verbalizado pelos participantes como forma de compreender o significado das suas atividades. A observação direta em contexto natural é um dos métodos de investigação social mais adequado e que nos permite observar a realidade, contudo, é escrupulosa para com os investigadores na hora de tomar o pulso à torrente de dados e acontecimentos que se lhes apresentam.

A necessidade de compreender os processos cognitivos a que se referem Ericsson e Simon (1993) exigiu ainda a utilização da técnica do “pensar alto” (*Think Aloud*) do decisor, sendo assim possível avaliar a tomada de decisão como de facto ocorre na realidade (Aitken & Mardegan, 2000; Aitken, Marshall, Elliot, & McKinley, 2011) e identificar informação que passa ao lado da atenção dos peritos e dos observadores enquanto geram um comportamento (Ericsson, 2006). Foi ainda efetuado recurso a pesquisa documental, sobretudo a análise de documentos auxiliares ao planeamento dos policiamentos, de reuniões preparatórias e os Relatórios de Policiamento, tornando possível a recolha de informação pertinente.

3- Participantes

Os participantes do estudo são Oficiais da Polícia de Segurança Pública com a função de comandantes de sector nos policiamentos dos respetivos jogos, que possuem experiência nos grandes eventos desportivos na área da 3ª Divisão do Comando

Metropolitano da PSP de Lisboa. Estes Oficiais são decisores nas diversas fases do policiamento e para além de formação específica adquirida, possuem robusto *know-how* devido à experiência sucessiva nos grandes eventos desportivos.

Os sete participantes são do género masculino com idades compreendidas entre os 26 e os 50 anos e o seu tempo de serviço efetivo prestado na instituição situa-se entre os 3 e os 30 anos. Nas funções de Comandante de setor nos Estádios, os Oficiais estudados chefiavam Equipas de Intervenção Rápida (EIR) e/ou Equipas de Visibilidade de Apoio e Reforço (EVAR). Em termos de distinção convém referir que as EIR são equipas formadas e fixas na componente operacional, constituídas por oito a 10 elementos comandadas por um elemento policial da categoria de Chefe. Por seu lado, as EVAR são equipas constituídas também por oito a 10 elementos e comandadas por um Chefe, contudo, formadas apenas para aquele policiamento desportivo concreto.

4- Corpus

O *corpus* da análise é, segundo Bardin (2004, p. 96), “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Tal ideia norteadora levou a que, para a consecução da investigação tenham sido concebidos cinco *corpus* distintos para os 12 jogos de futebol, nacionais e internacionais, acompanhados pelo investigador no terreno nos estádios do Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, localizados na área da 3ª Divisão Policial do Comando Metropolitano da PSP de Lisboa. Em termos de caracterização podemos referir que dos 12 jogos supramencionados três jogos inseriram-se na competição internacional (*UEFA Champions League* 2016/2017), oito jogos da competição nacional Liga Nós (Campeonato nacional da primeira divisão 2016/2017) e um jogo da competição Taça da Liga. Os critérios que presidiam a tal escolha foram os seguintes: 1- a data do jogo (de modo a que ocorresse no período de estágio referente à 1ª Fase); 2- que houvesse possibilidade de estudar jogos de dimensão nacional e internacional, e, 3- que os jogos fossem considerados, segundo a legislação portuguesa, jogos de alto risco, o que, para além de outros critérios, tem lugar sempre que seja expectável uma assistência acima de 40.000 espectadores.

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

- SL Benfica – Paços de Ferreira, em 28/10/2016;
- SL Benfica – Dínamo Kiev, em 01/11/2016;
- Sporting CP – Arouca, em 06/11/2016;
- Sporting CP – Real Madrid, em 22/11/2016;
- SL Benfica – Moreirense, em 27/11/2016;
- Sporting CP – Arouca, em 29/11/2016;
- Sporting CP – Vitória Setúbal, em 03/12/2016;
- SL Benfica – Napoli, em 06/12/2016;
- SL Benfica – Sporting CP, em 11/12/2016;
- Sporting CP – S. Braga, em 18/12/2016;
- SL Benfica – Boavista, em 14/01/2017;
- SL Benfica – Tondela, em 22/01/2017.

5- Instrumentos de recolha de dados

5.1- Observação

Em virtude de termos optado por um estudo em contexto naturalista, torna-se imprescindível o investigador “imerso” no ambiente real, onde as decisões são efetivamente tomadas, com todas as limitações adjacentes à complexidade desses locais, pois embora as decisões possam ser simuladas em ambiente laboratorial controlado, a observação torna-se mais profícua quando tem lugar no ambiente natural, sendo a mais-valia da NDM apreender o comportamento dos decisores como ele realmente ocorre na realidade (Klein, 2008). A definição da observação naturalística reside no facto de esta decorrer no ambiente natural do fenómeno e do investigador não ter intenção em manipular o cenário, não existindo restrições aos resultados da investigação (McKechnie, 2008).

A observação constitui um método de investigação social que capta os comportamentos no momento em que eles se produzem sem mediação (Quivy & Campenhoudt, 1998), edificando-se como “um dos métodos de pesquisa mais antigos e fundamentais” (McKechnie, 2008, p. 573; vd., também, Luders, 2004), metodologicamente estruturada no âmbito da investigação qualitativa (Flick, 2005, 2009; vd., também, Boudon, 1990). Foi nesse sentido que optámos por uma observação não participante, com o intuito de minimizar a interferência do observador no normal desenrolar do processo de tomada de decisão, tirando assim partido não só de todos os comportamentos sob observação, mas também de acontecimentos imprevistos que casualmente pudessem suceder (Pinto, 1990; Quivy & Campenhoudt, 1998).

5.2- Think aloud

Embora a observação seja preeminente no processo de recolha de informação acerca da tomada de decisão policial, é imprescindível um meio complementar que esbata algumas dificuldades e foi nesse âmbito que optámos pela inclusão da técnica *think aloud* como ferramenta de recolha de dados (Aitken, et al., 2011) e um meio “utilizado para obter informações sobre o funcionamento dos processos cognitivos (...) através dos métodos verbais” (Ericsson, 1993, p. 1). Esta técnica consiste em incitar um indivíduo que pense em voz alta enquanto resolve uma tarefa ou problema (Someren, Barnard, & Sandberg, 1994; vd., também Charters, 2003) e apresenta-se como a segunda maior abordagem no que concerne à entrevista cognitiva (Knafl, 2008), em que o sujeito é questionado acerca do que está a pensar à medida que executa uma tarefa, possibilitando aos investigadores *insights* para que o seu conhecimento possa ser compreendido (Someren et al., 1994).

O objetivo do *think aloud* é fornecer ao investigador uma visão dos processos da memória de trabalho ou memória de curto prazo, contudo existem algumas dificuldades, pois como a memória a curto prazo apresenta uma capacidade limitada, esta informação é retida por breves momentos e pode desaparecer assim que novos padrões de pensamento a substituam (Charters, 2003). Embora existam críticas de que o *think aloud* altera os processos cognitivos dos sujeitos, fornecendo informação incompleta ou irrelevante, Ericsson e Simon (1993, p.62) apresentaram estudos que revelam que as instruções de *think aloud* “não alteram de forma significativa a sequência dos processos cognitivos” (vd. Anexo 5).

5.3- Pesquisa documental

Os grandes eventos desportivos (jogos de futebol) exigem do Comando da Divisão onde ocorrem um planeamento antecipado e meticuloso, razão pela qual efluímos uma pesquisa documental que possibilitasse uma caracterização mais completa de todo o policiamento no âmbito do evento. Investigámos os documentos relativos à preparação do policiamento e ao resultado do mesmo, concretamente as ordens de operações e os relatórios de policiamento desportivo, sendo que as primeiras contêm todos os dados relativos ao evento decorrentes da fase do seu planeamento, nomeadamente as missões dos elementos policiais envolvidos, bem como a própria caracterização do evento, e os segundos fazem um *report* final do evento e uma avaliação da atuação policial, sendo de referir que os documentos são elaborados e/ou validados pelo Oficial de Polícia responsável máximo pelo evento.

6- Instrumento da análise de dados: Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que serve para relatar e decifrar o conteúdo documental e outros conteúdos de informação, possibilitando reinterpretar mensagens e alcançar uma compreensão mais penetrante do que a leitura superficial permite, pois é um “processo intelectual de categorizar dados qualitativos textuais em *clusters* de entidades similares, ou categorias conceptuais, visando identificar padrões consistentes e relações entre variáveis” (Heidi, 2008, p. 120). A análise de conteúdo teve a sua gênese como método para analisar mensagens dos média (Prior, 2014) e “foi durante bastante tempo apresentada como uma técnica predominantemente útil no estudo da comunicação social” (Vala, 2007, p. 101). Contudo, é hoje considerada como “cerne da investigação qualitativa” que valida “dois objetivos opostos: um é revelar, desvendar ou contextualizar as afirmações feitas no texto; o outro visa reduzir o material textual, parafraseando-o, resumindo-o ou categorizando-o” (Flick, 2005, pp. 179-180; vd., também, Schreier, 2014), o que permite um alcance analítico de natureza quantitativa e/ou inferencial (Santo, 2010).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de apreciação das comunicações, um conjunto de apetrechos, sendo composta por uma grande diversidade de formas, pois o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens, visando evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2004). Por seu lado Krippendorff (2004) afirma que, como técnica de pesquisa, a análise de conteúdo deve ser considerada uma ferramenta científica que fornece novos *insights* e aumenta a compreensão do investigador acerca de determinado fenómeno, esclarecendo acerca de ações práticas que devem ser adotadas pelo mesmo.

Segundo a perspectiva de Pais (2004, p. 254) a análise de conteúdo pode desenvolver-se usando “procedimentos fechados, sustentados por um quadro teórico ou por investigação anterior realizada a partir de onde se definem, *a priori*, categorias de análise ou procedimentos abertos ou exploratórios, em que não existe qualquer grelha categorial à partida”. Porém, para que a análise seja válida as categorias devem obedecer a critérios de homogeneidade (não misturar assuntos); exaustividade (esgotar a totalidade do texto); exclusividade (um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em duas categorias díspares); objetividade (codificadores diferentes devem chegar a resultados idênticos); adequabilidade ou pertinência (categorias adaptadas ao conteúdo e ao objetivo) (Bardin, 2004, vd. também a propósito dos critérios Bogdan & Biklen, 1994).

Em termos de densificação do tratamento da informação Bardin (1997, 2004) edifica a análise de conteúdo em três fases diferenciadas, a saber, a fase da pré-análise

e exploração de documentos (onde ocorre uma “leitura flutuante” dos materiais a fim de se criarem categorias e regras de codificação), a fase de exploração e codificação do material (em que os dados avulsos e isolados são transformados sistematicamente e agregados em unidades) e a fase do tratamento dos resultados, categorização e sua interpretação, sendo a interpretação dos dados o momento chave. Na verdade, se “a informação não fala sozinha é necessário atribuir-lhe um significado com base no quadro teórico de referência e para que as inferências sejam credíveis os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à fidelidade e validade” (Pais, 2004, pp. 251-252; vd. Ghiglione & Matalon, 2001, pp. 195 e segs).

A investigação e em rigor toda a Ciência pressupõem uma inflexibilidade no rigor (Popper, 2003), sendo imprescindível que a replicabilidade represente a fiabilidade e que “todos os passos devam ser claros e justificados, proporcionando, por exemplo, a sua réplica por outros investigadores” (Pais, 2004, p. 251; Krippendorff, 2004), o que sucederá quando existe uma rigorosa representação dos conteúdos na codificação (Amado & Simão, 2014).

7- Procedimento

Como já referimos, este trabalho de investigação está sustentado na pesquisa documental, efetuada *a priori* e *a posteriori* dos eventos desportivos com acesso a documentos reservados, na sistemática observação e registo dos Oficiais “em ação” no terreno, na codificação e análise subsequente, na assistência a reuniões preparatórias de planeamento e ainda a presença em *briefings* de planificação nas instalações dos clubes de futebol. Para prossecução desse desígnio foi concedido acesso a documentos reservados pela Direção Nacional da PSP e ainda o acompanhamento de 12 jogos com os Oficiais da 3ª Divisão policial do Comando Metropolitano de Lisboa (vd. Anexo 6).

Logo depois foi estabelecido contacto com o Comandante da 3ª Divisão da PSP de Lisboa e seu Adjunto, para que lhes fossem explicados os contornos do trabalho a realizar bem como a metodologia adotada. Antes de cada acompanhamento dos Oficiais foi feito um enquadramento do trabalho de forma a explicar o que era pretendido na elaboração deste trabalho e a fomentar laços de confiança e boa-fé entre o investigador e os participantes, que permitisse perturbar ao mínimo o normal desenrolar de procedimentos e/ou comportamentos adotados.

Feita a recolha de dados foi aplicado um procedimento “misto” de análise de conteúdo (Pais, 2004), tendo sido utilizado o quadro categorial empregue por Martins (2015) e atualizado por Santos (2016), conservando a possibilidade de inclusão de novas categorias durante a análise ou ao procedimento de alterações nas mesmas.

Nessa medida, durante a análise houve necessidade de produzir as alterações a seguir mencionadas que podem ser analisadas com maior detalhe nos anexos 7, 8, 9 e 10.

No quadro categorial planeamento (Anexo 7), a subcategoria Procedimentos (D_PL.4) foi redefinida passando a contemplar também os procedimentos de que os adeptos são alvo dentro do estádio e na sua saída; nas ordens de operações (Anexo 8), a categoria adeptos (C_OO) passou a adotar todos os procedimentos adotados para a gestão dos seus movimentos; na subcategoria Procedimentos (C_OO.4) foi redefinida passando a contemplar também os procedimentos de que os adeptos são alvo dentro do estádio e na sua saída. Na Observação (Anexo 9), a subcategoria Equipamento (E_OB.3) foi redefinida, passando a contemplar também o equipamento dos Oficiais Comandantes de sector. No quadro categorial do *Think Aloud* (Anexo 10), na subcategoria Equipamento (E_TA.3) houve necessidade de redefinir a mesma passando a contemplar também o equipamento dos Oficiais Comandantes de sector.

As alterações referidas nas categorias dos supramencionados quadros categoriais prendem-se com o facto de não ter sido equacionada a informação que diz respeito ao equipamento do Comandante de setor, com o posto de Subcomissário, mas apenas sobre as referidas equipas sob o seu comando. Por outro lado, não havia sido observada uma omissão na codificação dos procedimentos adotados para os adeptos.

A informação recolhida e posteriormente submetida à análise de conteúdo, quer pertencente à pesquisa documental quer à pesquisa no terreno, decorre do acompanhamento dos oficiais responsáveis pelo planeamento e das observações efetuados no terreno nos respetivos jogos. Importa ainda referir que no decurso da análise e do tratamento dos dados foram respeitadas as medidas imprescindíveis para garantir a confidencialidade de dados e matérias classificadas e ainda o anonimato dos oficiais participantes no nosso estudo. Foram, igualmente, respeitados os critérios relativos à fiabilidade e à validade, tendo-se contado com o auxílio de um juiz externo independente com experiência em análise de conteúdo. Com objetivo de testar a objetividade dos nossos resultados, efetuámos uma análise intra-codificador e inter-codificadores.

No final da codificação de toda a informação reunida, levámos a cabo um procedimento estatístico simples, descritivo, que pudesse tornar exequível a realização de inferências e a subsequente interpretação final dos resultados obtidos.

Capítulo III - Apresentação e discussão dos resultados

1- Caracterização das categorias

Os resultados que apresentamos de seguida derivam da análise dos dados codificados dos quadros categoriais individualmente considerados. Atentando ao carácter descritivo do trabalho, as limitações iminentes à investigação no terreno e ao facto de o nosso estudo exigir uma observação contínua, advertimos o leitor que os resultados apresentados devem ser lidos com prudência e moderação, evitando precipitações na sua generalização, não obstante, tecemos considerações que poderão constituir filões para o aprofundamento de futuras investigações.

No conjunto dos cinco estudos a que correspondem as mencionadas categorias foram registadas 6.201 unidades de registo (ur): 1.061 na fase de Planeamento (cf. Anexo 13); 2.792 obtidas nas Ordens de Operações (cf. Anexo 14); 1.063 recolhidas através da Observação (cf. Anexo 15); e, 898 registadas através da técnica *Think Aloud* (cf. Anexo 16) e 387 nos Relatórios de Policiamento Desportivo (cf. Anexo 17).

1.1- Estudo I

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

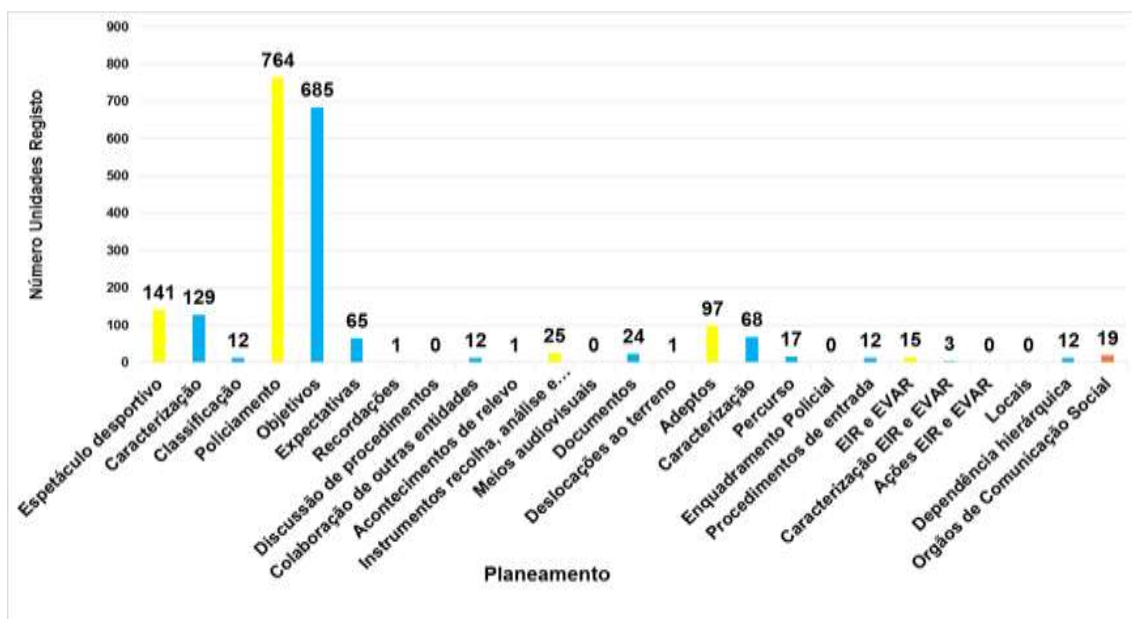


Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento. As colunas de cor amarela dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes que estão a azul, com o número das respetivas unidades de registo. A coluna a laranja diz respeito a uma categoria que não contempla subcategorias.

Como se pode verificar na figura 1, o planeamento destas operações centra-se, sobretudo, nas orientações gerais do policiamento (B_PL – Policiamento; com 72,0% do total de ur), na informação sobre o espetáculo desportivo propriamente dito (A_PL – espetáculo desportivo; com 13,2% do total de ur) e nos adeptos (D_PL – Adeptos; com 9,1% do total de ur). As preocupações relacionadas com instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação (C_PL – Instrumentos de recolha), com a comunicação social (F_PL – Comunicação Social) e com a intervenção das EIR e EVAR (E_PL – Equipas de intervenção rápida e Equipas de visibilidade, apoio e reforço) são residualmente consideradas no planeamento.

Afinando a análise, apurámos que a informação relativa ao policiamento se centra nos objetivos que se pretende alcançar (B_PL.1 – Objetivos). Especificamente, e como pode verificar-se, é maioritária a informação que referencia a resposta policial e os resultados a atingir durante o policiamento (ex. J_9 “Devemos pautar a ação policial pelo profissionalismo, discrição, eficiência e firmeza”). Em segundo lugar, embora com uma expressão reduzida, releva a informação referente às probabilidades de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar (B_PL.2 – Expectativas; ex. J_9 “Devemos ter cuidado nas revistas pois podem tentar passar objetos”; J_9 “Se houver distúrbios avançam todos os meios policiais dessa zona”).

Sobre o espetáculo desportivo a informação prevalente remete para a sua caracterização (A_PL.1 – Caracterização; ex. J_9 “Trata-se de um jogo entre rivais com relações pouco cordiais”). A classificação do tipo de evento em causa é sempre mencionada, embora conheça uma expressão reduzida pois basta a sua menção uma vez no planeamento de cada jogo (A_PL.2 – Classificação; ex. J_9 “trata-se de um jogo de risco elevado”).

Embora com menor expressão no quadro do Planeamento, encontramos informação relativa aos adeptos (D_PL – Adeptos), cuja caracterização (A_PL.1 – Caracterização; ex. J_9 “Os adeptos do Sporting serão cerca de 3400”) conhece expressão dominante. Em síntese, verificamos que o tipo de informação que mais circula em torno do decisor na fase de planeamento diz respeito aos objetivos que se pretendem atingir com a resposta policial, seguindo-se a informação relativa à caracterização do espetáculo desportivo e, por último, a caracterização dos adeptos e a probabilidade de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar.

1.2- Estudo II

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

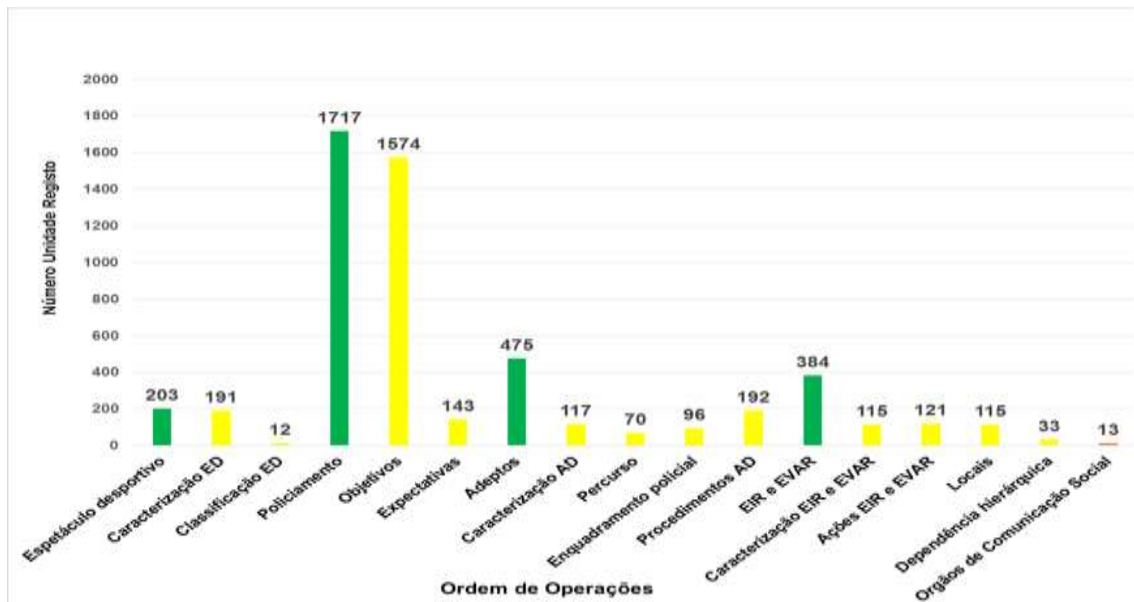


Figura 2. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categórica Ordem de Operações. As colunas de cor verde dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As restantes colunas de cor amarela referem-se a subcategorias, com o número das respetivas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

Como se pode verificar na figura 2, as ordens de operações centram-se, como poderia esperar-se, na informação que diz respeito às orientações gerais do policiamento (B_OO – Policiamento; 61,4% do número total de ur), aos adeptos (C_OO – Adeptos; com 17,0% do número total de ur), à caracterização das EIR e EVAR (D_OO – Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço, com 13,7% do número total de ur) e, ainda, ao espetáculo desportivo (A_OO – Espetáculo desportivo; com 7,2% das ur). As preocupações relacionadas com a comunicação social (F_PL – Comunicação Social) são consideradas de forma residual nas ordens de operações, tal como havia sido verificado no planeamento.

Esmiçando a análise, apurámos que a informação relativa ao policiamento se centra nos Objetivos que se pretende alcançar (B_OO.1 – Objetivos), especificamente, a informação que referencia os resultados a atingir, através das tarefas e procedimentos a realizar durante o policiamento (ex. J_9 “A Missão da 3ª DIV é efetuar o policiamento do jogo em segurança a partir das 17H00”). Em segundo lugar, ainda que com menor destaque, surge a informação referente à consideração da possibilidade de ocorrência de acontecimentos futuros e procedimentos a adotar (B_OO.2 – Expectativas; ex. J_4 “Qualquer intervenção, (...) deve ter em atenção os perigos que possa criar).

Sobre os adeptos (C_OO – Adeptos), a informação prevalente remete para os procedimentos a adotar na gestão dos seus movimentos (C_OO.4 – Procedimentos de entrada; ex. J_9 “Os adeptos serão revistados à entrada”), sendo também importante a

informação relativa à sua caracterização (C_OO.1 – Caracterização; ex. J_9” Trata-se de um jogo entre rivais com relações pouco cordiais”).

No que concerne às EIR e EVAR (D_OO – Equipas de Intervenção Rápida e Equipas de Visibilidade, Apoio e Reforço), a informação refere as ações, funções, tarefas ou procedimentos a realizar no policiamento (D_OO.2 – Ações; ex. J_9 “As EIR e EVAR X policiam a zona envolvente ao Centro Comercial Colombo”), os locais onde se devem realizar (D_OO.3 – Locais; ex. J_9 “Duas EIR e uma EVAR policiam a Avenida Machado”) e ainda a sua caracterização (D_OO.1 – Caracterização; ex. J_9 “2 EIR com X elementos policiam a zona de Telheiras a partir das 17H00”).

Em suma, podemos referir que nas ordens de operações o decisor aponta sobretudo os objetivos estratégicos (o que fazer) e táticos (como fazer) a cumprir pelo dispositivo, o que se justifica pelo facto de a ordem de operações ser um dos produtos resultantes do planeamento. Além disso, o decisor preocupa-se com a gestão dos adeptos, tendo em conta a caracterização do jogo, e determina as ações das EIR e EVAR (considerando a sua constituição e os locais onde deverão estar). Tais factos fornecem indicações da importância da definição clara dos objetivos, da atenção dada à vertente da ordem pública através do enquadramento policial dos adeptos e da necessidade de prever acontecimentos futuros e respetivos procedimentos.

1.3- Estudo III

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos com a análise dos dados recolhidos durante as observações no terreno (cf. Figura 3).

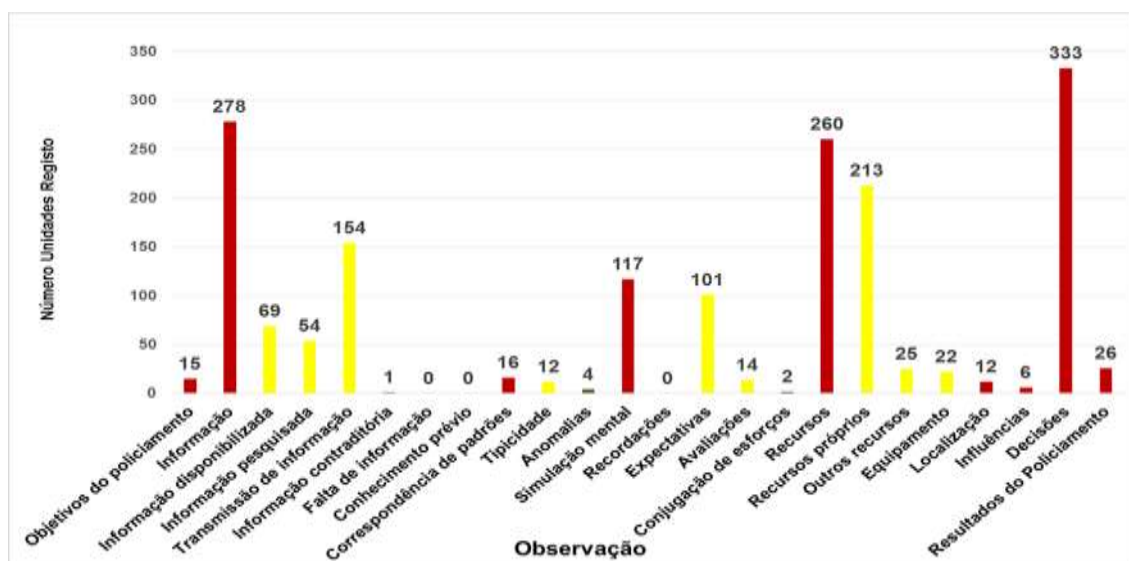


Figura 3. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial observação. As colunas de cor vermelha dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a amarelo referem-se às subcategorias, com o número das respetivas ur.

Através da análise da figura 3, verificamos que a observação demonstrou que os Oficiais estiveram sistematicamente a tomar decisões, durante o decorrer da tarefa para aplicação imediata (H_OB – Decisões; com 31,3% do número total de ur), preocupando-se com a informação que circula em seu redor e que pode ou não ser usada na tomada de decisão (B_OB – Informação; com 26,1% do número de ur), com os recursos ao seu dispor (E_OB – Recursos; com 24,4% do número total de ur), e fazendo simulação mental de acontecimentos possíveis (D_OB – Simulação mental; com 11,0% do número total de ur). As informações relacionadas com as restantes categorias são consideradas de forma residual.

Detalhando a análise, apurámos na observação uma primazia na referência do decisor aos recursos que estão na sua dependência funcional (E_OB.1 – Recursos próprios; ex. J_9 “Os autocarros das equipas abandonam o Estádio e o decisor observa a colocação das EVAR”). De toda a informação que circula em torno do decisor (B_OB – Informação), observamos, nomeadamente, a preocupação que tem em transmiti-la ao efetivo (B_OB.3 – Informação transmitida; ex. J_9 “ O decisor informa os chefes das EVAR a hora de chegadas dos autocarros das equipas”).

Observamos ainda que o decisor procura construir mentalmente as situações, antecipando acontecimentos que poderão ter lugar no futuro e bem assim com as suas soluções (D_OB – Simulação mental), existindo predomínio na criação de expectativas (D_OB.2 – Expectativas; ex. J_4 “Informa os chefes das EVAR que se existir grande fluxo se faz os cortes como é hábito”). Verificámos também que a Informação Contraditória e a Falta de Informação apresentam resultados sem expressão.

Em síntese, podemos afirmar que, no terreno, o decisor está focado na tomada de decisão, pondera os recursos que tem disponíveis e estão na sua dependência, transmite informação e constrói mentalmente situações que possam ocorrer para antever as suas soluções.

1.4- Estudo IV

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos com a análise da informação relativa ao *Think Aloud*, que constam na Figura 4.

Como se pode verificar na figura 4, durante o *think aloud* as preocupações do decisor centram-se na informação que circula à sua volta (B_TA – Informação; com 44,7% do número total de ur), nos recursos (E_TA – Recursos; com 16,3% do número total de ur), nas decisões tomadas para aplicação imediata (G_TA – Decisões; com 15,5% do número total de ur) e na construção mental que faz das situações (D_TA – Simulação Mental; com 12,2% dos ur). As preocupações relacionadas com influências

de outros decisores (F_TA – Influências) e com a correspondência de padrões (C_TA – Correspondência de padrões) têm expressão residual.

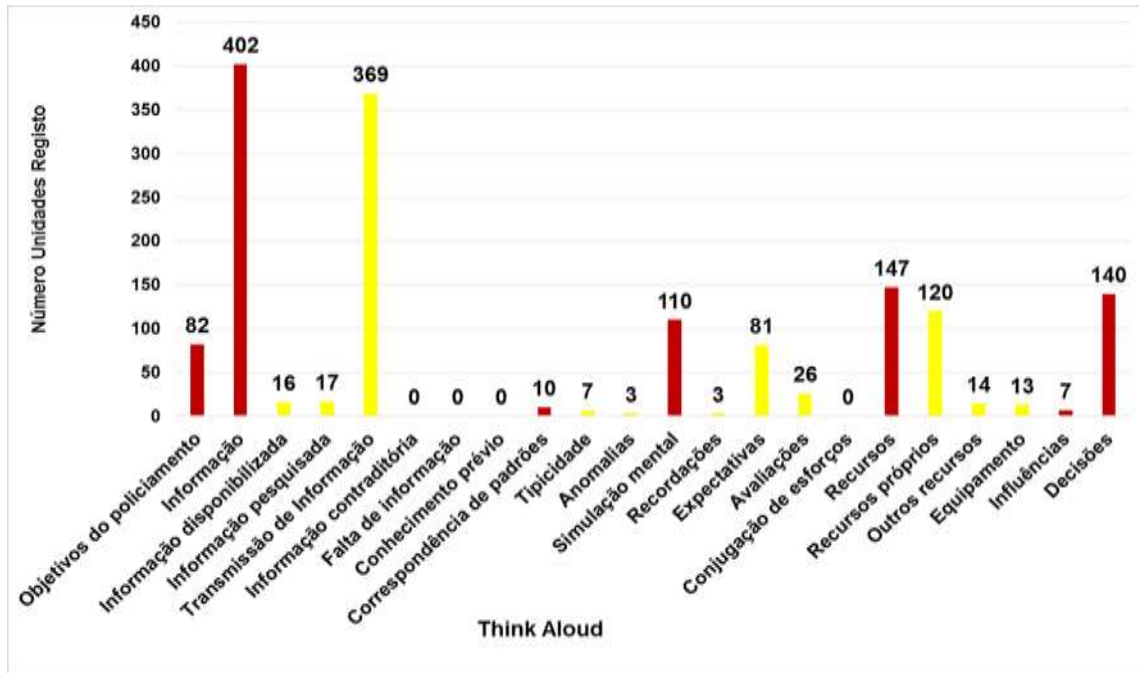


Figura 4. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial *Think Aloud*. As colunas de cor vermelha dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes representadas a cor amarelo com o número das respetivas ur.

Penetrando na análise verificamos que o decisor transmite informação de carácter não decisório (B_TA.3 – Transmissão de Informação; ex. J_9 “Transmitam aos vossos homens que devem estar atentos”; J_9 “ A área envolvente do estádio e a sua esterilização são nossa responsabilidade”), mas também dá conta de decisões para aplicação imediata (G_TA – Decisões; ex. J_9 “Desloque a equipa de imediato para o local determinado”).

Destacam-se, ainda, as referências do decisor quanto aos recursos que estão na sua dependência (E_TA.1 – Recursos próprios; ex. J_9 “Antes do jogo iniciar a EVAR 1 vai para a zona do parque -3”).

Observamos ainda que o decisor policial procura construir mentalmente as situações, procurando prever acontecimentos bem como as soluções que poderão ser consideradas para lhes dar resposta (D_TA.2 – Expectativas; ex. J_9 “(...) se verificarem situação anómala relativa a pessoas/objetos comuniquem de imediato”).

Refira-se, ainda, que embora a transmissão de informação não tenha sido codificada como decisão, pois, em sentido estrito, não contém nenhuma decisão, não podemos esquecer que esta é matéria-prima de um processo decisional. Nessa medida, quando o Oficial transmite a uma EIR que determinada área é da sua responsabilidade, os elementos adotam de imediato posturas que vão ajustando em função da informação

que recebem, daí que a atualização constante da informação seja imprescindível em cenários dinâmicos, o que justifica que a transmissão de informação apresente um valor tão elevado, indo ao encontro do que verificámos na observação.

Em síntese, pode então constatar-se que no *Think Aloud* a transmissão de informação ganha um relevo superior, quando comparado com os registos da fase da observação, demonstrando a intensa atividade cognitiva e de comunicação do decisor necessária, em cenários complexos e em constante mutação. As decisões assumem-se como primordiais e são tomadas ponderando os recursos que tem disponíveis e sob a sua alçada, os objetivos traçados para o policiamento e as expectativas entretanto geradas.

1.5- Estudo V

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

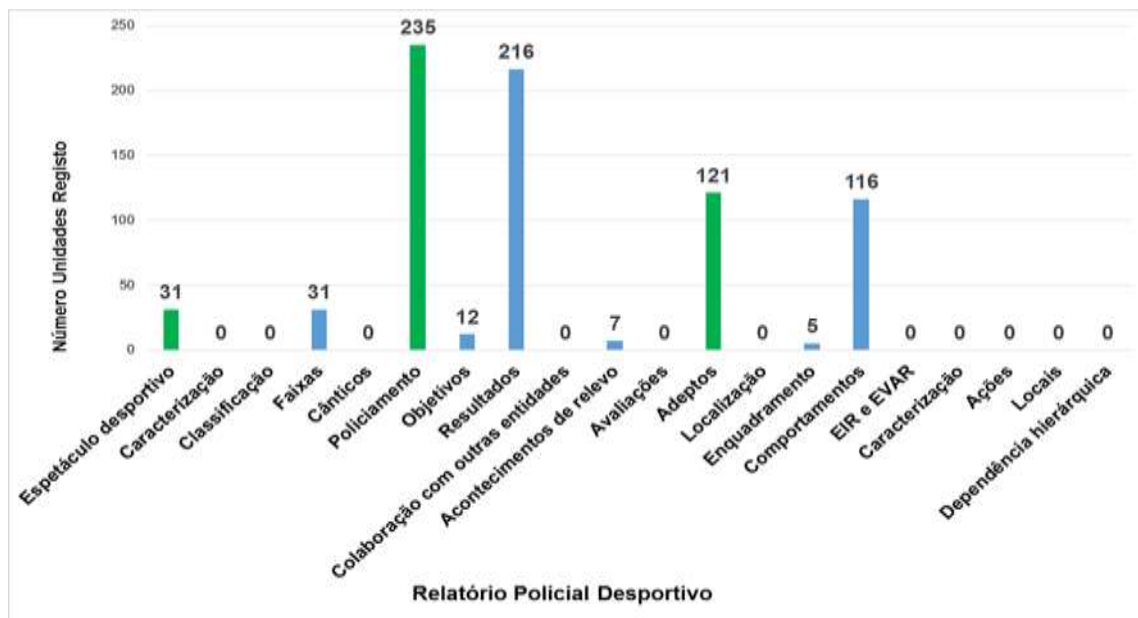


Figura 5. Distribuição das Unidades de Registo na Grelha Categorial Relatórios de Policiamento Desportivo. As colunas de cor verde dizem respeito às categorias, cujo valor é a soma dos valores das subcategorias correspondentes. As colunas a cor azul referem-se a subcategorias, com o número das respetivas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

Como se pode verificar na figura 5, os relatórios das operações focam três assuntos: as orientações gerais do policiamento (B_RPD – Policiamento; com 60,7% do total de ur); a informação respeitante aos adeptos (C_RPD – Adeptos; com 31,2% do total de ur); e, a informação sobre o espetáculo desportivo (A_RPD – espetáculo desportivo; com 8,0% do total de ur). As preocupações relacionadas com as EIR e EVAR

(D_RPD – Equipas de intervenção rápida e Equipas de visibilidade, apoio e reforço) têm expressão residual nos relatórios das operações.

Detalhando a análise verificámos que a informação predominante diz respeito aos resultados das ações de policiamento realizadas e aos incidentes ocorridos durante o policiamento (B_RPD.2 – Resultados; ex. J_9 “Existiram situações de ameaças e injúrias que resultaram em x Autos”). Este resultado é, de alguma maneira, expectável tendo em conta o facto de os relatórios constituírem documentos que relatam a avaliação final de toda a operação.

Entretanto, nos relatórios fica plasmada informação que dá conta do interesse em registar os comportamentos dos adeptos durante os espetáculos desportivos (C_RPD.3 – Comportamentos; ex. J_4 “ Existiram 88 situações relativas a deflagração de artigos pirotécnicos com os adeptos”). Talvez, até, para memória futura, esta caracterização possa ser importante porquanto poderá permitir antecipar comportamentos vindouros de pessoas e grupos, e, assim, melhor planificar o policiamento. Desta forma, igualmente se percebe o enfoque dado, nos relatórios, aos conteúdos constantes das faixas exibidas pelos adeptos no que respeita à caracterização do espetáculo desportivo (A_RPD.3 – Faixas; ex. J_9 “Durante o jogo foi exibida a faixa com os dizeres: a sopa não se come com garfo”).

Em síntese, verificamos que o decisor, nos relatórios efetuados *a posteriori*, atende sobretudo aos resultados do policiamento, que constituem uma avaliação final de todo o evento desportivo, com as ocorrências policiais, os procedimentos efetuados, etc., e aos comportamentos dos adeptos que constituem um histórico de referência.

2 – Relação entre estudos

Aqui chegados iremos estabelecer a relação entre os resultados dos quadros categoriais de pesquisa documental (Planeamento, Ordens de Operações e Relatórios de Policiamento Desportivo) com os quadros da pesquisa no terreno, concretamente Observação e *Think Aloud*. No que concerne à pesquisa documental importa referir que o Planeamento (Estudo I) e as Ordens de Operações (Estudo II) constituem a fase inaugural do processo de tomada de decisão e que os Relatórios de Policiamento Desportivo (Estudo V) constituem a fase final ou a avaliação.

Dos dados analisados nos três conjuntos de documentos verificamos uma homogeneidade que se traduz na predominância da informação sobre o policiamento. Porém, enquanto no Planeamento e nas Ordens de Operações é dado destaque às orientações gerais do policiamento, especificamente à referência aos objetivos, nos Relatórios de Policiamento Desportivo é dada ênfase aos resultados das ações

realizadas e incidentes ocorridos. Tal constatação revela que a Ordem de Operações é um produto resultante do Planeamento e que traduz um esforço de pesquisa associado à fase inicial do processo de decisão, enquanto os Relatórios de Policiamento são o documento que fecha o ciclo do processo de decisão, onde ficam registados os acontecimentos que possibilitam um histórico de experiência acumulada. Tal histórico não impede, ainda assim, um dilatado planeamento, que abarca reconhecimentos avançados do terreno, reuniões preparatórias com Organizadores dos Eventos ou com os Coordenadores de Segurança dos Clubes.

Uma vez que as Ordens de Operações representam um protocolo sequencial que vai desde a explicitação da situação, passando pela missão e execução no terreno, podemos afirmar que estas constituem um *script*, ou seja, informação que permite a decomposição da ação com vista a atingir determinados objetivos. Trata-se portanto de guiões que revelam “uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, cit. in Pais, 2001, p. 95), apresentando-se como esquemas interpretativos que transpõem normas institucionais e que determinam um modelo de ação dos sujeitos (Diniz, 2001).

No que concerne aos Relatórios de Policiamento Desportivo, estes revelam a descrição pormenorizada dos acontecimentos, locais, ações realizadas e os seus efeitos, podendo-se afirmar que constituem *layers* ininterruptos de matéria-prima, que possibilitam a elaboração de novas Ordens de Operações, *scripts* atualizados.

Por fim aportamos a nossa atenção sobre a Observação e o *Think Aloud*, que se apresentam com duas técnicas complementares e adicionais à pesquisa documental. Se por um lado a informação que não é veiculada pelo decisor através do “pensar em voz alta” pode ser adquirida pela observação direta do decisor, o inverso também é verdadeiro pois ambas funcionam com suplemento recíproco entre si. A observação completa o que escapa ao *Think Aloud* e este, por sua vez, minudencia certos detalhes que escapam ao observador. Na verdade, o decisor no terreno é obrigado a gerir colossais fluxos de informação e uma variedade de recursos, socorrendo-se para isso da sua experiência, que possibilita simulações mentais a partir de situações já ocorridas e que, portanto, são de fácil acesso na mente do decisor, evitando que fique paralisado com tanta informação.

Da observação e do *Think Aloud* estudado no terreno, podemos verificar que a experiência permite ao decisor prever determinados acontecimentos. A título ilustrativo podemos referir que quando o decisor está a fazer a identificação ou o reconhecimento de determinado lugar, ele na verdade não está apenas a ver o espaço físico e a pensar nas variáveis e nas possibilidades, mas sim a fazer avaliações da situação, a reconhecer acontecimentos passados (heurística do reconhecimento) e a efetuar simulações

mentais que enformam os seus pensamentos de prolepse (ex. J_9 “O decisor dá ordem para condicionar venda nas roulottes aquando da chegada do autocarro do Sporting (...) para garantir que existe segurança e não são lançados objetos”). Estas antecipações são facilitadas pelas (heurísticas) sem as quais não seria possível tomar decisões satisfatórias e válidas (*satisficing*), ajustadas ao contexto concreto. O comandante de setor, dada a sua posição intermédia na hierarquia, pesquisa, recebe e transmite informação, contudo é o conhecimento prévio/experiência, iminentemente presente mas difícil de registar, que determina a forma de estar e de agir e que permite ao decisor ver o futuro através do passado.

Esta forma de estar e de agir num espaço ambiental que lhe é familiar e em que se sente perfeitamente à vontade, enforma a tomada de decisão em contexto naturalista, na medida em o decisor (Oficial) tende a tomar decisões confrontando-as com escolhas já sedimentadas, onde o papel das simulações mentais das situações, especialmente com as expectativas geradas, com as avaliações e as recordações é determinante (Klein, 1989).

Em síntese, consideramos que a experiência e o conhecimento prévio (B_TA.6 – Conhecimento Prévio) que não está latente na ação e é de difícil mensuração, assume um papel preponderante na consideração das decisões e na premonição das consequências. Sem estas duas características, associadas à familiaridade com o ambiente, a ação dos decisores poderia levar à retardação ou à precipitação na tomada de decisão, o que não se verificou neste estudo em nenhuma situação (vd. Anexo 12).

3 – Discussão dos resultados

Aqui chegados iremos examinar os resultados de acordo com as teorias da decisão que encorparam a nossa construção teórica, dando particular atenção às heurísticas e vieses e às teorias de tomada de decisão em contexto naturalista, almejando clarividência e resposta ao nosso problema de investigação: como se organiza o processo de tomada de decisão dos decisores policiais no contexto dos policiamentos de grandes eventos desportivos?

Verificamos *ab initio* que o ser humano está disposto num mundo em que constantemente toma decisões “baseadas em crenças relativas a probabilidades de incerteza de eventos” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124) e que as limitações intrínsecas (cognitivas) e extrínsecas (ambientais) determinam que as decisões se organizem, não numa lógica de otimização, mas numa constatação de que as decisões não sendo ótimas devem ser satisfatórias (*satisficing*; Simon, 1990). Tendo em conta

estes limites as pessoas socorrem-se das heurísticas, ou atalhos cognitivos, úteis para a tomada de decisão (Lau, 2003).

Relembremos que, em dado momento, constatou-se que a conceptualização atribuída às heurísticas se modificou. A teoria da probabilidade deixou de ser suficiente para tomar boas decisões e, portanto, as heurísticas passaram a ser encaradas como processos cognitivos eficientes para tornar as decisões mais rápidas face a contextos mais complexos e a situações de incerteza (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Goldstein & Gigerenzer, 2002; Lau, 2003; Oliveira & Pais, 2010; Raab & Gigerenzer, 2015). Porém, as heurísticas, como estratégias para tirar vantagem da informação que o ambiente oferece de modo a atingir decisões razoáveis, têm que satisfazer o critério de sucesso no processo de tomada de decisão que é a sua adequação à realidade, isto é, a sua racionalidade ecológica (Goldstein & Gigerenzer, 2002; Tood & Gigerenzer, 2000; Wilke & Mata, 2012).

São os estudos sobre Tomada de Decisão Naturalista (NDM) que permitem compreender o desempenho cognitivo humano das decisões no mundo real, no terreno, fora do laboratório (Nemeth & Klein, 2010), em que as opções selecionadas pelo decisor são validadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nas suas próprias convicções (Lipshitz et al., 2001). Os eixos fundamentais em que a NDM se baseia, a saber, a experiência do decisor e as características do ambiente, estão presentes na tomada de decisão policial, sendo o ambiente determinado pela incerteza, pressão de tempo, riscos múltiplos e dinâmicos, objetivos por vezes mal definidos, grande densidade de pessoas em espaços reduzidos.

Assim, o decisor policial experiente, tal como todos os decisores experientes, desenvolve exponencialmente as suas habilidades de perceção e atenção (Klein, 2008), e a sua familiaridade com os contextos permite-lhe explorar as circunstâncias de forma mais incisiva percecionando aquilo que é impercetível para outros, tornando-se perito na sua área (Elliot, 2005). Contudo, utiliza os mesmos atalhos cognitivos e comete erros e vieses (Tversky & Kahneman, 1974), fruto da urgência das decisões em ambientes complexos e sujeitos a todas as limitações já aclaradas no nosso estudo. Assim, a nossa deslocação ao terreno traduziu-se na tentativa de compreender como é que as decisões eram tomadas, ao acompanhar os Oficiais da PSP que cumprem a tarefa de comandantes de setor nos policiamentos desportivos.

Da análise dos dados apurámos que o decisor policial, na fase do planeamento, procura reduzir ao máximo a incerteza e fá-lo com observância do histórico iniciando um elaborado ciclo de produção de informação sistemático, que se inicia muito antes de o jogo começar e que se cristaliza momentaneamente numa Ordem de Operações, da

qual se socorrerá como guião ou *script*. Todavia, a informação vertida na Ordem de Operações continua a ser atualizada mesmo após a sua difusão.

A disparidade no registo de objetivos e resultados em detrimento da informação que antecipa acontecimentos futuros e respetivos procedimentos, pode parecer estranha, contudo, dado que a cada novo policiamento não se faz tábua rasa dos policiamentos anteriores, muitos dos objetivos evidenciam retoques de erros cometidos. A frase ilustrativa: “Os Comandantes devem manter perfeito e constante enquadramento do seu pessoal” (J_4), para além de revelar um objetivo claro, revela concomitantemente o cuidado em evitar atuações isoladas devido às consequências conhecidas. Daí que seja preciso esmiuçar certos conteúdos para atingir significados mais profundos – embora a codificação deste exemplo tenha recaído nos objetivos, muitos registos são, na verdade, juízos fundados na experiência e no histórico de acontecimentos.

Em suma, se confrontarmos os nossos resultados com os dos estudos anteriores realizados por Gonçalves (2014), Martins, (2015) e Santos (2016), verificamos que as preocupações do decisor nesta fase demonstram a existência de uma padrão decisional centrado na primazia dada às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objetivos e resultados a atingir pela resposta policial, bem como à previsão de acontecimentos futuros e respetivos procedimentos a adotar. O planeamento tem em conta um histórico de comportamentos que possibilita o sucesso do policiamento e apresenta-se como fase crucial de pesquisa e reunião de informação, para posterior transformação da informação em conhecimento (*intelligence*), valor acrescentado que permite um esbatimento da incerteza nas fases seguintes e que determina a classificação do evento desportivo (vd. Lei n.º 39/2009, de 30 de julho).

Quanto à análise das Ordens de Operações verificámos que o decisor sustenta as suas decisões de acordo com a pesquisa feita no planeamento, identificando uma miríade de acontecimentos futuros e alertando os elementos para determinados cenários (ex. J_09 “(...) responder a eventuais situações extra plano onde tenham que intervir preventiva ou reactivamente”). Tais documentos revelam o cuidado prévio e necessário para que as pessoas que se deslocam ao estádio possam assistir ao espetáculo em segurança. A preocupação com o enquadramento policial parece funcionar como contrapeso do enquadramento dos adeptos. Há, todavia, um resultado que merece ser realçado. Se olharmos os resultados das investigações anteriores (Gonçalves, 2014; Martins, 2015; Santos, 2016) e os deste estudo, verificamos uma tendência crescente relativa à preocupação com os adeptos, aspeto que deverá ser investigado em trabalhos futuros.

Embora o planeamento dos eventos seja rigoroso e seja exposto de forma detalhada nas Ordens de Operações e nos *briefings* que antecedem os jogos, seria expectável que as referências à simulação mental (D_OB) revelassem maior expressão, em virtude da imprevisibilidade associada aos eventos. Tal objeção pode ser escamoteada tendo em conta a experiência dos Oficiais no terreno que vão apreendendo mais a cada jogo, pois não é feita tábua rasa das anomalias e dos erros passados, cada jogo é fruto de um processo afinado com o tempo, desbastando ao máximo a imprevisibilidade.

Em suma, verificamos a existência de um padrão na importância dada às orientações gerais do policiamento, tendo em conta os resultados de Gonçalves (2014), de Martins, (2015) e de Santos (2016), e uma preocupação com as ações e os locais de intervenção das EIR e EVAR e com a gestão dos movimentos dos adeptos, o que vai no sentido do estudo de Santos (2016).

No que concerne dos dados relativos à observação verificamos que existe um fluxo intenso de informação que circula em torno do decisor, o que poderia, em teoria, dificultar a sua seleção e transmissão. Contudo, verificamos que a informação transmitida (B_OB.3) representa mais de metade de toda a informação que circula em torno do decisor. Tal facto indica, em primeiro lugar, que o decisor transmite aos seus elementos mais de metade da informação disponível. Em segundo lugar, indica elevada perspicácia e iniciativa permanente na pesquisa de informação (B_OB.2). Por último, a preocupação acrescida do dispositivo superior em fazer chegar ao Oficial (Comandante de sector) o máximo de informação (B_OB.1). A preocupação do decisor em partilhar com os chefes das equipas a informação tem como objetivo favorecer a dinâmica e a prontidão a que as equipas estão sujeitas no terreno, com atualização em tempo real. Esta constatação não acompanha os resultados de Santos (2016), que verificou que os decisores filtram muita informação e que não a transmitem de forma tão intensa. Tal diferença pode ficar a dever-se, entre outras razões, à variabilidade entre os decisores observados, hipótese a ser objeto de análise futura.

De todo o modo, tal facto pode ser demonstrativo de uma crescente preocupação com a atualização permanente das Equipas, o que pode ser comprovado pela análise de alguns dos objetivos constantes das ordens de operações (ex. J_9 “Empenhar as forças de modo dinâmico com alto grau de prontidão para responder ao planeamento e (...) situações extra plano”).

Por outro lado verificamos que, embora pareça contraditório, o facto de as decisões terem maior expressão que a informação ganha sentido se atendermos ao dinamismo da ação no terreno, que obriga a constantes micro ajustes, movimentações estratégicas, dinâmicas e sequenciais do decisor, que desloca os recursos em função

da adaptação sistemática à situação, o que pode ser comprovado pela elevada referência aos recursos que estão na sua subordinação. Existe pois uma lógica de decisão assente na informação transmitida pelo decisor aos elementos sob o seu comando, sob a forma de previsão de acontecimentos e respetivas soluções.

Nessa medida, conseguimos depreender, ainda, que os decisores (Oficiais) tiram partido do conhecimento prévio e da experiência, seja em termos de informação seja em termos de familiaridade com o ambiente, e que recorrem às heurísticas como atalhos cognitivos que permitem efetuar juízos, inferências e conseqüentemente tomar decisões (Gigerenzer, 1991; Lau, 2003). São exemplo desta utilização o recurso à heurística de representatividade quando os decisores relatam situações que dominam bem (ex. J_09 “O decisor adverte para o cuidado a ter com a cisão na claque da equipa X, quanto à legalização e o facto dessa situação poder ser problemática”).

Sabendo que os decisores experientes utilizam as experiências anteriores para rapidamente classificar as situações e atribuir-lhe sentido (Elliot, 2005; Klein, 2008), compreendemos a frequência com que a heurística de reconhecimento pode ser encontrada, sendo esta heurística “útil quando existe uma forte correlação entre reconhecimento e critério” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 76). Esta utilização pode ser encontrada na identificação dos adeptos de acordo com determinados comportamentos, indumentária, simbologia, cânticos, etc., permitindo o reconhecimento e acertos na tomada de decisões (ex. J_9 “Vamos canalizar estes adeptos para o viaduto pois, pelos cânticos, são do Benfica”).

A heurística de disponibilidade é observável nas situações em os indivíduos avaliam a probabilidade de um evento através da facilidade com que certas ocorrências afloram na sua mente (Tversky & Kahneman, 1974) e foi verificada em situações em que o decisor percecionou a probabilidade de determinados acontecimentos voltarem a suceder (ex. J_9 “Vamos permanecer atentos porque estes adeptos aguardam que o jogo comece para evitar serem revistados”). No que respeita à heurística do ajustamento e ancoragem esta foi constatada com alguma frequência, existindo determinados focos de atenção que constituem pontos de partida e que atracam a atenção do decisor (ex. J_4 “Dá instruções aos chefes das EVAR para estarem atentos ao adeptos alcoolizados”), ou o permanente cuidado para os elementos estarem atentos às comunicações (ex. J_4 “Informa os chefes das EVAR para estarem atentos ao rádio pois podem ser mobilizados para outro local”). O decisor sabe de antemão quais as possíveis conseqüências da entrada de indivíduos alcoolizados (alteração da ordem pública) e da falta de atenção às comunicações (atraso nas respostas policiais).

Ainda na fase da observação verificámos o princípio heurístico *one-reason decision making*, em que o decisor pára a pesquisa de informação e utiliza apenas uma

razão para realizar uma escolha poupando tempo e recursos (Todd & Gigerenzer, 2000). Tal decisão evita uma avaliação exaustiva da situação (ex. J_9 “O decisor dá ordem para não deixar ninguém aproximar-se do muro”). Também verificámos *in loco* a existência da heurística afetiva, numa situação em que o decisor se deixou afetar por uma experiência negativa anterior e abordou um indivíduo conhecido (ex. J_7 “Dá ordem para os elementos X se deslocarem consigo pois conhece o indivíduo”), o que nos deve levar a repensar na importância das emoções nos domínios do juízo e decisão em ambientes dinâmicos e complexos (Slovic et al., 2002).

Finalmente, verificámos a relevância da simulação mental na avaliação de determinadas situações (ex. J_9 “Informa os chefes das EVAR que se existir grande fluxo se faz os cortes no local X”; J_7 “Dá instruções aos chefes das EVAR para que em caso de intervenção pública só atuam à sua ordem e nunca isolados”). Tais factos demonstram que os decisores experientes levam a cabo simulações mentais de modo a antecipar uma orientação da ação, em vez de comparar vantagens e desvantagens das opções, optando pela primeira opção reconhecida, de acordo com o modelo da *Recognition-Primed Decision* (Klein, 1993; Nemeth & Klein, 2010).

Entretanto, no que concerne ao *Think Aloud* verificámos que os decisores estavam adaptados aos ambientes reais onde estavam inseridos e que muitas das decisões eram tomadas de acordo com a missão atribuída (ex. J_9 “Vamos evitar movimentações súbitas entre os adeptos na saída”). Contudo, verificámos que uma miríade de situações inopinadas exigiram decisões que foram tomadas tendo em conta as experiências anteriores, um *know-how* tácito e uma extraordinária habituação ao meio circundante que possibilita rápidas movimentações e adaptações à realidade em curso (ex. J_1 “X vamos ao piso 3 temos um adepto em paragem cardiorrespiratória”; “X leva estes elementos e mantém um perímetro de segurança para os bombeiros assistirem a vítima”). Tal constatação veio demonstrar que a tomada de decisão em contexto naturalista está intimamente ligada com a ação e que depende de uma atualização contínua do conhecimento tácito (Rasmussen, 1995).

Um outro ponto que convém reportar diz respeito ao facto de os comandantes de setor serem quase sempre os mesmos, de modo que os Chefes e Agentes liderados conhecem bem a forma de pensar e de agir própria de cada um, antecipando o que o decisor pretende com a transmissão de determinada informação. A verbalização no *Think Aloud* de possíveis cenários e avaliações dilui-se de forma subliminar na informação transmitida, pois é informação contaminada com ordens implícitas, mas não expressas; actos performativos (Austin, 1962, 1970; Reboul, 1994; Searle, 1972, 1979; Wood & Kroger, 2000) em que a linguagem revela uma intencionalidade, traduzindo-se numa acção (neste caso, numa decisão), daí que pareça paradoxal existir um registo

tão baixo de simulações mentais e de decisões. Em suma, verificámos que as verbalizações do decisor nesta fase indicam que a transmissão de informação ganha relevo superior quando comparado com os registos da observação, que as decisões são significativas e são tomadas ponderando os seus recursos disponíveis e os objetivos traçados. Nessa medida, não é possível estabelecer um padrão nítido, considerando os resultados de Gonçalves (2014), de Martins, (2015) e de Santos (2016).

Por fim, relativamente à análise dos relatórios de policiamento desportivo, podemos verificar que se trata de um prova documental do policiamento, onde é feito o balanço dos resultados, das ocorrências policiais inscritas numa fita do tempo, possibilitando uma reflexão para aperfeiçoar e desenvolver a qualidade do processo de tomada decisão policial. Na verdade, quer a experiência quer o treino conseguem melhorar os processos cognitivos e a qualidade das decisões, não esquecendo que quanto mais profundamente entendemos os nossos erros e enviesamentos, mais fácil será encontrar estratégias empiricamente testadas para alcançar melhores decisões (Milkman, Chugh, & Bazerman, 2009; Rake & Nja, 2009).

A explicação para o aumento do registo do uso de faixas pode ser encontrada não apenas no facto de o treinador do Sporting Clube de Portugal ter trocado de clube na anterior época desportiva (Santos, 2016), mas sobretudo porque o conteúdo das faixas é expressão da tensão mediatizada entre clubes rivais, tendo enorme ressonância nos comportamentos dos adeptos, não fosse o futebol uma peste emocional (Brohm & Perelmam, 2006). Evidentemente que não podemos olvidar o facto dos doze jogos objeto de estudo serem partidas que envolvem ou o Sport Lisboa e Benfica ou o Sporting Clube de Portugal. A análise dos relatórios indica, então, o cuidado do decisor em melhor aprender o comportamento dos adeptos.

Finalmente, consideramos importante aludir a um facto transversal aos estudos, que se prende com o fraco registo relacionada com os órgãos de comunicação social (OCS). Tal facto não significa que não exista preocupação em preservar a imagem institucional, antes pelo contrário, o que pode ser aferido por determinados registos (ex. J_09 “Vamos ser discretos, mas firmes e que amanhã não se fale da polícia, que é bom sinal”). Contudo, consideramos que tal relação deveria ser potenciada. Mas em que medida? Estamos certos que uma proximidade equilibrada e mediada por um sistema de comunicação consolidado poderia explorar a projeção de informação pública que facilitasse a integração do público e consequentemente a decisão policial, numa lógica de respeito pelos princípios redutores do conflito a que modelo ESIM alude (vd. Anexo 3), promovendo proactividade policial e criando um clima de confiança pública.

Conclusões

A realização deste estudo, integrado numa das Linhas de Investigação criadas no Laboratório de Grandes Eventos do ISCPSP, almejou tentar compreender e descrever com tanta acuidade quanto possível o processo de tomada de decisão dos decisores policiais experientes, Oficiais da PSP, em contextos reais durante o policiamento de grandes eventos desportivos, segundo a perspetiva da NDM (Klein, 2008).

Na sequência do acompanhamento dos policiamentos desde a fase de planeamento até à elaboração do relatório final, concluímos que a fase de planeamento é alavancada pela pesquisa sistemática, determinante na produção de valor acrescentado (*intelligence*). Apesar de nesta fase o decisor agrupar o máximo de informação, essa informação nunca é total, na medida em que o decisor está sempre condicionado por limitações cognitivas e por limitações que decorrem da dinâmica e mutabilidade do ambiente, a que acrescem todos os constrangimentos referenciados, sejam eles de tempo, escrutínio institucional, político e judicial, sejam as próprias emoções (Nemeth & Klein, 2010; Pais, 2001; Simon, 1990; Slovic et al., 2002; Todd & Gigerenzer, 2000; van den Heuvel et al., 2014; D. Waddington, 2012).

Verificámos que, em face das contrariedades, o decisor policial se socorre de heurísticas rápidas e frugais, utilizando fragmentos da informação, poupando tempo, raciocínio e cálculo nas escolhas adaptativas aos ambientes reais, de acordo com as suas capacidades, não almejando a otimização das decisões, mas uma “alternativa satisfatória que alcance ou supere o nível de aspiração associado a um objetivo variável, sendo essa a alternativa escolhida” (Selten, 2001, p.14; vd. Pais, 2001; Simon, 1990).

Conforme foi possível verificar no acompanhamento feito aos Comandantes de setor, em ambientes reais não há decisões ótimas, pois não se consegue suspender a realidade e dissecar a panóplia de variáveis convergentes na tomada de decisão natural, compreendendo-se assim a racionalidade ecológica do decisor para poder procurar a melhor estratégia para a decisão em determinado ambiente, bem como a sua habilidade para explorar a estrutura da informação (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Goldstein & Gigerenzer, 2002; Klein & Wright, 2016; Todd & Gigerenzer, 2003).

No decurso da nossa investigação apurámos que a ordem de operações é um produto da fase de planeamento e que os objetivos aí determinados e as missões atribuídas formam roteiros de atuação, que constituem *scripts* para a atuação policial, permitindo aos decisores orientar a sua ação e reconhecer os acontecimentos. Porém, é no terreno que a informação é atualizada permitindo decisões adaptativas.

Na observação constatámos o recurso às heurísticas do reconhecimento, em que determinada situação é confirmada pelo decisor; da representatividade, em que as decisões são influenciadas pelo que é usual; da disponibilidade, dando o decisor valor

aos dados que primeiro surgem na mente; da ancoragem e ajustamento, onde as decisões são fundamentadas suportando-se num determinado ponto (Todd & Gigerenzer, 2000). Reconhecemos ainda a presença da heurística afetiva, o que leva a conjecturar a hipótese de existirem situações em que o decisor possa ser afetado pelo cansaço, pelo eventual excesso de confiança, ou pela emoção, tendo em conta os exigentes contextos policiais.

Por outro lado, certificámos que a atualização da informação se mantém durante o tempo em que decorre o policiamento, permitindo a todo o instante simulações mentais, projeção de cenários e suas consequências, como se o decisor estivesse a ver para além dos factos, em momentânea prolepse, ajustando-se e antecipando-se à dinâmica da realidade, raciocinando de forma ecológica e adaptativa, reconhecendo padrões passados que utiliza para resolução de problemas presentes (Gigerenzer & Selten, 2001; Klein, 2008). Apurámos também que a elevada transmissão de informação sem carácter decisório, sobretudo nas fases observação e *Think Aloud*, é enganadora e aparente, na medida em esta é decifrada pelos elementos policiais como se de decisões e, portanto, de ordens se tratasse, fazendo-os adotar determinadas posturas ou protagonizar comportamentos, apenas perceptíveis na compreensão holística da dinâmica e das rotinas policiais.

No que respeita às limitações deste trabalho, alertamos em primeiro lugar para o facto de o investigador ser também polícia e que, apesar de um exercício de auto crítica incisivo, ao incarnar um duplo papel poderá ter limitado o processo de pesquisa e análise da informação no terreno, local por excelência de grande complexidade e dificuldade de investigação. Sabendo que não existem panaceias ou fórmulas mágicas sobre como devemos conduzir as investigações no terreno, mitigámos tal facto com o cuidado e o rigor na pesquisa e a objetividade da análise, respeitando os critérios de objetividade, fiabilidade e validade (Bogdan & Biklen, 1994; Costa, 2009), nomeadamente com a intervenção de um juiz externo, independente, experiente em análise de conteúdo.

Em segundo lugar, reconhecemos outra limitação ligada ao *Think Aloud* e que se arrasta de estudos anteriores. Na medida em que o objetivo da utilização da técnica consiste em obter relatos verbais do pensamento dos participantes (Ericsson, 2006), teria sido vantajoso o recurso a meios eletrónicos de gravação áudio para não se perder informação e facilitar a posterior codificação, de modo que a não autorização de gravações áudio é uma limitação que deve ser ultrapassada na elaboração de trabalhos futuros. O terceiro limite reside no facto de não termos acompanhado a elaboração das Ordens de Operações. Esse momento representa o *brainstorming* das dúvidas, impasses, reflexões, no qual se tomam decisões que irão influenciar a execução do

policiamento, razão pela qual seria pertinente atender a que se pudesse utilizar *think aloud* junto dos Oficiais nesses momentos de gestão de decisões, em que são definidas as necessidades de inteligência.

Pelas razões mencionadas, os resultados aqui exibidos devem ser lidos com moderação. Apesar de revelarem como o decisor policial mitiga o fator incerteza, através da experiência e da intuição, do uso de heurísticas, simplificando a realidade de forma a decidir mais rápido, é imprescindível uma continuidade na investigação para que os resultados ganhem envergadura científica, por exemplo, realizando tratamentos estatísticos dos dados já em repositório no Laboratório de Grandes Eventos.

Como já referimos, a temática da decisão policial constitui um filão de investigação que deveria ser estendida a outros domínios, nomeadamente eventos policiais inopinados, em que as decisões são tomadas em situações iminentes de risco de vida. Estamos a referir-nos aos Incidentes Tático Policiais (ITP), esses sim, apesar de se tratar de matérias sensíveis, constituiriam um marco assinalável na investigação policial. Uma outra abordagem a esta temática prende-se com a possibilidade de poder desenvolver estudos com vista à compreensão do contexto dos eventos desportivos, à definição da situação e à dinâmica da relação interpessoal dos vários intervenientes, na lógica do interacionismo simbólico (Blumer, 1969; Goffman, 1993). Ficam as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros nesses domínios.

O estudo sistemático da tomada de decisão policial tem como principal objetivo aperfeiçoar o processo de decisão, minerar detalhes, encontrar fissuras e dificuldades cognitivas, que poderão convergir na melhoria do serviço público. Consideramos que numa sociedade do risco, forjada sobre contextos dinâmicos, os decisores policiais não podem ficar reféns de processos cognitivos estanques, exigindo-se conhecimento e treino ao nível do pensamento adaptativo. Neste sentido, o presente estudo arroga-se como produto de valor acrescentado na consolidação da clareza científica em torno da tomada de decisão policial, contribuindo para reflexões profícuas na cadeia de comando. Tais observações alertam para o cuidado e para a necessidade da projeção de cenários nos eventos, de simulacros, de investimento no treino e na preparação dos decisores, sabendo que a melhor prevenção é a antecipação, e representaram, na nossa ótica, mais um passo adicional no âmbito da auspiciosa linha de investigação.

Referências

- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage
- Afonso, A. D. (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.
- Aitken, L., Marshall, A., Elliot, R., & McKinley, S. (2011). Comparison of “think aloud” and observation as data collection methods in the study of decision making regarding sedation in intensive care patients. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 318-325.
- Alan, L., (2008). *The Cambridge handbook of psychology and economic behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alison L. & Crego J. (2008). *Policing Critical Incidents: Leadership and Critical Incident*. Devon, UK: Willian Publishing.
- Allport, F. (1924). *Social psychology*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Alves, B. D. (2013). *A tomada de decisão na atuação policial* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Anderson, J. (1990). *The adaptive character of thought*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Aumann, R., & Sorin, S. (1989). Cooperation and bounded recall. *Games and Economic Behavior*, 1, 5-39.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press.
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.
- Barberis, N. (2013). Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment. *Journal of Economic Perspectives*, 27 (1), 173-196. doi:10.1257/jep.27.1.173
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (2004). Normative models of judgment and decision making. In D. J. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 1-27). London: Blackwell.
- Baron, J. (2012). The point normative models in judgment and decision making. *Frontiers in Psychology*, 3 (577), 1-3. doi:10.3389/fpsyg.2012.00577
- Beach, L. (1995). Image Theory: Personal and Organizational Decisions. In G. Klein, J.

Orasanu; R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (2ª Ed., pp. 148-157). Norwood, NJ: Ablex.

Beach, L. & Lipshitz, R. (1995). Why classical decision theory is an inappropriate standard for evaluating and aiding most human decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision Making In Action: Models and Methods* – second printing (pp. 21-35). New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Beck, U., (1992). *Risk Society: Towards a New. Modernity*. London: Sage.

Bell, Raiffa & Tversky (eds) (1988). *Decision making: Descriptive, normative and prescriptive interactions*. Cambridge University Press.

Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New Jersey: University of California Press.

Boudon, R. (1990). *Os métodos em sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.

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

Brohm, J-M., & Perelman, M. (2006). *Le football, une peste émotionnelle, la barbarie des stades*. Paris: Gallimard.

Caetano, Marcello. (1990). *Manual de Direito Administrativo*, 3.ª reimpressão da 10.ª edição, Volume II. Coimbra: Almedina.

Canotilho, G. & Moreira, V., (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada*, 3.ª Edição, Volume II. Coimbra: Coimbra Editora.

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

Chermak, S., Weiss, A. (2005), "Maintaining legitimacy using external communication strategies – an analysis of police-media relations". *Journal of Criminal Justice*, 33 (5), pp. 501-512.

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

Cochran & Bromley (2003). The myth(?) of the police sub-culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 26 (1), 88-117. DOI 10.1108/13639510310460314.

Colman, A., (2006). *A dictionary of psychology* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

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.

Conceição, V., (2013). *Efeitos do humor na tomada de decisão*, (Dissertação de Mestrado, não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Faculdade do Porto, Porto.

- Conlisk, J., (1996). Why Bounded Rationality? *Journal of Economic Literature*, 34 (2), 669-700.
- Cooksey, R. (2001). Pursuing an integrated decision science: Does naturalistic decision making help or hinder? *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 353-384.
- Costa, A. F. (2009). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- Crozier, R., & Ranyard, R. (1997). Cognitive process models and explanations of decision making. In R. Crozier, R. Crozier & O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations* (pp. 5-20). London: Routledge.
- Damásio, A. (1994). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano* (2ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.
- Daston, L. J. (1988). *Classical probability in the Enlightenment*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Descartes, R., (1979). *Discurso do método*. Lisboa: Edições 70.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia*. Coimbra: Almedina.
- Dias, L. C., & Tsoukiàs, A. (2004). On the constructive and other approaches in decision aiding. In C. A. Hengeller, J. Figueira & J. Clímaco (Eds.), *Proceedings of the 56th meeting of the EURO MCDA working group* (pp. 13–28). CCDRC, Coimbra.
- 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.
- Diretiva Estratégica 10/2006 de 15 de Maio
- Durão, S. (2008) *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.
- Durkheim, E. (1953). *Sociology and philosophy*. New York, NY: The Free Press.
- Edwards, W. (1954). The Theory of Decision Making. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 380-417.
- Edwards, W., & Fasolo, B., (2001). Decision technology. *Annual Review of Psychology*, 52, 581-606.
- Edwards, W., Miles, R., & Winterfeldt, D. (2007). Introduction. In W. Edwards, R. Miles, & D. Winterfeldt (Eds.), *Advances in decision analysis: From foundations to applications* (pp. 1-13). New York: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Ericsson, K. (2006). Protocol analysis and expert thought: Concurrent verbalizations of thinking during experts' performance on representative tasks. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. Hoffman, *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 223-241). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- EU-SEC II. (2011). *Fundações da casa europeia para a segurança dos grandes eventos: Manual para a coordenação internacional da investigação sobre segurança dos grandes eventos*. Turin: UNICRI.
- Felgueiras, S. (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.
- Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira de Oliveira, J. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Lisboa: Almedina.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th Ed.). London: Sage.
- Frey, B. (2000). *Does Economics Has an Effect? Towards an Economics of Economics* (Working Paper nº 36), Zurich: Institute for Empirical Research in Economics.
- Forester. (1984). Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through. *Public Administration Review*, 44 (1), 22-31.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ªed). Loures: Lusociência.
- Foucault, M., (2009). *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.
- Gigerenzer, G. (1997). Bounded Rationality: Models of Fast and Frugal Inference. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 133 (2/2), 201–218.
- Gigerenzer, G. (2000). *Adaptive Thinking: Rationality in the Real World*. Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-48). Cambridge: MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G. (2004). *Law of indispensable ignorance*. Edge. Retirado de <http://www.edge.org/q2004/page2.html#gigerenzer>.
- Gigerenzer, G. (2005). *Calcular o risco. Aprender a lidar com a incerteza*. Lisboa: Gradiva.

- Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for mortals: How people cope with uncertainty*. New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346
- Gigerenzer & Goldstein (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103 (4), 650-669.
- Gigerenzer & Goldstein (2011). The recognition heuristic: A decade of research. *Judgement and Decision Making*, 6 (1), 100-121.
- Gigerenzer, G., Goldstein, D., & Hoffrage, U. (2008). Fast and frugal heuristics are plausible models of cognition: Reply to Dougherty, Franco-Watkins, and Thomas. *Psychological Review*, 115 (1), 230-239. doi: 10.1037/0033-295X.115.1.230
- 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.
- Gigerenzer, G., & Sturm, T. (2012). How (far) can rationality be naturalized? *Synthese* 187, 243–268. Doi 10.1007/s11229-011-0030-6.
- Gilboa, I. (2010). *Rational choice*. London: MIT Press.
- Gilovich, T., & Griffin, D. (2002). Introduction – Heuristics and biases: Then and now. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 1-18). New York: Cambridge University Press.
- GODIAC, and Swedish National Police Board. (2013a). Field Study Handbook: GODIAC - Good practice for dialogue and communication as strategic principles for policing political manifestations in Europe. Disponível no site: <http://www.polisen.se/PageFiles/378869/GODIAC%20Field%20study%20Handbook.pdf>.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Goffman, E. (1993). *A apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- 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. (2009). Fast and frugal forecasting. *International Journal of Forecasting*, 25, 760-772. doi: 10.1016/j.ijforecast.2009.05.2010

- 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. (2014). *A tomada de decisão policial nos grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Gorryng, H., Stott, C., & Rosie, M. (2012). Dialogue police, decision making, and management of public order during protest crowd events. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 9(2), 111-125.
- Günther, A. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2), 201-210.
- Haas, M. (2001). Prospect theory and the Cuban missile crisis. *International Studies Quarterly*, 45, 241-270.
- Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making*, 2-7. London: Wiley-Blackwell.
- Harrison, E.F., (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hausman, D. (1992). *The inexact and separate science of economics*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Heidi, J. (2008). Content analysis. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 120-121). London: Sage.
- Heukelom, F. (2006). Kahneman and Tversky and the origin of behavioral economics. *Tinbergen Institute discussion paper*, 1-22.
- Holdaway, S. (1983). *Inside The British Police*. Oxford : Blackwell.
- Jefferson, T. (1990) *The Case Against Paramilitary Policing*. Milton Keynes: Open University.
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangsmyr (Ed.), *Nobel lectures: Economic sciences 2002* (pp. 449-489). Stockholm: Nobelprize.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 657-720.
- Kahneman, D. (2015). *Pensar, Depressa e Devagar*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions: A reply to Gigerenzer's critique. *Psychological Review*, 103, 582-591.

- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R., (1991) Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 193-206.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (Eds.) (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Kant, I., (2001). *Crítica da Razão Pura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Keller, C., Siegrist, M., e Gutscher, H., (2006). The Role of Affect and Availability Heuristics in Risk Analysis. *Risk Analysis*. 26 (3): 631–639. doi:10.1111/j.1539-6924.2006.00773.
- Klein, G. (1989). Recognition-primed decisions. In W. B. Rouse (Ed.), *Advances in man-machine systems research*, Vol. 5 (pp. 47–92). Greenwich: JAI Press.
- Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: models and methods* (pp. 138-147). Norwood, CT: Ablex.
- Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.
- Klein, G. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. London: MIT Press.
- Klein, Calderwood e Clinton-Cirocco. (1986). Rapide Decision Making in Fireground. *Proceedings of the human Factors Research Society, 30th Annual Meeting*, 1, 576-580.
- Klein, G. A., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C. E. (Eds.). (1993). *Decision making in action: Models and methods*. Norwood, New-Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Klein & Wright. (2016). Macrocognition: From Theory to Toolbox. *Frontiers in Psychology*. 7 (54). doi: 10.3389/fpsyg.2016.00054
- Knight, F., (1964). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Sentry Press.
- Lau, R. (2003). Models of decision making. In D. Sears, L. Huddy, & R. Jervis (Eds.), *Handbook of political psychology* (pp. 19-59). New York: Oxford University Press.
- Le Bon, G. (1896). *The crowd: A study of the popular mind*. London: T. Fisher Unwin.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, 1.ª série, nº 167.
- Lei n.º 39/2009, de 30 de setembro. *Diário da República*, 1.ª série, nº 146.
- Lemerise, E. A. & Arsenio, W. F. (2000), An Integrated Model of Emotion Processes and Cognition in *Social Information Processing*. *Child Development*, 71: 107–118. doi:10.1111/1467-8624.00124
- Levy, J. (1992). An introduction to prospect theory. *Political Psychology*, 13 (2), 171-186.

- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352. doi: 10.1002/bdm.381
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertain: A naturalistic decision analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (2), 149-163.
- Loewenstein & Lerner. (2003) The role of affect in decision making. *Handbook of Affective Sciences*. Oxford University Press, 619-642.
- Luders, C. (2004). Field observation and ethnography. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 222-230). London: Sage.
- March, J.G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*, 9, 587-608.
- March, J. G. & Simon, H.A. (1967). *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Martins, S. A. F. (2015). *Decisão policial em grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Mawby, R. C. (2002). *Policing Images – Policing, Communication and Legitimacy*, Cullompton, Willan.
- McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Michigan, USA: University of Michigan Press.
- McDermott, R., Fowler, J., & Smirnov, O. (2008). On the evolutionary origin of prospect theory preferences. *Journal of Politics*, 70 (2), 335-350. doi:10.1017/S0022381608080341
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge, UK: The University Press.
- McKechnie, L. (2008a). Naturalistic observation. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 550-551). London: Sage.
- McKechnie, L. (2008b). Observational research. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 573-575). London: Sage.
- McMillan, J.H. (1996). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (2nd ed.). New York: HarperCollins.
- McPhail, C., Schweingruber, D. and McCarthy, J. (1998) Policing protest in the United States: 1960-1995, in della Porta, D. and Reiter, H (eds) *Policing Protest: The control of mass demonstrations in western democracies*, Minneapolis: University of Minnesota Press
- Melo, F., (2010). *A economia comportamental e o debate sociológico sobre a racionalidade*. (Tese de Mestrado em Sociologia não publicada). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Milkman, K., Chugh, D., & Bazerman, M. (2009). How Can Decision Making Be Improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4 (4), 379-383.
- Mongin, P. (1997). Expected Utility Theory. In J. Davis, W. Hands, & U. Mäki, (Eds.), *Handbook of Economic Methodology* (342-350). London: Edward Elgar.
- Mongin, P. (2000). Does Optimization Imply Rationality? *Synthese*, 124, 73-111.
- Monjardet, D., (2003). *O que faz a Polícia?* São Paulo: Ed. USP.
- Morewedge C. & Todorov A. (2012). The Least Likely Act Overweighting Atypical Past Behavior in Behavioral Predictions. *Social Psychological and Personality Science*. 3 (6): 760– 766. doi:10.1177/1948550611434784
- 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
- Newburn, T. (2015). Reflections on why riots don't happen. *Theoretical Criminology*. doi: 10.1177/1362480615598829.
- Newell & Bröder. (2008). Cognitive processes, models and metaphors in decision research. *Judgment and Decision Making*, 3 (3), pp. 195-204.
- Nietzsche, F. W. (1992). *O nascimento da tragédia ou helenismo e pessimismo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Nozick, R. (1993). *The Nature of Rationality*, Princeton University Press.
- Oliveira, M. (2005). *Racionalidade Quebrada: A Racionalidade Ecológica das Heurísticas Rápidas e Frugais* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Oliveira, J.M., & Pais, L.G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.
- Oliver, W., (2006) The Fourth Era of Policing: Homeland Security. *International Review of Law Computers & Technology*, 20, (1&2), 49-62. doi: 10.1080/13600860600579696.
- Orasanu, J., & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds), *Decision making in action: Models and methods* (2nd print; pp. 3-20). New Jersey, NJ: Ablex.
- Ortega y Gasset, (2002). *O que é o Conhecimento?* Lisboa: Fim de Século.
- Over, D. (2004). Rationality and the normative / descriptive distinction. In D. J. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 3-18). London: Blackwell.

- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a "racionalidade" dos magistrados. *Sub Judice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores* (Tese de doutoramento, não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues, A., Santos, J., & Varela, T. (2015). Protesto político e atividade policial: a percepção dos "media". *Análise Social*, 494-517.
- Pinto, M. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edições Jornal de Psicologia
- Pires, M. (1997). *Um dia escola, uma festa de aniversário: Os efeitos da experiência e da estrutura dos acontecimentos na linguagem das crianças dos 3 aos 6 anos de idade* (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Platão. (2001). *Teeteto - Crátilo*. In: Diálogos de Platão. Belém: Universidade Federal do Pará.
- Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.
- Popper, K. (2003). *Conjeturas e refutações*. Coimbra: Almedina.
- 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. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raab, M., & Gigerenzer, G. (2015). The power of simplicity: a fast-and-frugal heuristics approach to performance science. *Frontiers in Psychology journal*. doi:10.3389
- Rake, E. L., & Nja, O. (2009). Perceptions and performances of experienced incidente commanders. *Journal of Risk Research*, 12 (5), 665-685. doi:10.1080/13669870802604281
- Raposo, J. (2006). *Direito policial*. Coimbra: Almedina.
- Rasmussen, J. (1995). Deciding and doing: Decision making in natural contexts. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok, (Eds), *Decision making In action: Models and methods* (2nd print; pp. 3-20). New Jersey, NJ: Ablex.
- Reboul, A. (1994). Théorie des actes de langage. In J. Moeschler, & A. Reboul (1994), *Dictionnaire encyclopédique de pragmatique* (pp.43-78). Paris: Seuil.
- Reicher, S. D. (1984). The St Pauls' riot: An explanation of the limits of crowd action in terms of a social identity model. *European Journal of Social Psychology*, 14, 1-21.

- Reicher, S. D. (1996). The battle of Westminster: Developing the social identity model of crowd behaviour in order to explain the initiation and development of collective conflict. *European Journal of Social Psychology*, 26, 115-134.
- Reicher, S. D., Stott, C., Drury, J., Cronin, P., & Adang, O. (2004). An integrated approach to crowd psychology and public order. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27, 558-272.
- Reicher, S., Stott, C., Adang, O., Cronin, P. & Livingstone, A. (2007) Knowledge-based public order policing: principles and practice, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 27, 558-572 .
- Reiner, R., (2000), *The Politics of the Police*, New York: Oxford University Press.
- Reiner, R. (2004). A política da polícia. *Polícia e sociedade*. Volume 11. Editora Edusp, Núcleo de Estudos da Violência
- Sadler-Smith, E., & Sparrow, P. (2008). Intuition in organizational decision making. In G. Hodgkinson, & W. Starbuck (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making* (pp. 305-324). New York: Oxford University Press.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R., (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, L. F. A. (2016). *Estudo naturalista sobre a decisão policial em grandes eventos desportivos* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Santos, R. F. (2015). *Dialogue policing: uma nova abordagem à gestão de multidões* (Dissertação de Mestrado, não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Sartre, J. P. (1946). *L'existentialisme est un humanism*. Paris: Nagel.
- Sartre, J. P. (1943). *L'être et le néant*. Paris: Gallimard.
- Sargent, T. (1993). *Bounded rationality in macroeconomics*, Oxford: Clarendon Press.
- Schraagen, J., Klein, G., & Hoffman, R. (1998). The macrocognition framework of naturalistic decision making. In J. Schraagen, L. Militello, T. Ormerod & R. Lipshitz (Eds.), *Naturalistic decision making and macrocognition* (pp. 4-24). England: Ashgate.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), *The Sage handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). London: Sage.
- Searle, J. R. (1972). *Speech acts: An essay in the philosophy of language* (reprint). Cambridge: Cambridge University Press.
- Searle, J. R. (1979). *Expression and meaning*. Cambridge: Cambridge 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. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118. Doi: 10.2307/1884852.
- Simon, H. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63 (2), 129-138.
- Simon, H. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49 (3), 253-283.
- Simon, H. (1972). Theories of Bounded Rationality. In *Decision and Organization* (C. B. McGuire and R. Radner (Eds.)). Amsterdam: North-Holland.
- Simon, H. (1978a). On How to Decide What to Do. *Journal of Economics*, 9, 494-507.
- Simon, H. (1978) Rational decision making in business organizations. In A. Lindbeck (Ed.) *Nobel lectures: Economic sciences 1969-1968* (pp. 343-371). Stockholm: Nobelprize.
- Simon, H. (1979). Rational choice and the structure of the environment. In Simon, H. *Models of Thought*, 1, 20-28, New Haven, CT: Yale University Press.
- Simon, H. (1985). Human nature in politics: The dialogue of psychology with political science. *The American Political Science Review*, 79 (2), 293-304.
- Simon, H. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Slovic, P. (2000). *The Perception of Risk*. London: Earthscan Publications.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. & MacGregor, D. G. (2005). Affect, risk and decision making. *Health Psychology*, 24(4, Supplement), S35-S40.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. & MacGregor, D. G. (2007). A heurística afetiva. In C. H. Antunes & L. C. Dias (Coords.), *Decisão: Perspetivas interdisciplinares* (pp. 25-68). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Snizek, J. A. (1996). Decision making as a cognitive process. In F. N. Magill (Ed.), *International encyclopedia of psychology* (Vol. 1, pp. 521-524). London: Fitzroy Dearborn.
- Stanovich & West. (1999). Discrepancies Between Normative and Descriptive Models of Decision Making and the Understanding/Acceptance Principle. *Cognitive Psychology*, 38, 349-385.
- Solomon RC. 1993. *The passions: Emotions and the meaning of life*. Indianapolis, IN: Hackett .

- Someren, M., Barnard, Y., & Sandberg, J. (1994). *The think aloud method. A practical guide to modeling cognitive processes*. Academic Press, London.
- Suhonen, N. (2007). Normative and descriptive theories of decision under risk: A short review, *Economics and Business Administration*, 1-22. University of Joensuu: Finland.
- Taryn E., (2005). *Expert Decision-Making in Naturalistic Environments: A Summary of Research*. Edinburg South Australia: DSTO Systems Sciences Laboratory.
- Tarde, G. (1903). *The laws of imitation*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Thaler, R. & Sustein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
- Todd, P. (2001). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. In G. Gigerenzer, & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 51-70). Cambridge: MA: MIT Press.
- Todd, P., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2003). Bounding rationality to the world. *Journal of Economic Psychology*, 24 (2), 143-165.
- Todd, P., & Gigerenzer, G. (2012). *Ecological Rationality: Intelligence in the World*. Oxford University Press.
- Turner, R., & Killian, L. (1957). *Collective behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.
- Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van den Heuvel, C., Alison, L., & Power, N. (2014). Coping with uncertainty: Police strategies for resilient decision-making and action implementation. *Cognition, Technology and Work*, 16 (1), 25-45. doi:10.1007/s10111-012-0241-8
- Von Neuman & Morgenstern, O. (1944). *The theory of games and economic behavior*. New Jersey: Princeton University Press
- Waddington, D. (2012). *Policing public disorder: Theory and practice*. New York: Routledge.
- Waddington, P.A.J. (1993) Dying in a Ditch: The Use of Police Powers in Public Order, *International Journal of the Sociology of Law*, 21, 335-53.
- Waddington, P. A. J. (1994). *Liberty and order: Public order in a capital city*. London: UCL Press.
- Waddington, P.A.J. (1995). Both Arms of the Law: Institutionalised Protest and the Policing of Public Order. *The British Criminology Conferences: Selected*

Proceedings. Volume 1: Emerging Themes in Criminology. Loughborough University, 18-21.

Wakker, P. (2010). *Prospect theory for risk and ambiguity*. New York: Cambridge University Press.

Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.

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

Wilson, R. A., & Keil, F. C. (2001). *The MIT encyclopedia of the cognitive sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yates, J.F. (2003). *Decision management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zsombok, C. (1997). Naturalistic decision-making: where are we now? In C. E. Zsombok & G. Klein (Eds.), *Naturalistic Decision Making* (pp. 3-16). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Anexos

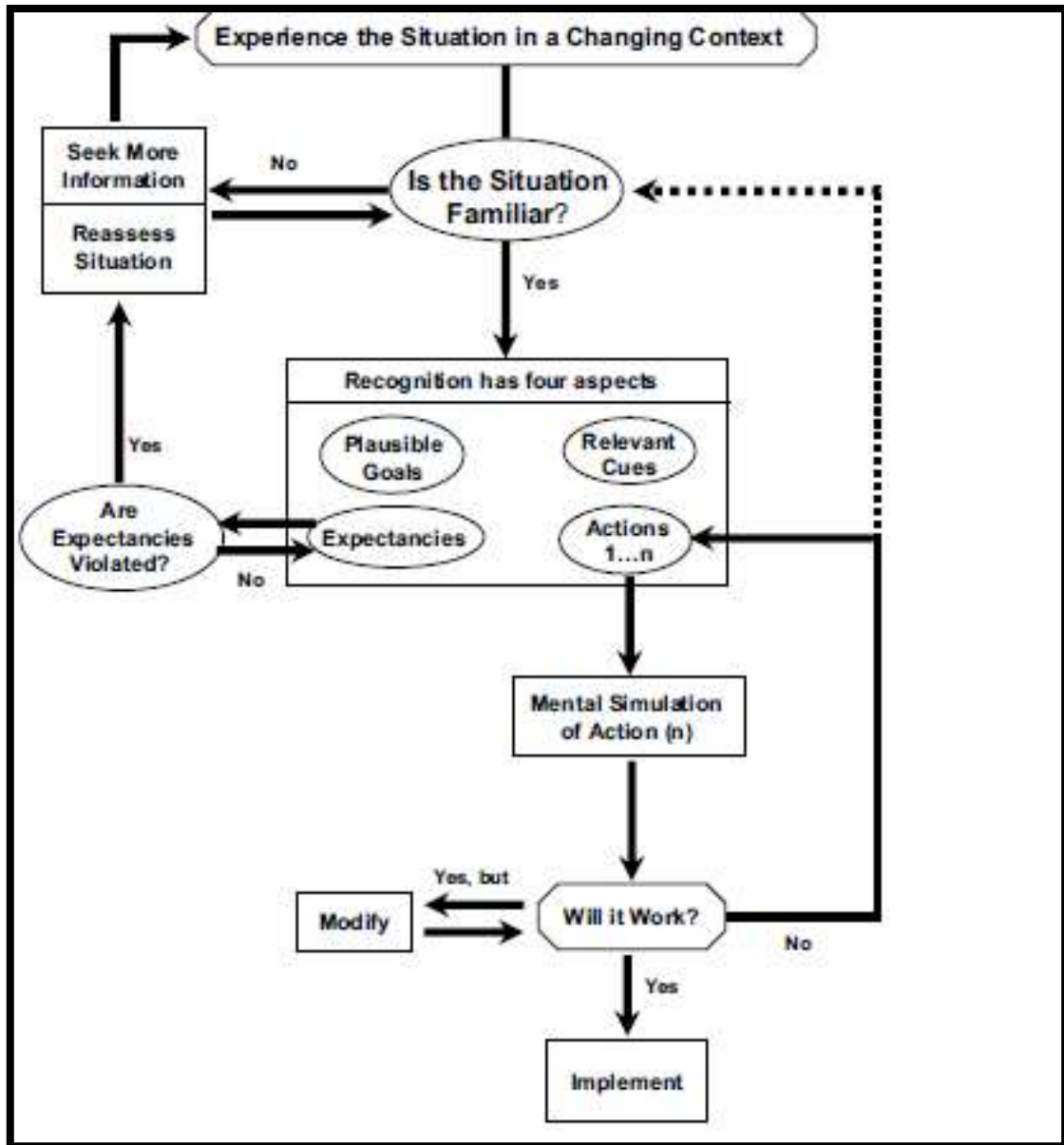
Anexo 1

Sobre a heurística do ajustamento e ancoragem

Foi pedido aos participantes do estudo referido por Tversky e Kahneman (1974), para sortear um número qualquer entre zero e cem. Posteriormente foram realizadas perguntas sobre certas quantidades (como por exemplo, quantos países africanos eram membros da ONU). Dos resultados obtidos, os pesquisadores perceberam que o número aleatório sorteado teve forte influência nas respostas dos participantes, tendo estes ajustado a sua avaliação ao número avançado anteriormente. O número inicialmente abordado fez com que os decisores se ancorassem a ele e influenciou a decisão.

Anexo 2

Modelo de tomada de decisões pelo primeiro reconhecimento



Fonte: Adaptado de Klein, Orasanu, Calderwood & Zsombok (1993), *Decision making in action: models and methods*. Norwood, CT: Ablex.

Anexo 3

Modelo ESIM (*Elaborated Social Identity Model*)

A criação do modelo de Reicher (1984, 1996), que ficou conhecido por *Elaborated Social Identity Model* (ESIM) foi influenciado pelo conceito de identidade social desenvolvido de Tajfel e Turner (1986), tendo-se tornado relevante para o desenvolvimento de estratégias modernas de policiamento. Este modelo ESIM parte da ideia que uma multidão não é um todo uniforme, pois, embora as pessoas partilhem o mesmo espaço físico, regem-se por normas e por valores diferentes e, como tal, não podem nem devem ser tratadas da mesma forma (Havelund, Jensen, Joern, Nielsen, & Rasmussen, 2013).

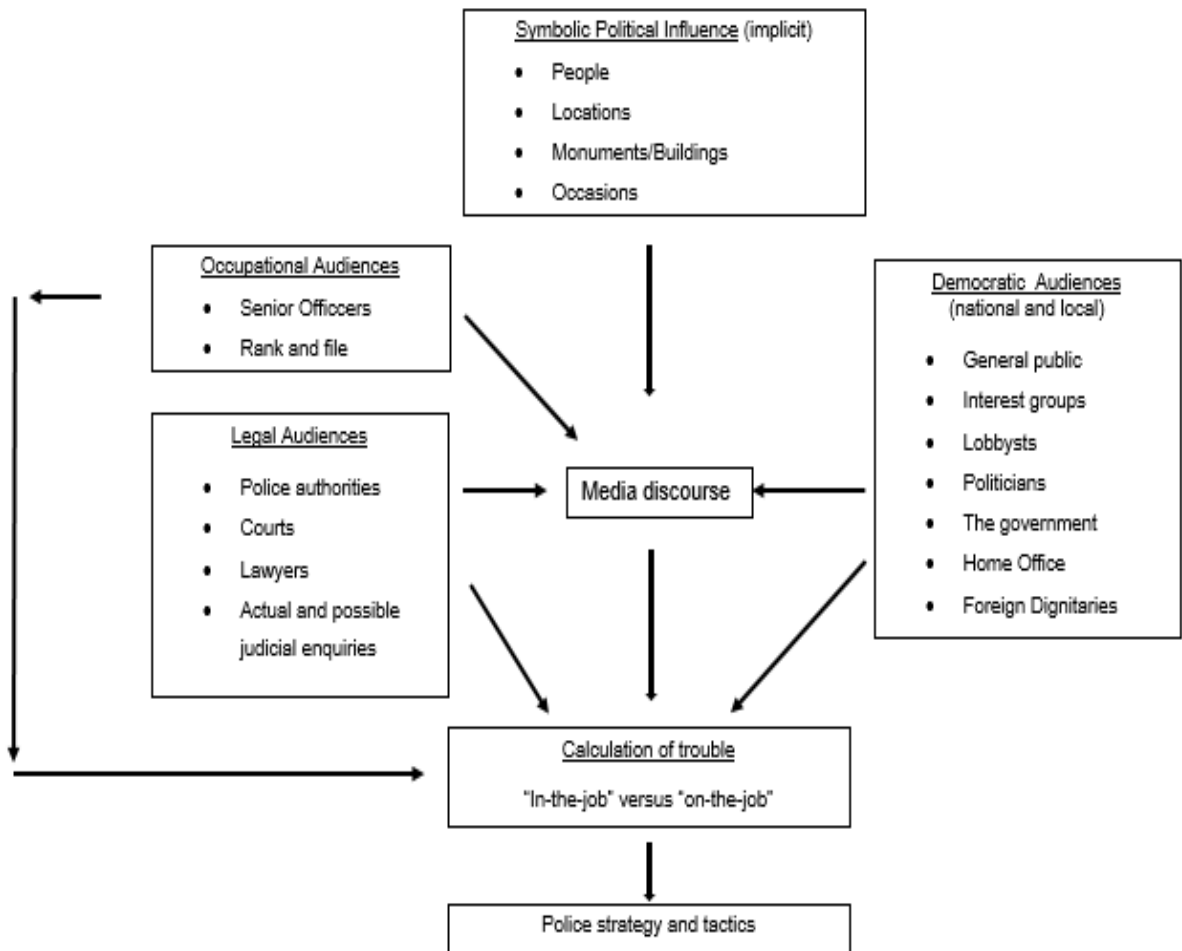
Na verdade os membros de determinado grupo só vão seguir comportamentos que se adequem e vão ao encontro daquela que é a sua categoria social, pois a identidade social constitui o principal limite à sua acção.

Se cada evento, seja ele desportivo, político, etc, consiste num encontro intergrupar, que relaciona a Polícia e vários grupos possuidores de identidades sociais diferenciadas, então a acção policial tem que ter tal facto em linha de conta e não olhar para as multidões com um olhar endémico de uniformidade. É nessa medida que o modelo ESIM protege a ideia de que a postura policial é decisiva no enquadramento do comportamento coletivo, pois uma correta e legítima comunicação e intervenção, pode fazer a diferença na questão dos conflitos. Em síntese tal modelo esmiúça a ideia de que os indivíduos em grupo atuam em função da sua identidade e não na premissa simplista de que a multidão dissolve as identidades.

Para que a Polícia legitime a sua acção aos olhos da sociedade é imprescindível estabelecer uma relação positiva com os membros que compõem os diferentes grupos, procurando conhecer os valores e os objetivos que os movem para atuar de forma mais informada e para que as suas ações sejam reconhecidas na dinâmica das multidões (Gorringe, Rosie, & Stott, 2012; Santos, 2015).

Anexo 4

As determinantes políticas das estratégias e táticas policiais



Fonte: Adaptado de Waddington, D (2012), *Policing public disorder: Theory and practice*. New York: Routledge.

Anexo 5

Protocolo *think aloud*

Ericson e Simon (1993) salientam que o protocolo *think aloud* deve incluir a gravação dos relatos, por forma a facilitar a recolha dos dados e que no final de cada acontecimento ou sessão, as gravações devem ser reproduzidas em escrito de modo fidedigno, permitindo a obtenção de dados válidos e confiáveis (Someren, et al., 1994).

Também neste sentido Sugirin (cit in Charters, 2003) salienta que uma das técnicas que deve ser utilizada para incentivar respostas *think aloud* sem provocar excessiva intrusão no pensamento do sujeito é a utilização de expressões como, a título de exemplo, “continue a falar”, ou “tente pensar alto, pois estas técnicas estimulam os sujeitos observados a verbalizar a sua atividade cognitiva.

Anexo 6

Autorização da Direção Nacional da PSP para realização do estudo

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 477/SECDE/2016
Classificador: 080.01.10
Processo: SECDE201600001AVA
Data: 2016-11-10

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Autorizado
21/11/2016
O Diretor Nacional Adjunto/UORH
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.
2. Neste sentido, o Aspirante a Oficial de Polícia António Sérgio Dias Pinheiro irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Um Estudo Sobre a Decisão Policial no Contexto dos Grandes Eventos Desportivos", do qual é Orientador a Prof.ª. Doutora Lúcia G. Pais.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para que o Aspirante a Oficial de Polícia António Pinheiro possa acompanhar o policiamento desportivo dos jogos de futebol a decorrer na área da 3ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa:

- Sporting – Real Madrid, no dia 22/11/2016; Benfica – Moreirense, no dia 27/11/2016; Sporting – Vitória de Setúbal, no dia 03/12/2016; Benfica – Napoli, no dia 06/12/2016; Benfica – Sporting, no dia 11/12/2016; Sporting – Braga, no dia 18/12/2016; Benfica – Boavista, no dia 15/01/2017; Benfica – Tondela, no dia 22/01/2017.
4. A necessidade da obtenção destes dados prende-se com o facto de virem a constituir um capítulo essencial à elaboração da dissertação, sustentando todo o trabalho de investigação realizado.
5. Mais se solicita a V. Ex.ª que o Aspirante a Oficial de Polícia António Pinheiro possa, dentro do admissível, aceder a documentos relativos aos planeamentos, a diretivas operacionais, a NEPs, a ordens de operações e aos relatórios finais dos respetivos policiamentos, bem como estar presente em reuniões e planeamentos dos policiamentos desportivos e em reuniões preparatórias referentes à época 2016/2017.
6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia António Pinheiro se compromete respeitar a confidencialidade e o anonimato, relativamente aos dados e informações recolhidas, fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor
Pedro José Lopes Clemente
Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| DIREÇÃO NACIONAL PSP/ DAG | Entrada Nº 34340 |
| SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA | Data 17/NOV./2016 Pº 4A02 |



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt | iscpsl@psp.pt

17/11/2016

147458

Anexo 7

Quadro Categorical PLANEAMENTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 8

Quadro Categorial ORDENS DE OPERAÇÕES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C_00 - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a gestão de todos os seus movimentos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 9

Quadro Categorical OBSERVAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Subcomissário recebe uma informação que desconhecia.

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

Ex. (J_7) “O Subcomissário explica como os elementos devem estar dispostos no terreno e porquê”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D_OB.3 - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo decisor;
Ex. (J_1) “O Subcomissário informa que tudo está calmo naquele local e que está tudo controlado”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

G_OB - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros Chefes/Oficiais sobre o decisor

observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstração) do policiamento no decisor.

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

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

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

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

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

Anexo 10

Quadro Categorical *THINK ALOUD*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 11

Quadro Categorial RELATÓRIOS DE POLICIAMENTO DESPORTIVOS

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

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

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

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

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

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

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

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

Sem unidades de registo.

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

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

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

B_RPD.2 - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das ações realizadas durante o policiamento,

incidentes ocorridos ou outras consequências da atuação policial, bem como os custos para a PSP que resultaram do policiamento do evento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 12

Sobre a auscultação da experiência

De acordo com as características dos doze jogos que constituíram amostra do nosso estudo, verificámos no terreno que é difícil deslindar o *background* de experiência e a intuição dos decisores experientes, na medida em que as práticas habituais se escondem por detrás das ações, que muitas vezes parecem demasiado simples. De facto, muita da execução dá-se num nível automático de posicionamentos e ações dos elementos numa lógica de prevenção difícil de captar por quem está fora desta mecânica. Mas tal automatismo não demonstra estanquicidade, antes adaptação jogo após jogo, como pode ser comprovado pelas alterações e pelas inclusões que vão sendo feitas, como é o caso da introdução das Equipas de Prevenção e Reação Imediata (EPRI).

As EPRI são constituídas por elementos policiais que circulam em motocicletas o que permite uma elevada mobilidade e rapidez de intervenção em situações de desordem ou em apoio aos adeptos denominados “*casuals*”, prevenindo proximidade. A sua utilização constitui uma inovação nestes eventos que permite lubrificar toda a estrutura de prevenção e reação policial.

Anexo 13**PLANEAMENTO**

| Categoria | Subcategoria | UR | Totais |
|-----------------------|---|--------------------|--------|
| Espetáculo Desportivo | Caracterização | 129 | 141 |
| | Classificação | 12 | |
| Policimento | Objetivos | 685 | 764 |
| | Expectativas | 65 | |
| | Recordações | 1 | |
| | Discussão de Procedimentos | 0 | |
| | Colaboração Outras Entidades | 12 | |
| | Acontecimentos de Relevó | 1 | |
| | Instrumentos Recolha, Análise e Transmissão de Informação | Meios Audiovisuais | |
| Documentos | | 24 | |
| Deslocações Terreno | | 1 | |
| Adeptos | Caracterização | 68 | 97 |
| | Percurso | 17 | |
| | Enquadramento Policial | 0 | |
| | Procedimentos Entrada | 12 | |
| EIR e EVAR | Caracterização | 3 | 15 |
| | Ações | 0 | |
| | Locais | 0 | |
| | Dependência Hierárquica | 12 | |
| OCS | ----- | 19 | 19 |

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

Anexo 14

ORDENS DE OPERAÇÕES

| Categoria | Subcategoria | UR | Totais |
|-----------------------|-------------------------|------|--------|
| Espetáculo Desportivo | Caracterização | 191 | 203 |
| | Classificação | 12 | |
| Policimento | Objetivos | 1574 | 1717 |
| | Expectativas | 143 | |
| Adeptos | Caracterização | 117 | 475 |
| | Percurso | 70 | |
| | Enquadramento Policial | 96 | |
| | Procedimentos Entrada | 192 | |
| EIR e EVAR | Caracterização | 115 | 384 |
| | Ações | 121 | |
| | Locais | 115 | |
| | Dependência Hierárquica | 33 | |
| OCS | ----- | 13 | 13 |

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

Anexo 15
OBSERVAÇÃO

| Categoria | Subcategoria | UR | Totais |
|-------------------------|-----------------------------|-----|--------|
| Objetivos Policiamento | ----- | 15 | 15 |
| Informação | Informação Disponibilizada | 69 | 278 |
| | Informação Pesquisada | 54 | |
| | Transmissão de Informação | 154 | |
| | Informação de Contraditória | 1 | |
| | Falta de Informação | 0 | |
| | Conhecimento Prévio | 0 | |
| Correspondência Padrões | Tipicidade | 12 | 16 |
| | Anomalias | 4 | |
| Simulação Mental | Recordações | 0 | 117 |
| | Expectativas | 101 | |
| | Avaliações | 14 | |
| | Conjugação de Esforços | 2 | |
| Recursos | Recursos Próprios | 213 | 260 |
| | Outros Recursos | 25 | |
| | Equipamento | 22 | |
| Localização | ----- | 12 | 12 |
| Influências | ----- | 6 | 6 |
| Decisões | ----- | 333 | 333 |
| Resultados Policiamento | ----- | 26 | 26 |

Figura 3. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de Observação

Anexo 16

THINK ALOUD

| Categoria | Subcategoria | UR | Totais |
|-------------------------|-----------------------------|-----|--------|
| Objetivos Policiamento | ----- | 82 | 82 |
| Informação | Informação Disponibilizada | 16 | 402 |
| | Informação Pesquisada | 17 | |
| | Transmissão de Informação | 369 | |
| | Informação de Contraditória | 0 | |
| | Falta de Informação | 0 | |
| | Conhecimento Prévio | 0 | |
| Correspondência Padrões | Tipicidade | 7 | 10 |
| | Anomalias | 3 | |
| Simulação Mental | Recordações | 3 | 110 |
| | Expectativas | 81 | |
| | Avaliações | 26 | |
| | Conjugação de Esforços | 0 | |
| Recursos | Recursos Próprios | 120 | 147 |
| | Outros Recursos | 14 | |
| | Equipamento | 13 | |
| Influências | ----- | 7 | 7 |
| Decisões | ----- | 140 | 140 |

Figura 4. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias na fase de *think aloud*

Anexo 17

RELATÓRIOS DE POLICIAMENTOS DESPORTIVOS

| Categoria | Subcategoria | UR | Totais |
|-----------------------|------------------------------|-----|--------|
| Espetáculo Desportivo | Caracterização | 0 | 31 |
| | Classificação | 0 | |
| | Faixas | 31 | |
| | Cânticos | 0 | |
| Policimento | Objetivos | 12 | 235 |
| | Resultados | 216 | |
| | Colaboração Outras Entidades | 0 | |
| | Acontecimentos de Relevó | 7 | |
| | Avaliações | 0 | |
| Adeptos | Localização | 0 | 121 |
| | Enquadramento | 5 | |
| | Comportamento | 116 | |
| EIR e EVAR | Caracterização | 0 | 0 |
| | Ações | 0 | |
| | Locais | 0 | |
| | Dependência Hierárquica | 0 | |

Figura 5. Distribuição das Unidades de Registo pelas Categorias e Subcategorias para os Relatórios de Policiamento Desportivo