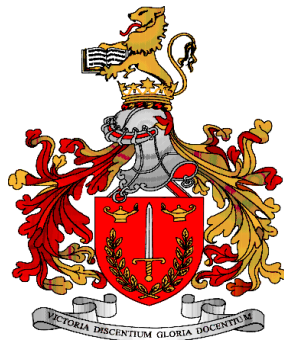


**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**



**Bruno Daniel Ferreira Alves**  
Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**  
XXV Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **A TOMADA DE DECISÃO NA ATUAÇÃO POLICIAL**

**Orientadora: Prof. Doutora Lúcia G. Pais**

**Co-orientador: Mestre Sérgio Felgueiras**

**Lisboa, 24 de Abril de 2013**



**Bruno Daniel Ferreira Alves**  
**Aspirante a Oficial de Polícia**

## **A TOMADA DE DECISÃO NA ATUAÇÃO POLICIAL**

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. Doutora Lúcia G. Pais e Subintendente Sérgio Felgueiras

**Aos meus pais...**

**À Patrícia e à Rafaela...**

## Agradecimentos

Ao ISCPsi, pela oportunidade que me deu, pela formação que me proporcionou e pelo acolhimento ao longo dos cinco anos, momentos que me marcarão para sempre. O meu obrigado.

À Prof. Doutora Lúcia Pais, orientadora desta dissertação, por ter despertado em mim o gosto pelo tema da dissertação, pelo total apoio e disponibilidade ao longo deste ano e por todo o conhecimento que me transmitiu. O meu sincero e sentido OBRIGADO.

Ao Senhor Subintendente Felgueiras, co-orientador desta dissertação, pelo apoio e conhecimento transmitido. O meu muito obrigado.

Ao Corpo de Intervenção, subunidade onde efetuei o meu estudo, pelo apoio e pela integração que me proporcionaram, tornando possível a realização deste trabalho. À subunidade e aos elementos participantes no estudo, que por razões de confidencialidade, não devem ser aqui identificados. O meu muito OBRIGADO.

Aos meus camaradas de curso, pelos momentos que partilhamos, por tudo o que me ensinaram e pelas amizades construídas. Para sempre, OBRIGADO.

À minha família, e principalmente à minha esposa, Alexandra, pela paciência, apoio e compreensão demonstrada ao longo destes cinco anos, pela minha ausência enquanto filho, marido e pai. A todos O MEU ENORME OBRIGADO.

## Resumo

As limitações da mente humana levam à utilização de estratégias de aproximação para lidar com a maioria das situações, resultando, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e decisões que se tomam. O decisor não usa uma estratégia de otimização, contentando-se com uma solução satisfatória, suficiente. Em condições de pressão de tempo, isto leva a pesquisar pouca informação e a decidir com base num único elemento informativo, considerando as características da estrutura do ambiente em que ocorre. O decisor policial, não sendo um ser com capacidades superiores, sofrerá das mesmas limitações que o comum cidadão. Na ausência de investigação nacional, realizou-se um estudo qualitativo sobre o tema da tomada de decisão aplicado à atividade policial, com a intenção de melhor compreender as decisões em contexto policial. Os resultados obtidos mostram que o processo de decisão no contexto policial está dependente da capacidade do decisor para pesquisar e gerir a informação necessária à decisão e para antecipar cenários, durante o policiamento, avaliando sistematicamente novas pistas no terreno. Para a realização de tais ações, a experiência e o treino do decisor policial é um fator preponderante.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; polícia; policiamento; grandes eventos

## Abstract

The limitations of the human mind lead to the use of approximation strategies to deal with most situations, sometimes resulting in biases and errors in the evaluations and decisions made. The decision maker does not use an optimization strategy, contenting himself with a satisfactory solution, enough. Under time pressure, this leads to little information search and decide based on a single item of information, considering the structural characteristics of the environment in which it occurs. The police decision maker, not a being with superior capabilities, will suffer the same limitations as the common citizen. In the absence of national research, carried out a qualitative study on the topic of decision making applied to police activity, with the intent to better understand the decisions in a police context. The results show that the decision-making in police context is dependent on the ability of the decision maker to search and manage information necessary for the decision and to anticipate scenarios for policing, systematically evaluating new tracks on the ground. To carry out such actions, the experience and training of the police decision maker is a major factor.

**Keywords :** decision making , police, policing , major events

## Índice

Índice de Anexos.....	IX
Índice de Figuras.....	X
Capítulo I - Introdução .....	1
Capítulo II - Enquadramento temático.....	3
1.    Conceitos .....	3
2.    Teorias de Decisão.....	4
2.1.    Racionalidade Ilimitada.....	4
2.2.    Racionalidade Limitada.....	7
2.3.    Teoria dos Prospectos.....	8
2.4.    Heurísticas e Vieses .....	9
2.5.    A decisão em contexto naturalista .....	13
2.5.1.    A experiência na NDM .....	17
2.5.2.    O RPD, a CTA, a incerteza e o erro.....	19
3.    A atuação policial .....	22
3.1.    Os conceitos policiamento e polícia .....	22
3.2.    A aplicação da lei .....	23
3.3.    O Uso da Força .....	25
3.4.    A procura do público .....	27
3.5.    Grandes Eventos.....	28
3.6.    A discricionarietà .....	32
3.7.    As Emoções e a Criatividade .....	34
4.    A formulação do problema de investigação .....	37
Capítulo II - Método .....	39
1.    O estudo exploratório .....	39
2.    O enquadramento .....	40
3.    Participantes.....	40
4. <i>Corpus</i> .....	40
5.    Instrumentos de recolha de dados .....	41
5.1.    Observação.....	41
5.2. <i>Think-aloud</i> .....	42
5.3.    Pesquisa documental.....	43
6.    Instrumentos de análise dos dados .....	43

6.1. Análise de conteúdo.....	43
7. Procedimento .....	45
Capítulo III - Apresentação e discussão dos resultados.....	47
1. Caracterização das categorias.....	47
1.1. Estudo 1 .....	47
1.2. Estudo 2 .....	48
1.3. Estudo 3 .....	50
1.4. Estudo 4 .....	52
2. Relação entre os estudos.....	53
3. A complexidade da realidade.....	55
4. As características associadas aos peritos .....	56
5. Os processos de decisão .....	57
6. Discussão dos resultados.....	58
Capítulo IV – Considerações finais .....	60
Referências.....	62
Anexos.....	68

## Índice de Anexos

Anexo 1 - Teoria dos Prospectos .....	69
Anexo 2 - Pedido de autorização para acompanhamento do CI .....	70
Anexo 3 - Pedido para autorização para pesquisa documental .....	72
Anexo 4 - Grelha categorial <i>Think aloud</i> .....	73
Anexo 5 - Grelha categorial Observação .....	76
Anexo 6 - Grelha categorial Ordens de Operações .....	80
Anexo 7 - Grelha categorial Relatórios finais .....	83
Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da grelha categorial <i>Think aloud</i> .....	85
Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da grelha categorial Observação .....	86
Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da grelha categorial Ordens de Operações .....	87
Anexo 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da grelha categorial Relatórios finais .....	88

## Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Ordens de Operações .....	47
Figura 2 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial <i>Think aloud</i> .....	48
Figura 3 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação .....	50
Figura 4 - Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatórios finais .....	52

## Capítulo I - Introdução

Os inúmeros estudos sobre a tomada de decisão têm mostrado uma mudança na forma como os humanos decidem: eles deixaram de ser possuidores de todas as capacidades e de toda a informação para decidir otimamente, tornando-se apenas seres com capacidades suficientes, utilizando informação suficiente para tomarem decisões satisfatórias.

Esta mudança levou os investigadores a interrogarem-se como os seres humanos conseguem, com as suas limitações e numa realidade cada vez mais complexa, tomar decisões com bastante qualidade e precisão. Neste sentido, os investigadores direccionaram-se para a explicação dos processos que estão na base das decisões, tendo alguns investigadores se deslocado para o terreno, para compreender o impacto do contexto na tomada de decisão.

Ainda que a realidade seja imprevisível, inconstante e mutável, é possível encontrar alguns contextos mais ou menos definidos, estruturados ou controlados, tal como o contexto militar ou policial, entre outros. Ancorados na teoria *Naturalistic decision making*, a qual surgiu de estudos elaborados em contextos militares e que procura descrever como os decisores utilizam a experiência na tomada de decisão, procuramos descrever e demonstrar como os decisores policiais decidem. Tendo em mente este objetivo geral, pretendemos com este trabalho: elucidar acerca das teorias da tomada de decisão, demonstrar os fatores e os constrangimentos associados à tomada de decisão no contexto policial, particularmente nos grandes eventos e descrever os processos que estão na base das decisões naquele contexto.

No segundo capítulo deste trabalho expomos o enquadramento teórico desenvolvido para a demonstração da evolução da investigação sobre a tomada de decisão e para a apresentação do contexto policial e suas particularidades. No contexto policial, tomamos como referência os grandes eventos, particularmente os policiamentos desportivos, por serem eventos que carecem de uma atenção especial por parte da polícia, como consequência da sua complexidade, pela necessidade de planeamento e pelo impacto que podem ter na imagem da polícia.

No terceiro capítulo justificamos a nossa opção por uma investigação qualitativa e pela deslocação ao terreno, onde as decisões ocorrem, apresentando também as técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados. Ainda neste capítulo, apresentamos e

justificamos a escolha pelo Corpo de Intervenção, a caracterização dos participantes e os procedimentos adotados para a realização deste trabalho.

No quarto capítulo apresentamos os resultados obtidos e discutimos as suas implicações para o contexto policial.

No quinto e último capítulo apresentamos as considerações finais, aludindo aos pontos de contacto entre o enquadramento teórico e os resultados obtidos, bem como aos objetivos propostos para este trabalho. Apontamos também as limitações deste trabalho, para que outros tomem conhecimento delas e as possam minimizar e ultrapassar em estudos posteriores.

A pertinência deste estudo revela-se no facto deste vir a colmatar uma lacuna nos trabalhos científicos nas nossas instituições escolares, nomeadamente neste Instituto, relativamente ao tema tratado. Tendo presente que a compreensão da tomada de decisão aumentará a qualidade da decisão policial, contribuindo para um serviço policial de excelência, torna-se crucial compreender como o elemento policial lida com a complexidade do contexto policial, com os vários fatores de influência e com a sua própria condição durante o processo de tomada de decisão. É este contexto complexo e o significativo impacto das decisões do elemento policial (no extremo, temos casos de vida ou morte) que justificam a importância de tais estudos.

## Capítulo II - Enquadramento temático

### 1. Conceitos

A Decisão é uma temática multidisciplinar, necessária e indissociável à nossa vida em sociedade, uma vez que quase todas as nossas ações diárias implicam uma decisão (Damásio, 1994; Sniezek, 1996), com objetivos, graus de complexidade e consequências díspares. Dado este espectro alargado de decisões, elas não terão o mesmo valor ou relevância, sendo expectável que o processo de decisão seja, também ele, diferente: comprar um produto no supermercado é diferente de comprar uma casa, escolher o que vestir é diferente de escolher com quem casar, jogar no casino é diferente de escolher como investir as nossas poupanças.

Antes de iniciarmos a discussão sobre as teorias da decisão, importa definir os conceitos relevantes que nos acompanharão ao longo do trabalho, tais como decisão, juízo ou julgamento, raciocínio e racionalidade.

Segundo Jesus (1984, p. 1), a decisão é definida como “o processo pelo qual um ou mais indivíduos seleccionam uma acção de entre um conjunto de alternativas para, de acordo com certos critérios, atingir objectivos preestabelecidos”. Adair (1992, p. 40) refere que “a decisão significa o fim do processo de reflexão e o início da acção”. O mesmo autor distingue a tomada de decisão da resolução de problemas: se a primeira implica “decidir sobre qual a acção a tomar; envolvendo escolhas entre as opções” [, a segunda é] “normalmente uma solução, resposta ou conclusão” (Adair, 2010, p. 1).

No entender de Damásio (1994, pp. 178-179), o processo de decisão supõe que o indivíduo conheça “da situação que requer uma decisão, das diferentes opções de acção e das consequências de cada uma dessas opções (resultados), imediatamente ou no futuro”.

Tendo por base as anteriores afirmações podemos definir a tomada de decisão como um processo através do qual o decisor responde à situação que enfrenta, comparando e escolhendo uma das alternativas disponíveis, que vai ao encontro dos objetivos que pretende realizar. No entanto, esta definição torna-se redutora porque preserva as aproximações tradicionais ao fenómeno da tomada de decisão. Havendo um crescente conjunto de dados que sugere que as pessoas raramente comparam opções, manter a anterior definição reduziria o valor dos estudos relativos à maior parte das atividades quotidianas (Klein, 1998). Assim, numa definição mais ampla, “uma decisão é um ponto de escolha onde existem opções razoáveis e [, ainda assim, o decisor] pode ter seleccionado uma opção diferente” (Klein, 1998, p. 31). Ou seja, a tomada de decisão

deixa de ser dependente da comparação e da lista inicial exaustiva de alternativas que as aproximações tradicionais defendem.

Por vezes, o conceito de juízo é usado como sinónimo do conceito de decisão. Assim importa esclarecer que o conceito de juízo na temática da decisão é entendido como “proposição avaliativa que um observador emite a propósito de uma conduta, de um desempenho, de um traço, etc, do sujeito ou do grupo que ele observa, ou que um sujeito [...] fornece sobre um estímulo ou situação” (Richelle, 2001, p. 449) enquanto que as decisões indicam uma intenção de perseguir um particular curso de acção” (Hardman, 2009, p. 3). Apesar disso, ambos os conceitos estão relacionados uma vez que “as decisões que tomamos são desenvolvidas por meio dos nossos julgamentos” (Hardman, 2009, p. 3).

O alcance do conceito de racionalidade afasta-se, neste trabalho, da frequente utilização do mesmo para diferenciação entre Homens e animais. De acordo com Hardman (2009), a racionalidade, no contexto da tomada de decisão, diz respeito à extensão com que o decisor adere ou não a modelos normativos de decisão e não a uma capacidade que os seres humanos possuem, em comparação com os animais. De igual modo, a “racionalidade preocupa-se com os métodos de pensamento que usamos e não com as conclusões desse nosso pensamento” (Baron, 2000, p. 55). Assim, quando falarmos em irracionalidade não estaremos a falar, necessariamente, de erros ou incapacidade para pensar mas em procedimentos que não seguem os métodos racionais.

## **2. Teorias de Decisão**

### **2.1. Racionalidade Ilimitada**

Nesta secção demonstraremos a evolução das teorias da decisão, ainda que o nosso objetivo não seja uma descrição aprofundada e completa das mesmas. “Desde a Antiguidade até ao Iluminismo, o conhecimento - por oposição à opinião - foi pensado para exigir certeza” (Gigerenzer, 2006, p. 116). Seguindo as raízes da filosofia e da economia (Polic, 2009), as clássicas teorias da decisão foram construídas num ambiente de certeza, fabricado por aquelas ciências. Neste contexto, o ser humano foi idealizado com capacidades sobrenaturais (Pais, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000), e sem preocupações com limitações de tempo, conhecimento ou capacidades cognitivas” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 729). Estes seres ideais eram “plenamente informados sobre todas as opções possíveis para as suas decisões e de todos os possíveis resultados de suas opções de decisão, infinitamente sensíveis às subtis distinções entre as opções de decisão e totalmente

racionais em relação a sua escolha de [entre as] opções” (Polic, 2009, p. 80). Segundo o modelo do homem económico, a racionalidade significa duas coisas: que ele pode ordenar as alternativas disponíveis e que ele deve fazer as suas escolhas de forma a maximizar alguma coisa (Edwards, 1954). Assim, os decisores eram capazes de reunir toda a informação disponível, de estabelecer uma determinada ordenação (por valor, utilidade ou outro) e de escolher a melhor opção.

No entanto, o ambiente de certeza existente “estreitou na Europa depois da Reforma e da Contra-Reforma [, e] emergiu um novo e mais modesto padrão de razoabilidade que reconheceu a incerteza irredutível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2). Nesse mesmo período (meados do séc. XVII) surgiu a teoria da probabilidade, tornando-se “a principal orientação para a razoabilidade” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2), dando início “à morte do sonho da certeza e ao surgimento do cálculo da incerteza” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 728).

Fruto deste novo olhar sobre o mundo, surgem as primeiras teorias da tomada de decisão sob risco, de que é um exemplo a Teoria do Valor Esperado. Esta teoria refere que “o valor esperado de uma aposta é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis” (Edwards, 1954, p. 391). Esta teoria tinha as suas fraquezas uma vez que não teve em conta que “o valor de determinado pagamento efetuado a alguém não está directamente relacionado com o seu preciso valor monetário” (McDermott, 1998, p. 15), bem como, em variadas situações de risco, o comportamento observado contrariava o estipulado por esta teoria (Edwards, 1954).

Daniel Bernoulli foi capaz a ver estas incoerências e propôs uma modificação à noção de valor esperado, “assumindo que as pessoas agem para maximizar a utilidade esperada, em vez do valor esperado” (Edwards, 1954). Bernoulli demonstrou as limitações daquela teoria enquanto modelo normativo de decisão através da resolução do paradoxo de S. Petersburgo, demonstrando que “o valor subjectivo, ou utilidade, que tem um retorno para um indivíduo nem sempre está directamente relacionado com a quantidade absoluta desse retorno, ou do valor esperado” (McDermott, 1998, p. 16). Com esta análise, Bernoulli propõe uma função que demonstra que “a utilidade não é apenas uma função linear da riqueza mas antes uma função subjetiva e côncava da avaliação do resultado” (McDermott, 1998, p. 16). A forma côncava da função introduz a noção de utilidade marginal decrescente, admitindo que a cada aumento da riqueza, diminui a utilidade adicional desse mesmo aumento, devido ao aumento total da riqueza. De forma implícita, a

função assume aversão ao risco, ou seja, assume que as pessoas preferem valores certos (100€) do que apostas (200€ com 50%), ainda que o valor utilidade seja o mesmo (McDermott, 1998). Com a teoria da utilidade esperada, a subjetividade penetrou nas teorias de decisão e a avaliação subjetiva do decisor passou a desempenhar um papel importante nas mesmas.

Ainda que esta mudança tivesse sido um marco importante na tentativa de definir o nosso comportamento, só dois séculos depois de Bernoulli, von Neumann e Morgenstern revolucionaram a teoria da utilidade subjetiva, marcando o início do período moderno do estudo da tomada de decisão sob o risco (Edwards, 1954). Ao desenvolver uma teoria da utilidade axiomatizada, von Neumann e Morgenstern tornaram possível a construção de uma função de utilidade individual para cada pessoa, capaz de demonstrar a busca pela maximização da utilidade subjetiva (McDermott, 1998). Os seus axiomas “não determinam uma ordem individual de preferência, mas impõem certas restrições às possíveis relações entre as preferências individuais” (McDermott, 1998, p. 17). Os axiomas principais desta teoria são: Transitividade, o qual refere que se a opção A é preferível à opção B, sendo a B preferível a C, então A é preferível a C; Dominância, em que se a opção A é melhor que a B num aspeto, ainda que sejam iguais nos restantes, a opção preferida será a A; Invariância, que assume que a preferência deve ser constante, independentemente da ordem ou método de apresentação das opções (McDermott, 1998).

Se von Neumann e Morgenstern assumiram que as probabilidades dos eventos incertos eram conhecidas (condições de risco), L. J. Savage (in Frisch & Clemen, 1994) desenvolveu a Teoria da Utilidade Subjetiva Esperada, modificando e estendendo a teoria da utilidade esperada a circunstâncias onde as probabilidades não eram conhecidas (condições de incerteza). “Esta vertente da Teoria da Utilidade Esperada consolidou-se também na regra da maximização da utilidade esperada, exceto no pressuposto de que as probabilidades são próprias de cada decisor e subjetivas perante resultados incertos” (Frisch & Clemen, 1994, p. 46). Podemos, assim, constatar que cada decisor atribuirá valores diferentes, além de que o mesmo decisor pode atribuir valores diferentes em idênticas situações.

Simon (1989) aponta como componentes da teoria da utilidade subjetiva esperada: uma função de utilidade, onde se atribui uma medida de preferência a determinado acontecimento futuro; um conjunto exaustivo de estratégias alternativas, de onde o decisor fará a sua escolha; uma distribuição de probabilidades que o decisor atribui aos acontecimentos futuros; uma política de maximização da utilidade esperada, através da

qual o decisor escolhe ou deveria escolher a alternativa ou estratégia que maximize o valor esperado. “Sumariamente, todo o decisor racional numa situação de incerteza decide escolhendo, de entre as alternativas possíveis, aquela que resulta da multiplicação do seu valor de utilidade pelo da sua probabilidade, maximizando a utilidade (prazer, ganho, vantagem) ou minimizando a desutilidade (desprazer, perda, desvantagem)” (Oliveira & Pais, 2010, p. 423; vd. Mongin, 1997; Polic, 2009).

Apesar de a tomada de decisão ter uma longa história no âmbito da Economia e da Filosofia, o interesse dos psicólogos só surgiu após a Segunda Guerra Mundial, os quais transportaram as teorias existentes e construíram os seus próprios modelos, testando-os e experimentando-os (McDermott, 1998). Este desenvolvimento conduziu a novos olhares sobre o processo de tomada de decisão. Assim, várias vozes se levantaram para criticar o carácter normativo e/ou descritivo das teorias anteriores. Tal conteúdo será amplamente explicado no próximo ponto.

## **2.2. Racionalidade Limitada**

“Embora os princípios normativos da[s teorias anteriores] pareçam suficientemente razoáveis para a maioria das pessoas, as investigações psicológicas têm mostrado que nós violamos esses princípios sistematicamente quando tomamos decisões” (Baron, 2000, p. 245).

“Desde o seu início, porém, a formalização estrita da decisão estabelecida como cânone racional foi desafiada pela proposta de uma Tomada de Decisão Comportamental (*Behavioral Decision Making*) orientada por princípios descritivos do comportamento” (Oliveira & Pais, 2010, p. 423). De uma forma muito sumária, esta proposta coloca em causa as capacidades superiores do decisor humano para recolher a informação, processá-la e escolher uma opção óptima, questionando a extensão da racionalidade nos processos de decisão das pessoas (Oliveira & Pais, 2010).

Herbert Simon (1990), conhecido como “o pai da racionalidade limitada” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730), descreveu a tomada de decisão como um processo de pesquisa orientado por níveis de aspiração, que devem ser atingidos ou ultrapassados por uma decisão satisfatória. Os níveis de aspiração são bastante dinâmicos, ajustando-se à situação, os quais são aumentados se é fácil encontrar alternativas satisfatórias e reduzidos se as alternativas satisfatórias são difíceis de conseguir (Selten, 2001). Desde a sua original conceção, proposta por Simon, que a racionalidade limitada mantém dois componentes: as limitações do ser humano e a estrutura do ambiente (Todd & Gigerenzer, 2000). Se as

limitações do ser humano o tornam incapaz de recolher toda a informação, de conhecer todos os cursos de acção e consequentes resultados, o mesmo “deverá usar métodos aproximados para lidar com a maioria das tarefas” (Simon, 1990, p. 6). O ser humano “adapta-se o suficiente para «*satisfice*» (Simon, 1956, p. 129), ou seja, “imerso no seu ambiente o sujeito escolhe, com as suas limitações cognitivas e físicas, o prospecto que lhe permite atingir um grau de satisfação suficiente” (Oliveira & Pais, 2010, p. 423). A estrutura do ambiente é importante porque, dada a limitação do ser humano, a adaptação deste à estrutura do ambiente permite-lhe explorá-lo com sucesso (Gigerenzer & Selten, 2001).

Assim, Simon (1990, p. 7) defende que o comportamento racional humano “é formado por uma tessoura cujas lâminas são a estrutura das tarefas ambientais e as capacidades computacionais do ator”, as quais devem ser estudadas em simultâneo “para que a tesoura corte” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 4).

### **2.3. Teoria dos Prospectos**

Mantendo a ideia da racionalidade limitada proposta por Simon (1990) e a abordagem descritiva do comportamento humano, vários programas de investigação demonstraram as limitações e incongruências das teorias racionais e os seus princípios (Oliveira & Pais, 2010). A teoria dos prospectos, enquanto modificação da teoria da utilidade esperada, difere em duas partes principais: a probabilidade e a utilidade. De acordo com a teoria dos prospectos, nós distorcemos as probabilidades tal como elas são estabelecidas, sendo que as probabilidades reduzidas são sobrestimadas e as probabilidades moderadas e elevadas são subestimadas” (Tversky & Kahneman, 1981, p. 454; vd. Oliveira & Pais, 2010). De igual modo, as pessoas são mais sensíveis a mudanças nas probabilidades próximas dos limites - de 0 para 0.1 (de impossibilidade para possibilidade) ou de 0.9 para 1.0 (possibilidade para certeza) do que em probabilidades próximas do 0.5 (0.3 para 0.4 ou 0.6 para 0.7) (Baron, 2000). Quanto à utilidade, os indivíduos avaliam os resultados (ganhos ou perdas) como mudanças relativas a um ponto de referência neutro. A função valor desta teoria é côncava acima do ponto de referência e convexa abaixo. Esta função mantém a noção de utilidade marginal decrescente, além de demonstrar que a resposta a perdas é mais extrema do que a resposta a ganhos, ainda que com igual valor (Tversky & Kahneman, 1981). A sua forma demonstra, também, que as pessoas tendem a evitar riscos em situações de ganho, enquanto tendem a correr riscos em situações de perda (Baron, 2000). A teoria dos prospectos (Kahneman & Tversky, 1979) é uma teoria

descritiva (sobre como as pessoas normalmente pensam), “o que explica o como e o porquê as nossas escolhas desviam do modelo normativo da teoria da utilidade esperada” (Baron, 2000, p. 250). Tversky e Kahneman (1981) apontam uma série de problemas onde os axiomas da teoria da utilidade esperada são violados (vd. Anexo 1). Sintetizando, a teoria dos prospectos apresenta “um conjunto de operações básicas que simplificam e fornecem um contexto para a escolha” (McDermott, 1998, p. 20), que visam “simplificar a avaliação das escolhas que são apreciadas pelo decisor” (McDermott, 1998, p. 22). Tversky e Kahneman (1981, p. 454) afirmam que “a teoria dos prospectos deve ser vista como uma descrição aproximada, simplificada mas incompleta da avaliação dos prospectos do risco [porque] apesar de apresentar um padrão comum de escolha, o mesmo não é universal”.

#### **2.4. Heurísticas e Vieses**

“Esta simplificação representacional associada a processos de tratamento de informação mais leves não mais deixou de ressoar no panorama da descrição comportamental e cognitiva da tomada de decisão” (Oliveira & Pais, 2010, p. 425).

A opção pela abordagem descritiva por parte de Tversky e Kahneman (1974, p. 1124) permitiu-lhes verificar que “as pessoas confiam num limitado número de princípios heurísticos que reduzem a complexidade da avaliação das probabilidades e permitem prever valores com simples juízos, [assumindo que] as heurísticas são bastante úteis mas, por vezes, conduzem a severos e sistemáticos erros” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124; vd. Oliveira & Pais, 2010). Nesta linha de pensamento, a heurística era definida como um processo que se afasta das teorias racionais normativas devido à redução e simplificação das etapas do processo racional e, como tal, responsável por vieses e erros, pelo que a sua aplicação deve ser combatida e evitada (Keller, Cokely, Katsikopoulos, & Wegwarth, 2010). Arnott (2002, p. 4) descreve os vieses como “previsíveis desvios da racionalidade”, enquanto Merriam-Webster (*cit. in* Adams, Belanger, & Rehak, 2010, p. 324) define o viés como “uma inclinação do temperamento ou ponto de vista; especialmente pessoal e, por vezes, um juízo irracional”, sendo que “o viés se trata de um erro sistemático, enquanto o erro comum é um erro aleatório” (Adams et al., 2010, p. 324).

Tversky e Kahneman (1974) consideraram três heurísticas, utilizadas para avaliar probabilidades e preverem valores: representatividade, disponibilidade e ajustamento ou ancoragem.

A heurística da representatividade ocorre quando se classifica algo de acordo com a sua semelhança com um caso típico. Os objetos, eventos ou processos são atribuídos a uma categoria baseados no quanto eles representam ou se assemelham àquela categoria (Rehak, Adams & Belanger, 2010). Esta mesma heurística pode ser usada na determinação da probabilidade de um determinado evento tendo em conta a similitude desse evento com um outro, ou a probabilidade de determinado evento ou objeto pertencer a uma classe ou processo (Tversky & Kahneman, 1974). Esta heurística origina sérios erros porque a representatividade pode ser afetada por fatores que não afetarão o cálculo da probabilidade, tais como descrições do evento ou objeto, o tamanho da amostra ou concepções erradas do acaso.

“A heurística da disponibilidade leva o decisor a avaliar a frequência e a probabilidade de determinado evento ocorrer, de acordo com a facilidade com que conseguimos trazer esses eventos para a mente” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127). O modo como tomamos conhecimento de um evento (jornais, televisão ou presencialmente) influenciará a sua gravação na memória e, conseqüentemente, a facilidade em recordar e recuperar esse evento. Assim, “o viés pode ocorrer com mais frequência consoante a influência de fatores não relacionados com probabilidade ou frequência, tais como a familiaridade e a emoção causada pelos acontecimentos [ou a facilidade na procura de exemplos]” (Adams et al., 2010, p. 324). Também podemos estabelecer as probabilidades e frequências de eventos inéditos ou desconhecidos através da facilidade com que os conseguimos imaginar e construir mentalmente (Tversky & Kahneman, 1974).

Relativamente à heurística de ancoragem ou ajustamento, a mesma é utilizada quando as pessoas fazem estimativas tendo em conta um valor inicial, que pode ser sugerido na formulação do problema ou através de um cálculo inicial, o qual irá sendo ajustado até se obter a solução final (Tversky & Kahneman, 1974). O viés surge quando as nossas estimativas e decisões são sobre influenciadas pelo valor de partida. Nestes casos, não ajustamos as estimativas e conseqüentes decisões, tanto quanto devíamos, de acordo com a informação que vai estando disponível (Jones, in Adams et al., 2010), ficando a decisão final, por ação do viés, próxima da decisão inicial.

Ao longo do tempo, outros autores acrescentaram outras heurísticas. A heurística da confirmação, definida como “uma tendência humana para vermos o que esperamos, necessitamos ou queremos ver no ambiente” (Adams et al., 2010, p. 325). O viés leva-nos a procurar informação e pistas que confirmem as nossas hipóteses, mais do que a procurar informação contraditória (Adams et al., 2010). A pressão do tempo faz com que o viés se

manifeste com mais clareza (Dror & Fraser-Mackenzie, 2008), podendo levar ao efeito “túnel cognitivo: ignoramos informação contraditória ou inconsistente, em detrimento das decisões que pretendemos tomar” (Chia, 2005, p. 4).

Outro exemplo é a heurística de correspondência, a qual pode ser definida como um ajustamento das decisões, “correspondendo a decisão tomada no presente à decisão tomada no passado” (Pais, 2001, p. 94). Segundo Dhami e Ayton (2001, p. 162), “as pessoas são flexíveis no uso da informação” e a heurística de correspondência “indica que mesma pista não é usada para tomar uma decisão em todos os casos [pelo que] as pessoas usam frequências quando aprendem relações entre pistas e um resultado” (Pais, 2001, p. 94-95).

As explicações clássicas para o uso das heurísticas, tendo como exemplo Tversky e Kahneman (1974), viam as mesmas como processos que provocavam sérios e sistemáticos erros, as quais “reputam as qualidades comportamentais do ser humano adulto normal como inelutavelmente condenadas ao erro” (Oliveira & Pais, 2010, p. 425).

Estudos mais recentes “veem as heurísticas como uma forma da mente humana tirar vantagem da informação que o ambiente proporciona para conseguirem decisões razoáveis [focando-se] na forma e nos fatores que conduzem simples heurísticas a precisas e funcionais inferências” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 739). Nesta linha de pensamento “a heurística é uma estratégia que ignora parte da informação, com o objetivo de fazer decisões mais rápidas, frugais e/ou precisas do que os métodos complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454).

Importa, então, questionar como conseguem as heurísticas uma resposta rápida e frugal, mantendo ou melhorando a precisão, relativamente a processos complexos? A resposta é-nos apresentada através dos conceitos de racionalidade ecológica (*ecological rationality*) e de caixa de ferramentas adaptável (*adaptive toolbox*) (Todd & Gigerenzer, 2000). “Para se comportarem adaptativamente face aos desafios ambientais, os organismos devem conseguir fazer inferências que sejam rápidas, frugais e precisas” (Pais, 2001, p. 92; vd. Todd & Gigerenzer, 2000). Para que consigam tais resultados é necessário que as heurísticas sejam ecologicamente racionais, ou seja, “a heurística é ecologicamente racional consoante o grau com que está adaptada à estrutura do ambiente” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730; vd. Pais, 2001). O sucesso da racionalidade ecológica advém do equilíbrio entre simplicidade e especificidade. A especificidade permite que diferentes ambientes tenham diferentes heurísticas que exploram a particular estrutura de informação para fazer decisões adaptativas, mas pode originar uma variedade interminável de heurísticas. No entanto, esses problemas são evitados através da simplicidade das

heurísticas (não contêm demasiado detalhe para corresponderem a um ambiente específico), o que lhes permite serem robustas em ambientes em mudança e facilmente adaptáveis a ambientes novos (Todd & Gigerenzer, 2000).

“A caixa de ferramentas adaptável fornece heurísticas, as quais são compostas por blocos de construção (*building blocks*)” (Gigerenzer, 2001, p. 43), os quais “assentam em princípios heurísticos para guiar a pesquisa, princípios heurísticos para terminar a pesquisa e princípios heurísticos para a tomada de decisão” (Pais, 2001, p. 92; vd. Gigerenzer, 2001). A pesquisa pode ser direcionada para encontrar alternativas (*satisficing*) ou pistas (*fast and frugal heuristics*), a pesquisa termina quando uma alternativa iguala ou supera um nível de aspiração ou quando a primeira pista que favorece uma alternativa é encontrada, cujas princípios para a decisão recairão sobre uma pista ou razão ou sobre um processo de eliminação (Gigerenzer, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000). Além das heurísticas e dos blocos de construção, a caixa de ferramentas adaptável é ainda constituída pelas principais capacidades mentais do indivíduo que os blocos de construção exploram (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) e por “estratégias racionais limitadas que empregam normas sociais, imitação social, e emoções sociais” (Pais, 2001, p. 93; vd. Gigerenzer, 2001). Em suma, “a função da caixa de ferramentas adaptável é, assim, fornecer estratégias - cognitivas, emocionais e sociais - que ajudem a lidar com variados objetivos através de decisões rápidas, frugais, precisas” (Gigerenzer, 2001, p. 43).

Para compreendermos melhor como a caixa de ferramentas adaptável funciona, apresentam-se alguns exemplos de heurísticas que utilizam tais princípios.

As decisões que têm por base uma única razão: a heurística baseia-se em princípios para parar a pesquisa e para decidir, ou seja, basta para tal encontrar uma pista que diferencie as duas opções consideradas (melhor ou pior, positiva ou negativa, etc), decidindo-se de acordo com essa pista (Todd & Gigerenzer, 2000). Esta heurística é também utilizada quando temos inúmeras pistas que não se conseguem equiparar, pelo que nestes casos escolhe-se uma pista e decide-se de acordo com a mesma. Tendo em conta os princípios para parar a pesquisa podemos encontrar três heurísticas diferentes: escolher a melhor (*take the best*), que procura pistas que indiquem a melhor opção; escolher a última (*take the last*), que procura a última pista a ser utilizada com sucesso para parar a pesquisa do problema atual; e, a heurística minimalista (*minimalist heuristic*) que escolhe pistas, de forma aleatória (Todd & Gigerenzer, 2000).

Nas decisões que têm mais do que duas alternativas, as heurísticas anteriores já não são suficientes. Nestas situações, segue-se o “princípio da eliminação: sucessivas pistas são

usadas para eliminar mais e mais alternativas e assim reduzir o conjunto de opções restantes, até que uma simples opção seja escolhida” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 735). A heurística mais rápida (*quickest heuristic*) olha primeiro para a pista que separa os objetos mais comuns de todos os outros, e assim sucessivamente até ter uma estimativa que se enquadre na decisão a tomar. Uma outra heurística é a categorização por eliminação (*categorization by elimination*), a qual usa pistas sucessivas para eliminar as categorias a que o objeto não pertence, até termos apenas uma categoria.

As heurísticas satisfatórias (*satisficing heuristics*) são usadas quando as alternativas levam tempo a ser conhecidas, surgindo sequencialmente durante um longo período de tempo. Nestes casos, temos informação limitada mas contínua e temos que saber quando parar a pesquisa. Assim, teremos que utilizar um nível de aspiração/expectativa que, quando for atingido, nos permitirá parar a pesquisa (Todd & Gigerenzer, 2000).

Se acrescentarmos à racionalidade limitada e à racionalidade ecológica, a racionalidade social (*social rationality*), que mais não é do que uma forma especial de racionalidade ecológica que se preocupa com as interações entre os agentes do ambiente (Todd & Gigerenzer, 2000), temos os “aspectos de consideração obrigatória para o entendimento de como operam os processos de tomada de decisão” (Pais, 2001, p. 93).

## **2.5. A decisão em contexto naturalista**

Todd e Gigerenzer (2000, p. 737) defendem que “se queremos compreender como a mente das pessoas trabalha, temos de olhar não só para a limitação do nosso raciocínio comparado com seres sobrenaturais, mas também como as nossas mentes estão adaptadas aos ambientes”. A parte final da frase anterior indicia uma outra abordagem para os estudos da tomada de decisão, que passa a contemplar a pesquisa em contexto naturalístico (*Naturalistic Decision Making*, adiante NDM). A NDM, a par com os desenvolvimentos das heurísticas e vieses, “maiores contributos têm dado, nas últimas duas décadas, para a compreensão da tomada de decisão no mundo” (Keller et al., 2010, p. 256).

A procura de uma nova abordagem deveu-se a inúmeros fatores: os estudos até então incidiam na apresentação das limitações (falta de racionalidade ou de competência) dos decisores (Klein, 1998); apesar das soluções ótimas que os modelos de decisão normativa apresentavam, os processos de decisão usados pelas pessoas são diferentes dos processos defendidos por esses modelos; os estudos realizados não conseguiram melhorar

a qualidade das decisões no dia-a-dia, ora porque as estratégias eram difíceis de executar ora porque simplesmente não se aplicavam (Klein, 2008; Moon, 2002).

“Ambos os programas rejeitaram a visão da tomada de decisão humana como fundamentalmente irracional e defeituosa e ambos concordaram que a eficácia de aspetos intuitivos na tomada de decisão foi seriamente desvirtuada pela separação entre o laboratório e a ecologia natural” (Keller et al., 2010, pp. 259-260). Apesar destas semelhanças, o programa das heurísticas procurou, como já demonstrado anteriormente, construir modelos dos processos heurísticos, tendo em conta os constrangimentos ambientais e a racionalidade ecológica. Tomando outro foco, a NDM respondeu à necessidade crescente de melhorar a tomada de decisão em ambientes dinâmicos.

Respondendo a essa necessidade, “um grande número de investigadores saiu do laboratório para trabalhar na área da decisão naturalista” (Klein, 1998, p. 11), “conduzindo investigações no terreno na tentativa de descobrir as estratégias que as pessoas usam [para decidir] ” (Klein, 2008, p. 456) uma vez que “a NDM preocupa-se com decisões fora do laboratório” (Keller et al., 2010, p. 258).

Vários autores apontam a conferência de 1989, patrocinada pelo Army Research Institute e realizada em Dayton, Ohio, como o momento aglutinador e iniciador da NDM, onde diversos investigadores, interessados em compreender os processos cognitivos subjacentes à NDM, descobriram que os seus trabalhos partilhavam muitos temas em comum, independentemente do seu domínio (Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001; Moon, 2002). Um dos temas era a importância de fatores como pressão do tempo, incerteza, objetivos mal definidos, elevados riscos pessoais, entre outras complexidades, para a caracterização da tomada de decisão em ambientes reais. Apesar de difíceis de replicar em laboratório, os mesmos devem ser tidos em conta em estudos sobre tomada de decisão. O segundo tema era a importância de estudar pessoas que têm um certo grau de perícia/experiência (*expertise*) e, o terceiro referia-se à forma como as pessoas avaliavam as situações, que parecia mais crítica do que a forma como os decisores selecionavam os cursos de ação (Lipshitz et al., 2001). Nesta conferência os investigadores compreenderam também que, trabalhando separadamente, alcançaram idênticas conclusões: as pessoas não construíam e comparavam opções; as pessoas usavam a experiência anterior para rapidamente categorizar situações; e, as pessoas confiam numa espécie de síntese das suas experiências para produzirem juízos (Klein, 2008).

Algumas das dificuldades iniciais da NDM foi a de se definir a si própria, bem como a de encontrar os seus limites relativamente às outras teorias (Lipshitz et al., 2001;

Moon, 2002). Relativamente à sua definição, a mesma oscilou entre a importância a dar à experiência do decisor ou às características do ambiente onde as decisões são tomadas. Tendo por base esses dois fatores, a NDM foi sendo definida como “a forma como as pessoas usam a sua experiência para tomar decisões no terreno” (Zsombok, 1997, cit. in Lipshitz et al., 2001, p. 334), tendo como objetivo “especificar a ligação entre a natureza da tarefa, a pessoa e o ambiente por um lado e os vários processos e estratégias psicológicas envolvidas nas decisões naturalistas por outro lado” (Lipshitz et al., 2001, p. 347).

Os investigadores da NDM sentiram necessidade de estabelecer limites porque pretendiam afastar-se da desilusão de que as teorias antecedentes estavam a ser alvo, pelos motivos anteriormente apontados, por utilizarem metodologias diferentes e porque olhavam para o decisor de forma diferente (Moon, 2002).

Contrariando a visão dos seres humanos enquanto “simples processadores de informação, comprometidos com avaliações analíticas e apenas reagindo ao ambiente e seus *inputs*, [a perspetiva da NDM vê o ser humano como] um ser ativo, interagindo com o ambiente e seus semelhantes, utilizando a sua experiência para definir e redefinir as situações e projetar cursos de ação (...) inseparavelmente integrado[s] no mundo em seu redor” (Moon, 2002, p. 8). Esta visão conduz a NDM na identificação dos experientes e os menos experientes, as suas semelhanças e diferenças e a influência da experiência no processo de tomada de decisão.

Os investigadores da NDM sugerem que o seu trabalho abrange áreas que os outros investigadores negligenciaram, ora estudando áreas diferentes ora estudando as áreas como um todo e não apenas uma parte. Orasanu e Connolly (cit. in Moon, 2002, p. 10) apresentaram oito características que definem os ambientes que interessam à NDM: “problemas mal estruturados; ambientes dinâmicos e incertos; objetivos inconstantes, mal definidos e concorrentes; pressão de tempo; riscos elevados; múltiplos jogadores; e regras e objetivos organizacionais”. Cannon-Bowers (in Moon, 2002, pp. 10-11) acrescenta outras características como “objetivos múltiplos, complexidade da decisão, quantidade de informação e o nível de perícia/experiência (*expertise*)”.

Se os ambientes de interesse são os mencionados anteriormente, os estudos terão que ser realizados em locais que contemplem a existência de tais características uma vez que “a investigação naturalista é uma investigação direcionada para o mundo natural, em vez de simulações, abstrações ou imagens predefinidas desse mundo” (Blumer, 1969, in Moon, 2002, p. 15). A dificuldade em reproduzir a realidade e toda a sua complexidade

entre quatro paredes levou a que das opções terreno ou laboratório o primeiro fosse amplamente utilizado. Apesar deste aparente corte entre a NDM e o laboratório, vários autores defendem que o mesmo pode ser útil para a NDM (Klein, 1997; Klein et al., 1993; Lipshitz et al., 2001; Pruitt et al., 1997, in Moon, 2002).

Outra questão levantada na definição dos limites da NDM foi quanto ao seu resultado prático. Se as outras teorias, seguindo uma abordagem normativa, se dedicaram à elaboração de modelos gerais e abstratos, alguns investigadores entendem que a NDM nasceu para resolver problemas práticos. A NDM procura melhorar a qualidade da decisão perante problemas quotidianos, “em vez de testar hipóteses derivadas de teorias” (Klein, 1997, cit. in Moon, 2002, p. 13). No entanto, o caminho a seguir pela NDM deve ser bem definido para que a mesma não passe a ser vista como apenas uma técnica de apoio à decisão (Moon, 2002).

Sintetizando o que já foi anteriormente mencionado, apresenta-se as cinco características que definem a NDM. Uma das características é a colocação dos decisores competentes, com relevante experiência e conhecimento do domínio onde tomam decisões, enquanto centro de interesse (Lipshitz et al., 2001).

A segunda é a orientação para a descrição do processo cognitivo levado a cabo pelos decisores competentes, e não a previsão de qual a opção a ser tomada pelo decisor (Lipshitz et al., 2001).

A terceira deriva dos estudos efetuados, tendo estes demonstrado que a decisão é baseada em vários modelos de correspondência e não em escolhas simultâneas. A sua diferença está em três aspetos: em vez das opções serem avaliadas uma a uma, sequencialmente, os decisores rapidamente rastreiam as suas opções comparando-as com uma opção *standard*, focando-se apenas em uma ou duas opções que serão comparadas; as opções são seleccionadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nos valores do decisor mais do que nos seus relativos méritos; o processo de correspondência pode ser analítico mas mais frequentemente se confia em padrões de correspondência e no raciocínio informal (Lipshitz et al., 2001).

A quarta característica diz respeito à construção de modelos informais limitados ao contexto uma vez que os decisores competentes conduzem-se pela experiência e o conhecimento que resulta da experiência é específico para aquele domínio e para aquele contexto (Lipshitz et al., 2001).

A quinta e última característica é a de que os investigadores da NDM acreditam que não se pode separar o dever do ser: as prescrições que são ótimas num sentido formal mas

que não podem ser implementadas não têm valor. O objetivo é melhorar as características dos modelos práticos de decisão, desenvolver treino e ajudas à decisão, tomando por base a performance dos decisores experientes (Lipshitz et al., 2001).

### **2.5.1. A experiência na NDM**

Como podemos constatar pelas afirmações anteriores, a NDM interessa-se por decisores experientes e pela forma como estes utilizam a sua experiência no processo de tomada de decisão. Fruto dessa experiência, os decisores adquirem conhecimento específico para a tarefa e para determinado domínio (Elliott, 2005).

Segundo Chi (2006), há duas abordagens genéricas para estudar a perícia. Uma consiste em estudar pessoas excepcionais, para compreender como elas desempenham as suas tarefas, no seu domínio, denominada abordagem absoluta. São utilizados vários métodos para identificar pessoas excepcionais, tais como a análise do resultado ou produto efetuado por essa pessoa, algum tipo de medida ou sistema classificatório, o resultado de exames ou medidas que indiquem quão bem essa pessoa desempenha a sua tarefa. Para identificar uma pessoa excepcional devemos recorrer a algum tipo de medida de desempenho. A avaliação das pessoas excepcionais tem de ser precisa uma vez que o objetivo é entender o seu superior desempenho. Assim, esta abordagem estuda essas pessoas excepcionais para entender como se distinguem das massas (Chi, 2006). A outra abordagem consiste em estudar os decisores experientes em comparação com os principiantes (*novices*). Esta “abordagem relativa” assume que a perícia é um nível de performance que os principiantes podem alcançar (Chi, 2006).

Glaser e Chi (in Elliott, 2005, p. 20), depois de reverem a literatura nesta área, extraíram um conjunto de características associadas à perícia e aos peritos: a perícia é específica do domínio; os peritos são rápidos e cometem menos erros e têm memória superior no seu domínio; os peritos vêem e representam um problema a um nível mais profundo, gastam mais tempo tentando entender o problema mas conseguem um caminho mais eficiente para o resolver, têm fortes aptidões para auto-avaliação e refinadas habilidades perceptivas. São estas características que vão fazer a diferença durante a tomada de decisão nos ambientes que interessam à NDM, permitindo aos peritos ver o que é invisível para os outros (Elliott, 2005; Klein, 1998). Devido à sua experiência e saber acumulado, os peritos são capazes de ver “padrões que os principiantes não notam; anomalias, acontecimentos que não tiveram lugar e outras frustrações das expectativas; a visão global (consciência da situação); a forma como as coisas funcionam; oportunidades e

improvisações; acontecimentos que ou já tiveram lugar (o passado) ou irão ter lugar (o futuro); diferenças demasiado insignificantes para os principiantes darem por elas; [e,] as suas próprias limitações” (Klein, 1998, p. 181).

Apesar destas características permitirem ao perito superar o principiante, existem inúmeras situações onde o perito não consegue melhor desempenho. Os especialistas muitas vezes não conseguem articular o seu conhecimento porque grande parte dele é tácito. Assim, a sua superioridade pode levá-lo a não compreender como o participante vê a tarefa e a não ser capaz de lhe explicar a mesma. Devido ao facto do conhecimento ser específico para determinado domínio, a consequente superioridade do perito só se verifica nesse domínio uma vez que as suas aptidões estão dependentes do contexto. Além disso, o seu vasto conhecimento no respetivo domínio pode levá-lo a sobrevalorizar as suas capacidades e tornar-se demasiado confiante. A capacidade dos peritos em compreender e em analisar, de forma profunda, um problema ou situação, pode, pois, levar o perito a não recordar características superficiais e a negligenciar alguns detalhes (Chi, 2006).

Todas estas capacidades do perito estão também relacionadas com técnicas especializadas utilizadas pelos mesmos, tais como a atenção sobre a informação relevante, a fragmentação (*chunking*), o conhecimento de base do perito (*expert knowledge base*) e a correspondência de padrões (*pattern matching*) (Elliott, 2005). Devido à sua habilidade em filtrar informação, os peritos conseguem processar mais informação relevante e mais rapidamente, evitando uma sobrecarga cognitiva. Os principiantes são atingidos mais facilmente por essa sobrecarga porque dão atenção a toda a informação e não filtram aspetos irrelevantes. Alguns estudos de comparação da performance de mestres e principiantes de xadrez (in Elliott, 2005) demonstraram que a diferença não está na habilidade da memória nem na profundidade dos planos mas, sim, na capacidade dos peritos em olhar para toda a complexidade do jogo de xadrez e condensá-lo em partes significativas (*meaningful chunks*), enquanto que os principiantes tentam compreender todo o jogo (Elliott, 2005). Além dos peritos terem mais conhecimento, o mesmo é organizado de diferente forma. Enquanto os principiantes organizam as suas representações em torno de características superficiais, os peritos usam inferências e princípios (Chi & Glaser, 1981, in Elliott, 2005). O decisor construirá um modelo mental com base no conhecimento relativo ao domínio e de acordo com a forma como esse conhecimento está organizado. A coerência da representação, que depende do contexto e da organização do conhecimento, vai determinar a qualidade da decisão a ser tomada (Elliott, 2005). Os peritos são capazes de reconhecer padrões em eventos atuais,

recordando a sua similitude com eventos passados. Além de reconhecer padrões, a ausência de um acontecimento importante é imediatamente percebido pelo perito (Klein, 1998). “A experiência permite ao perito criar e utilizar expectativas [e] somente através das expectativas é que alguém pode notar algo que não teve lugar” (Klein, 1998, p. 184).

### **2.5.2. O RPD, a CTA, a incerteza e o erro**

De entre os modelos da NDM identificados por Lipshitz, após a primeira conferência sobre NDM em 1989, estava o modelo da tomada de decisão da primeira opção reconhecida (*Recognition-primed Decision*, adiante RPD) (Klein, 2008). Este modelo acabou por ser considerado um modelo protótipo da NDM (Lipshitz et al., 2001).

O RPD foi desenvolvido com base na análise da tarefa cognitiva dos bombeiros, cuja investigação descritiva estava desenhada para melhor compreender como os comandantes experientes lidavam com a pressão do tempo e com a incerteza (Lipshitz et al., 2001; vd. Klein, 1998). O método RPD tem três variações. A primeira é a “estratégia básica” (Klein, 1998, p. 41), onde os decisores identificam a situação como comum e familiar, identificando um curso de ação que é provável de acontecer. A segunda e a terceira variações ocorrem em situações mais complexas. A segunda ocorre quando o decisor tem de prestar mais atenção ao diagnóstico da situação porque a informação não é suficiente ou porque interpretou mal a situação, vendo as suas expectativas serem frustradas. “Os decisores respondem à anomalia ou à ambiguidade verificando qual a interpretação que melhor se enquadra nas características da situação” (Klein, 1998, p. 41). A terceira variação “descreve como os decisores avaliam um curso de ação sem o compararem com outros. A avaliação é realizada através da simulação mental desse curso de ação, vendo se o mesmo funciona e se levará a consequências inaceitáveis” (Lipshitz et al., 2001, p. 336).

As três variações explicam como os decisores lidam com as restrições e o stress frequentemente encontrados no terreno. Sob extrema pressão do tempo, a primeira variação resulta em reações razoáveis sem a necessidade de deliberações ou análises. Sob incerteza, a segunda variação descreve como a plausibilidade das histórias alternativas podem ajudar o decisor a escolher uma interpretação e a categorizar a situação. Sob mudança, o decisor está preparado para reagir rapidamente, sem necessidade de recorrer a segundas análises. No entanto, o RPD apenas resulta quando existe razoável experiência por parte do decisor, quando o decisor está sob pressão do tempo e onde existe incerteza ou objetivos mal definidos. Não deve ser usado em situações onde as justificações são

necessárias e em casos onde as visões das diferentes partes interessadas têm que ser tomadas em conta (Lipshitz et al., 2001).

A análise da tarefa cognitiva, adiante CTA, foi o método utilizado para desenvolver o RPD. A CTA é a descrição da perícia necessária para executar tarefas complexas (Klein, 1998, p. 206), a qual “usa uma variedade de estratégias de entrevista e observação para capturar uma descrição do conhecimento que os especialistas usam para executar tarefas complexas” (Clark, Feldon, vanMerriënboer, Yates, & Early, 2008, p. 578). A CTA é usada para capturar descrições precisas e completas de processos cognitivos e decisões, as quais são formatadas de modo que possam ser usadas para informar os principiantes, desenvolver sistemas especialistas, testes para certificar o trabalho ou a competência de tarefas e de formação para a aquisição de conhecimento novo e complexo para realização de objetivos de desempenho. (Clarke et al., 2008). Os cinco passos comuns na maioria dos métodos dominantes de CTA são realizados em cinco passos. O primeiro passo diz respeito à recolha do conhecimento preliminar, através de técnicas de entrevista, observação e análises de documentos. O segundo visa examinar a informação recolhida para identificar o tipo de conhecimento que cada tarefa necessita para ser realizada. O terceiro visa aplicar métodos focados de extração do conhecimento identificado na etapa anterior, tais como entrevistas ou protocolos de análise. O quarto passo diz respeito à análise e verificação dos dados adquiridos, através da codificação, “deve ser relevante para o domínio e ter funcionalidade cognitiva, por outras palavras, deve codificar a informação que representa pistas preceptivas, pontos de decisão, e avaliações de situação” (Clarke et al., 2008, p. 582). Por último, deve-se formatar os resultados para a aplicação pretendida, que “para os métodos menos formais do CTA, os resultados devem ser traduzidos em modelos que revelam as habilidades subjacentes, modelos mentais, e as estratégias de resolução de problemas usadas por especialistas ao executar tarefas altamente complexas” (Clarke et al., 2008, p. 582). Em suma, “o trabalho da análise da tarefa cognitiva é concentrar-se na perícia e não nos peritos” (Klein, 1998, p. 208).

Além do RPD, o foco no modo como os decisores lidam com a incerteza levou à construção de outros modelos, tais como o *RAWFS* (Reduction, Assumption based reasoning, Weighing pros and cons, Forestalling, and Suppression) *heuristic* (Lipshitz et al., 2001). O *RAWFS* procura responder como os decisores conceptualizam a incerteza, como lidam com ela e se há relação entre a conceptualização e a forma como lidam com a incerteza. Lipshitz e Strauss (in Lipshitz et al., 2001) identificaram três formas de incerteza (compreensão inadequada, falta de informação e alternativas em conflito) e cinco estratégias

para lidar com as mesmas (redução da incerteza, com a recolha de mais informação; raciocínio baseado em pressupostos, preenchendo lacunas no conhecimento; pesando prós e contras, de pelo menos duas alternativas; prevenção, desenvolvendo respostas apropriadas, antecipando consequências indesejáveis; e, supressão da incerteza, ignorando-a ou confiando em razões não garantidas. Cruzando os conceitos, verificou-se que a compreensão inadequada estava associada com o raciocínio baseado em pressupostos, as alternativas em conflito estavam associadas com a pesagem dos prós e contras, a prevenção e a supressão da incerteza eram igualmente usadas nos três tipos de incerteza.

A incerteza está intimamente relacionada com o erro: quanto maior a incerteza, maior a probabilidade de se cometer um erro. Em contraste com as anteriores teorias, que consideram o erro enquanto insucessos na adesão a modelos normativos, a NDM compreende o erro enquanto conceito útil na medida em que funciona como uma bandeira de alerta, indicando-nos onde podemos melhorar a performance (Lipshitz et al., 2001).

Em vez de atribuir os maus resultados ao erro humano enquanto conclusão final dos estudos das anteriores teorias, a NDM aprendeu a tratar o erro como o início das suas investigações, defendendo que o erro é indicador do treino pobre e das disfuncionais exigências organizacionais. A NDM procura entender o erro de uma forma ampla, considerando que o mesmo está relacionado com o processo cognitivo do decisor e o contexto circundante à decisão, procurando entender a “ecologia do erro” (Lipshitz et al., 2001). Neste sentido, Klein (1998) define três categorias de erros de decisão: a falta de experiência do decisor; a pobre simulação mental; e, a falta de informação; sendo que os dois primeiros resultam do processo cognitivo do decisor e o terceiro resulta do contexto envolvente da decisão.

Em muitos dos ambientes onde a NDM se desenvolve, o erro não deve ser visto *per si* como um problema. O erro em causa pode ser usado como uma forma de aprendizagem ou como forma de criatividade ou inovação (Lipshitz et al., 2001).

### 3. A atuação policial

#### 3.1. Os conceitos policiamento e polícia

Dada a variedade de contextos sociais onde a polícia interage existentes pelo mundo, as suas atividades quotidianas serão, necessariamente, diferentes, ainda que “as leis estabelecendo o policiamento [sejam] notavelmente semelhantes em termos de obrigações atribuídas. [Assim,] é necessário ir além das definições, leis e responsabilidades percebidas, para examinar o seu comportamento” (Bayley, 2006, p. 117). Ainda que comecemos com a análise das definições de policiamento e de polícia, o nosso objetivo passa por expor as tarefas desempenhadas pelo agente policial, na sua atividade diária. Ao longo do capítulo, relacionaremos a atividade policial com o processo de tomada de decisão associada à execução da mesma.

“O trabalho policial pode se referir, primeiro, ao que a polícia é designada para fazer; segundo, a situações com as quais ela tem que lidar; terceiro, às ações que ela deve tomar ao lidar com as situações” (Bayley, 2006, p. 118). Ainda que seja importante conhecer as atribuições da Polícia, focar-nos-emos sobre as situações que o agente policial encontra no seu dia-a-dia e sobre as ações que protagoniza na resolução daquelas.

Quando nos debruçamos pela primeira vez sobre o assunto, a ideia inicial e comum é a de que “o policiamento é aquilo que a Polícia faz” (Tupman & Tupman, 1999, p. 17). No entanto, os contextos onde a atividade policial se deve desenrolar não estão definidos de forma estanque, permitindo que qualquer problema possa ser visto ou possa vir a merecer a atenção da polícia. Entre outras, estas questões serviram e continuam a servir como tema para variados estudos, nos quais foram sendo apresentadas diferentes definições para o agente policial ou para o policiamento: na criminologia, um elemento policial é um gestor das ruas e o policiamento é parte do sistema que define crimes e criminosos, decidindo, via exercício da discricionariedade, quais as leis que devem ser aplicadas e quais as ignoradas; na filosofia, o policiamento é o processo que define os erros morais e que torna claro as respetivas consequências; na ciência política, o agente policial é um gestor de conflitos, um mediador de disputas entre indivíduos e instituições, visando o policiamento a preservação do *status quo*, um mecanismo através do qual o Estado exerce, internamente, o monopólio da força legítima; na psicologia, o policiamento é o processo de gerir o comportamento de grupos; na sociologia, o policiamento é uma parte do sistema de controlo social; na história social, o policiamento é parte do processo através

do qual se faz alterações às definições do comportamento aceitável (Tupman & Tupman, 1999).

Tendo em conta as definições anteriores, podemos verificar que o agente policial é um cidadão com poderes específicos, que lhe permitem gerir o ambiente que o rodeia e agir sobre os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, mas também o identificam enquanto elemento disponível e preparado para acorrer a qualquer situação. O policiamento será um processo que, “através de um conjunto de atividades destinadas a preservar a segurança de determinada ordem social ou a ordem social em geral” (Reiner, 2010, p. 5) e pela gestão de comportamentos, visa o controlo social e a manutenção de um *status quo* de liberdade e segurança. Não abrangendo todas as atividades direcionadas a alcançar a ordem social, a especificidade do policiamento caracteriza-se pela “criação de sistemas de vigilância juntamente com a ameaça de sanções pelo desvio descoberto - imediatamente ou iniciando processos penais” (Reiner, 2010, p. 5). Deste modo, mais do que a atividade policial no seu todo, interessa-nos a atividade conduzida pelos” agentes orientados para vigiar e agir sobre quem e o que se passa nos domínios dos espaços públicos” (Durão, 2011, p. 131).

### **3.2. A aplicação da lei**

Quando nos interrogamos sobre o que faz a polícia, comumente é apontada como sua principal atividade a aplicação da lei, relacionada com o controlo criminal. Ainda que saibamos que a atividade policial é muito mais do que isso, esta definição permite-nos uma descrição relativa mas clara e concisa da atividade policial (Rowe, 2008).

Dentro desta definição podemos incluir toda a atividade policial que visa cumprir e fazer cumprir as leis. Assim, enquadra-se nesta definição o registo de ocorrências, as detenções e respetivos procedimentos legais, as identificações, a aplicação de contra-ordenações, a regulação do trânsito, as medidas de polícia, entre outras. Em suma, torna-se difícil separar as atividades que dizem respeito à lei e as que não. No entanto, os agentes policiais não aplicarão a lei de igual modo: “eles tomam mais atenção a alguns incidentes do que a outros; eles invocam os seus poderes formais perante alguns suspeitos enquanto a outros apenas lhe aplicam avisos; eles tomam mais atenção a algumas pessoas do que a outras” (Waddington, 1999, p. 31). Assim, ainda que determinado comportamento ou situação esteja descrito legalmente, a solução ou resultado do mesmo pode não corresponder ao determinado pela lei. Um estudo realizado a 428 agentes policiais de seis distritos de Cleveland Ohio, nos EUA, procurou identificar que situações e circunstâncias

poderiam aumentar a probabilidade dos agentes policiais deterem jovens. O estudo revelou as cinco principais: os adolescentes que desrespeitam os agentes policiais devem ser detidos; os que andam até tarde, à noite, estão provavelmente a cometer atos delinquentes; os adolescentes têm um comportamento mais suspeito de que as adolescentes; qualquer um com comportamento suspeito deve ser abordado e questionado; e, a idade do agente policial (Allen, 2005). De acordo com este estudo, mesmo depois do comportamento ou situação se enquadrar na lei, estes fatores são tidos em conta para a efetivação da detenção. Além disso, há fatores que não estão contextualizados, tais como respeito ou comportamento suspeito, dependendo da percepção de cada agente policial. Ainda que estes fatores apenas expliquem 38% da variação, deixando 62% por explicar, a sua significância não pode ser ignorada (Allen, 2005). A aplicação da lei pela polícia, frequentemente, leva à discussão acerca da discricionariedade e, em virtude de se tratar de um tema abrangente a toda a atividade policial, será tratado num tópico específico.

A aplicação da lei relacionada com o controlo criminal, por parte da polícia, frequentemente ostentada pelos órgãos de comunicação social (Rowe, 2008), leva “à criação de uma imagem de combate ao crime que condena a polícia a ser julgada por algo que ela não tem controlo – crime e taxas de deteção” (Manning, in Waddington, 1993, p. 4). Além disso, esta representação leva a que quem trabalha na Polícia, bem como os novos agentes policiais, acabe por compreender que estão a trabalhar num ambiente radicalmente diferente daquele que construíram, estimulados pelos órgãos de comunicação social. Esta dissonância pode levar à desmotivação ou descrédito da própria profissão, cujos sentimentos podem deturpar os valores a salvaguardar pela atividade policial e a consequente tomada de decisão.

Apesar da estreita ligação entre a atividade policial e a aplicação da lei, alguns estudos apontam no sentido de que a maior parte do trabalho e do tempo policial não incide sobre a atividade criminal, envolvendo antes a resolução de conflitos e a prestação de serviços (Sousa, 2009). Neste plano, os agentes policiais são solicitados para “salvar pessoas e animais de inundações, controlar a população em pânico, dirimir discussões, disputas, evitar tentativas de suicídio, ajudar pessoas mentalmente perturbadas, perdidas, desorientadas e quantas vezes solitárias” (Sousa, 2009, pp. 333-334), além de “despejos, retirada de menores às famílias biológicas, verificação de uma denúncia por maus tratos, abusos ou violação, em particular com crianças e idosos, condução de alienados e crianças a instituições” (Durão, 2008, p. 259). “É neste plano que acontecem situações para as quais os polícias têm menos soluções óbvias, onde revelam maior impreparação e

desconhecimento [porque] os agentes não estão preparados nem foram devidamente formados” (Durão, 2008, p. 260). Para compensar tais limitações, “os agentes desenvolvem, mais do que nunca, dotes de improviso e capacidade de julgamento rápido que podem revelar as suas impotências profissionais e pessoais, mas também as hesitações organizacionais partilhadas pela maioria” (Durão, 2008, p. 260). Se assim é, os agentes policiais estarão a errar nas situações para as quais estão a ser mais solicitados. No entanto, ainda que não suficiente formados, os elementos policiais terão do seu lado a aprendizagem de campo, bastante importante para determinadas profissões, tais como a Polícia ou na medicina (Dror, 2007), e a experiência acumulada. No entanto, de que forma a experiência compensa as limitações naturais ou profissionais do elemento policial?

A abordagem pela definição da atividade policial enquanto aplicação da lei acaba por ser redutora, ainda que a aplicação da lei, a detenção de criminosos e a prevenção do crime não deixem de ser os elementos centrais da atividade policial (Rowe, 2008).

### **3.3. O Uso da Força**

Uma outra abordagem para a definição da polícia e do policiamento focou-se no recurso do uso da força (Rowe, 2008). Para Bayley (2006, p.122), a autorização do uso da força para regular as relações interpessoais nas comunidades é a única característica exclusiva da polícia, ainda que “todo o tipo de pessoa influenci[e] o comportamento por causa da sua autoridade latente – professores, pais, esposas, padres”.

Segundo Oliveira (2007, p. 411) “a actividade policial é rica, variada e complexa. Os policiais têm que fazer recorrentemente escolhas difíceis, designadamente, decidir ou não do emprego da força, adequar os meios necessários e legais às finalidades da acção”. Como exemplos do uso da força temos o exercício do poder coercivo para levar a cabo as proibições e as obrigações impostas aos cidadãos e inerentes à atividade policial, bem como a escalada no uso de meios coercivos.

No entanto, tal como a abordagem anterior, esta vertente revela importantes características da atividade policial mas também se torna redutora. Apesar do que foi dito anteriormente, os estudos demonstram que os elementos policiais tendem a recorrer poucas vezes ao uso da força (Rowe, 2008), restabelecendo a ordem, informalmente, através de avisos, advertindo ou ameaçando os causadores da perturbação (Waddington, 1993). Devido ao facto de estes procedimentos não serem alvo de registos, ainda se sabe pouco sobre eles, nomeadamente qual o raciocínio efetuado pelo elemento policial para agir dessa

forma e não agir de acordo com as determinações legais, mesmo quando, legalmente, o uso da força esteja justificado.

“Os agentes policiais trabalham em ambientes de risco e regularmente adotam identificações da ameaça e gerem estratégias para as variadas situações. Essas estratégias incluem identificar a fonte e a iminência dos problemas e as potenciais consequências, com prazos curtos” (Alpert & Rojek, 2011, p. 1). A decisão sobre o uso da força é fortemente fundamentada na análise do risco e essa percepção depende de uma variedade de mecanismos perceptivos e cognitivos, envolvendo uma complexa equação das consequências e probabilidades das diferentes ações alternativas. Ainda que muitos procedimentos e determinações policiais estabeleçam se e como os elementos policiais precisam responder a uma dada situação, o elemento crucial na determinação de uma ação não é a regulação mas sim como percebemos, interpretamos e avaliamos a situação (Dror, 2007). Além disso, “a caracterização de uma situação feita por um oficial de polícia [leia-se qualquer agente policial] pode ser afetada pela ação que ele decide tomar para enfrentá-la. Dificilmente os oficiais vão descrever uma situação em que decidem não prender o perpetrador como «crime grave»” (Bayley, 2006, pp. 120-121), motivo pelo qual, diversas vezes, as situações são descritas de forma a justificarem as ações tomadas. Perante tais informações, torna-se crucial compreender a complexidade de fatores que envolve o processo de tomada de decisão, nomeadamente como os elementos policiais percebem a realidade e como isso influencia a escolha das suas ações. Só assim conseguiremos aumentar a qualidade da ação policial.

De acordo com Dror (2007), a decisão do uso da força depende de fatores de decisão (complexidade da mesma, escolha das alternativas), fatores internos (emoções e o estado mental do decisor) e de fatores externos (pressão do tempo e o contexto). Além destes fatores, a atividade policial implica a escolha de valores, que, “no caso de intervenções «a quente», raramente é inteiramente racional. Estamos, nesse caso, no nível pré-reflexivo onde a vivência precede e antecipa a compreensão” (Oliveira, 2007, p. 416). Assim, acrescentamos à equação outro fator determinante para a tomada de decisão, a experiência do agente ou da equipa policial presente no local. No entanto, este fator será apenas mais um; será um fator diferenciador que permita a valorização de alguns fatores em detrimento dos restantes; ou será o elemento aglutinador e criador de um equilíbrio possível entre todos eles? De acordo com Oliveira (2007, p. 420) “a experiência profissional é fundamental para uma boa decisão policial, acompanhada de valores ético-morais. Este raciocínio adequa-se na perfeição às ações ligadas à manutenção da ordem

pública”. No mesmo sentido aponta Leitão (2007, p. 599) quando refere que “os policiais têm que, no seu dia-a-dia, decidir se intervêm ou de que forma o devem fazer em situações de tensão, sendo que essas decisões são altamente influenciadas por variadíssimos fatores, (...) em especial no que respeita à experiência acumulada”.

### **3.4. A procura do público**

Outros autores apontam o papel do público enquanto responsável pela definição do serviço policial. A procura do público pode ser vista como uma limitação à autonomia da Polícia (Waddington, 1993) ou como uma forma de satisfação das necessidades desse mesmo público (Bayley, 2006).

De acordo com Waddington (1993), a ação do público influencia a ação policial. Assim, o cidadão, “ao abrigo do princípio da administração aberta, pode aceder aos documentos administrativos [, ou] enquanto administrado, confere-se ainda a faculdade de reclamar sobre a prestação de um serviço policial ou a sua omissão” (Clemente, 2000, pp. 136-137).

A capacidade do público em condicionar a autonomia policial constrói-se na apresentação das denúncias criminais, estabelecendo as percentagens de crime, para os quais a Polícia deve apresentar soluções. O público ainda procura a polícia para dela obter declarações, participações e outras provas para serem apresentadas a outras entidades (companhias de seguros, IMT, entre outras), levando a polícia a estabelecer procedimentos para satisfazer essas necessidades do público. As solicitações efetuadas pelo público direcionam a atividade policial, para “a resolução de todos os tipos de emergências” (Waddington, 1993, p. 9). Conforme já mencionado anteriormente, essas solicitações não incidem predominantemente sobre a atividade criminal, envolvendo antes a resolução de conflitos e a prestação de serviços (Sousa, 2009). Ainda nestas solicitações, o papel do público pode ser determinante na ação policial no sentido em que determinados procedimentos legais e consequentes ações policiais podem estar dependentes da ação do lesado/vítima, nomeadamente nos crimes semi-públicos e particulares.

A diferente caracterização das situações pelo público e pela polícia influencia todas estas situações. “Albert Reiss descobriu que 58% das ocorrências eram encaradas pelos cidadãos como crimes, contra 17% pelos oficiais [leia-se qualquer agente policial] responsáveis” (in Bayley, 2006, p. 135). Tal resultado pode dever-se ao desconhecimento da lei pelo público, ao exagero do público como justificação pela solicitação da polícia ou à perceção do agente policial. Como refere Bayley (2006, p. 135), “a perspectiva da polícia

(...) não é necessariamente mais objetiva que a do público. Oficiais de polícia [leia-se qualquer agente policial] também são parte interessada, que podem remodelar os relatórios para se adequar a procedimentos burocráticos ou a suas próprias concepções sobre o que os superiores querem”.

Na abordagem de Bayley (2006, p. 146), a procura do público pelos serviços da polícia “reflete as condições sociais e a avaliação do público sobre a Polícia”. No que às condições sociais diz respeito, a procura do público pelos serviços da Polícia “será afetada pelo caráter das relações interpessoais, particularmente a vitalidade dos grupos sociais primários; pelo nível e distribuição de riqueza; e pelos valores culturais atribuídos ao fato de se manterem os grupos próximos estreitamente ligados” (Bayley, 2006, p. 152). Além dos fatores que influenciam a procura dos serviços policiais, o tipo de pedidos do público depende da forma como esse público avalia a polícia. Neste sentido, o público só levará à polícia os assuntos que aquele entender ser do interesse daquela. De acordo com Bayley (2006, p. 152) “há uma relação de feedback entre as demandas feitas à polícia e as decisões tomadas pela polícia”: as primeiras estabelecem as situações que a polícia tem, as segundas vão dar forma às decisões do público sobre que questões levar a si mesma. De uma forma simples, se a polícia responder e resolver o problema para que foi solicitada, quando o mesmo problema surgir, o público lembrar-se-á de procurar a polícia.

Tal como referimos anteriormente, a atividade policial é extensa, incidindo sobre inúmeros contextos, de diferentes formas, com diferentes resultados. As abordagens anteriores são apenas algumas tentativas correntes para a definição dessa mesma atividade.

Aliada a complexidade da atividade policial à importância que tem na regulação social e na gestão de direitos, liberdades e garantias, torna-se crucial compreender qual a percepção que o elemento policial tem da realidade que o rodeia, que informação usa no seu raciocínio, como a interpreta e que expectativas pretende ver realizadas. Em suma, como suporta e como toma as suas decisões.

### **3.5. Grandes Eventos**

Se há casos evidentes onde os agentes policiais estão perante uma situação complexa, onde o uso da força é uma possibilidade sempre presente e onde são alvo de variadas audiências e escrutínio, no momento e posteriormente, é nos grandes eventos.

Quanto ao conceito de “grande evento”, este consta no projeto EU-SEC II (Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe

- 2007), pertencente à UNICRI (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute). De acordo com o referido instituto, um grande evento pode ser definido como um evento previsível, que deve ter pelo menos uma das seguintes características: significado ou popularidade histórica ou política; grande cobertura ou atenção internacional dos media; participação de cidadãos de diferentes países e/ou um grupo de público-alvo; a participação de VIP e/ou altas entidades; grande número de pessoas; e, haja o potencial de problemas e portanto possa requerer a cooperação e assistência internacional. Como exemplos, podemos incluir no conceito de grande evento os desfiles e manifestações, as visitas de altas entidades, as cimeiras e as cerimónias de carácter internacional, bem como espetáculos de diversão ou desportivos, entre outros.

De acordo com as suas características, os grandes eventos são complexos e exigem uma gestão criteriosa e intensiva dos recursos envolvidos. Ainda que a sua previsão permita algum avanço no planeamento e treino, a sua complexidade aliada à imprevisibilidade da realidade irá requerer, também, respostas espontâneas.

Dois estudos anglo-saxónicos analisaram o comportamento dos decisores policiais durante um grande evento, tendo em conta a influência das várias audiências na tomada de decisão, bem como o seu efeito em diferentes escalões de decisão. Um dos estudos foi efetuado durante um exercício simulado de um desfile de uma multidão e mostrou as pressões a que os decisores policiais estão sujeitos e de que forma isso afeta a sua perceção do acontecimento e consequentemente as suas decisões (Cronin & Reicher, 2006). “Durante todo o exercício, os nossos entrevistados invocaram preocupações sobre a sua responsabilidade para com uma série de diferentes públicos” (Cronin & Reicher, 2006, p. 183). A responsabilidade externa refere-se à preocupação geral acerca da forma como a comunidade irá pensar e avaliar a atuação da Polícia. Conscientes deste escrutínio, os *senior officers* “falam de «dano aceitável», que se refere ao nível de violência que os oficiais estão preparados para suportar a fim de tornar a reação da Polícia legítima aos olhos do público” (Cronin & Reicher, 2006, p. 184), o qual, por ser um conceito dinâmico em função das circunstâncias, não permite a definição dos seus limites. Além desta audiência geral, a preocupação perante a comunidade refere-se, também, aos representantes políticos e à pressão política direta, ainda que relativamente rara. Mais frequentes, os processos formais de investigação, especialmente os inquéritos públicos, levaram os participantes no estudo a esclarecer que todas as decisões devem ser tomadas com vista à sua defensibilidade no âmbito de um inquérito público (Cronin & Reicher, 2006). A responsabilidade interna refere-se também a inquéritos internos, com idênticas

consequências. Neste campo surge a preocupação com os pares, uma vez que “se os oficiais subalternos desaprovam as decisões de comando (o que é particularmente provável quando aumenta a probabilidade de lesões aos elementos policiais da linha de frente), então estes oficiais podem subverter a estratégia de comando” (Cronin & Reicher, 2006, p. 186).

Além da existência destas audiências, as mesmas exercem diferentes pressões durante o acontecimento. Durante a fase da não existência de conflito, os decisores policiais estavam particularmente conscientes da forma como o público externo poderia responsabilizá-los por intervir contra a multidão não violenta. Na fase de conflito incipiente, o equilíbrio deslocou-se. Embora possa ser um pouco mais difícil para o público externo responsabilizar os comandantes por uma violência que já começou, eles ainda podem ser responsabilizados por um problema de escalada, por intervir muito cedo. Por outro lado, como já vimos, “os *junior officers* podem minar as estratégias de comando, se [os *senior officers*] não intervierem” (Cronin & Reicher, 2006, p. 186). Na fase de conflito, ambas as audiências não são capazes de criticar a Polícia por provocar e inflamar a violência nem por intervir para proteger pessoas e propriedades dos membros da multidão (Cronin & Reicher, 2006). “Com o aumento da violência, os decisores policiais procuraram cada vez mais evidências de perigo, em vez de evidências de segurança e trataram cada vez mais os membros da multidão como sendo perigosos” (Cronin & Reicher, 2006, p. 190). De uma forma geral, o estudo permitiu mostrar que não era importante qualquer forma de audiência, mas antes o equilíbrio global das preocupações de responsabilização que acontecem a qualquer momento, durante o acontecimento.

O outro estudo foi realizado durante um tumulto anticapitalista, observando os decisores policiais no centro de controlo, tendo como objetivos investigar o alcance das audiências com que os *senior officers* estavam preocupados e a natureza da responsabilidade associada; como eles equilibravam as diferentes responsabilidades e resolviam preocupações contraditórias quando tomavam decisões; e, investigar as diferenças entre *junior* e *senior officers* (Cronin & Reicher, 2009).

Em consonância com o estudo anterior, também este estudo identificou audiências externas e internas, apontadas pelos participantes. Relativamente às audiências externas, neste estudo temos a comunidade local onde o acontecimento tem lugar, os inquiridos posteriores e a pressão política. Se a primeira implica um maior controlo sobre a multidão para minimizar a alteração da rotina dos moradores, o segundo leva a que os interesses da multidão tenham que ser tidos em conta e assim limitem as ações para com a mesma. Além

disso, “os decisores policiais não tomam decisões só à luz da sua responsabilidade potencial num inquérito público, mas também esta responsabilidade depende da natureza da fiscalização e, portanto, da visibilidade das ações policiais para o público” (Cronin & Reicher, 2009, p. 244).

Relativamente ao controlo político, neste estudo, o mesmo ficou materializado na importância de locais específicos, tais como o Palácio de Westminster, Buckingham e Royal Palace. “A noção «morrer na vala» (que implica a realização de uma ação, seja qual for o custo para a Polícia) foi invocada sempre que os membros da multidão se aproximavam dos locais simbólicos descritos” (Cronin & Reicher, 2009, p. 245). Nestes casos, perante qualquer intenção dos manifestantes em avançar para tais edifícios, a pressão política admite a intervenção da Polícia, independentemente das consequências (Cronin & Reicher, 2009).

Quanto às audiências internas, elas referem-se à preocupação dos oficiais superiores em relação aos oficiais subalternos, colocados no terreno. As preocupações dos oficiais superiores diziam respeito às ofensas que os agentes policiais podiam sofrer, bem como o fardamento a usar por aqueles. Como vimos no estudo anterior, esta atenção constante para a reação real ou potencial de oficiais subalternos reflete o facto de que os comandantes estão bem cientes de que suas estratégias podem ser facilmente minadas – e, portanto, as suas decisões perderem qualquer sentido – sem o pleno cumprimento por aqueles no terreno. “Os oficiais subalternos constituem, portanto, uma forte pressão para a intervenção precoce e forte contra a multidão” (Cronin & Reicher, 2009, p. 246). Tal como no estudo anterior, a influência das audiências implica a procura de um equilíbrio. No entanto, a natureza deste equilíbrio não é apenas uma questão de audiências mas também de tempo e de lugar. Ou seja, “o mesmo público pode colocar exigências diferentes sobre a polícia como uma função de quando e onde ocorrem os eventos” (Cronin & Reicher, 2009, p. 247).

Relativamente à diferença entre grupos, eles olham de forma diferente para a multidão. “Os *junior officers* são menos tolerantes para com as multidões em comparação com os seus comandantes, porque eles são mais propensos a ser vítimas de agressão por parte da multidão” (Cronin & Reicher, 2009, p. 248).

Em suma, o estudo sugere que os comandantes tentaram atenuar a oposição das diferentes audiências através de estratégias de comunicação, adequadas ao público a que se destinam bem como através do uso de táticas que alteram a realidade social dos *junior officers*. No entanto, quando as contradições permanecem, os comandantes serão mais

sensíveis aos públicos que são mais capazes de impor sanções sobre eles e sobre a sua organização (Cronin & Reicher, 2009).

Como podemos verificar pelos dois estudos, as decisões tomadas procuravam um equilíbrio que agradasse a todas as audiências, bem como ao decisor policial. A procura desse equilíbrio, desde que ao alcance do decisor policial, implica que o mesmo saiba lidar com a pressão das audiências e com a complexidade do evento, além de procurar atingir os objetivos do planeamento. Além disso, as decisões terão que ser corretas e rápidas para responder aos constrangimentos inopinados que vão surgindo, nos grandes eventos, de forma a evitar o aumento do problema e o conseqüente desequilíbrio.

Um outro estudo anglo-saxónico (Hogget & Stott, 2010), direcionado para os policiamentos desportivos, suporta as afirmações de que as táticas do policiamento não são apenas uma questão de compreensão da multidão pela polícia. “[A] responsabilidade para com o público interno e externo introduz uma dinâmica nas operações policiais que deve ser compreendida e preparada. No entanto, o nosso estudo demonstra que a formação faz pouco ou nada para abordar formalmente esta questão” (Hogget & Stott, 2010, p. 229). “[A] evidência sugere fortemente que onde tal conhecimento é disponibilizado para os *senior commanders*, pode haver reduções significativas dos níveis gerais de violência relacionadas com o futebol” (Hogget & Stott, 2010, p. 231).

Assim, “não pode haver dúvidas de que o policiamento desportivo é inerentemente difícil, frequentemente bastante stressante, num ambiente altamente desafiador no qual os agentes policiais devem tomar decisões eficazes” (Hogget & Stott, 2010, p. 231). Assim, o estudo defende que a formação da polícia de ordem pública na Inglaterra e País de Gales (e ao nível internacional) deve ser atualizada para incluir os últimos conhecimentos científicos para que os agentes policiais possam tomar essas decisões, altamente exigentes, da forma mais informada possível (Hogget & Stott, 2010).

### **3.6. A discricionarietà**

Neste ponto vamos tratar de um tema transversal a toda a atividade policial. Independentemente da abordagem que escolhermos para definir o trabalho policial a mesma irá abordar, necessariamente, a capacidade do elemento policial para escolher e decidir o seu trabalho diário. Estamos a falar da discricionarietà.

Apesar dos inúmeros sentidos atribuídos à discricionarietà, abordaremos principalmente o sentido sociológico. Assim, a discricionarietà será vista como o

“espaço de liberdade [de] que goza a acção concreta da polícia e que ultrapassa largamente as margens dentro das quais a lei permite a intervenção de considerações de oportunidade da polícia” (Dias & Andrade, 1992, p. 446).

Ainda que a primeira percepção de discricionariedade esteja direcionada para o elemento policial, também a organização policial goza daquela liberdade. Segundo Klockars (1985), a discricionariedade é uma questão de decisões e de políticas tomadas pelos administradores policiais que influenciam o comportamento dos elementos policiais e a alocação dos recursos para determinada atividade por oposição a outras. No mesmo sentido, Bayley (2006, p. 156) defende que as decisões de seleção das situações pela Polícia são afetadas, entre outros fatores, pelas prioridades organizacionais, definindo que “prioridades são expressas organizacionalmente como atribuições e individualmente como «deixas» para o desempenho dentro das atribuições”.

Sendo a polícia “o símbolo mais visível do sistema formal de controlo, o mais presente no quotidiano dos cidadãos e, por via de regra, o *first-line enforcer* da lei criminal” (Dias & Andrade, 1992, p. 443), e tendo em conta a definição de policiamento atrás mencionada, podemos assumir que a discricionariedade será uma ferramenta indispensável para a adequação do sistema formal de controlo às situações reais. Assim, no uso da sua liberdade, proporcionada pela discricionariedade, o elemento policial irá adaptar e moldar a aplicação das leis, os procedimentos e as determinações institucionais a cada situação real com que se depare. Dando um exemplo, numa rua cuja circulação de veículos seja proibida, pode o agente policial permitir a circulação de uma viatura particular para deixar um idoso ou alguém lesionado o bastante para não se puder deslocar pelos próprios meios. Neste processo, os valores do agente policial, a forma como ele interpreta a realidade e as expectativas que o mesmo terá para a resolução do problema assumirão grande importância.

Se a discricionariedade pode ser vista como uma ferramenta útil, o seu “exercício pode facilmente tornar-se um manto de conveniência, capricho, preconceito e discriminação” (Waddington, 1993, p. 8). A natureza do serviço policial permite que os agentes policiais usem e abusem da discricionariedade, ainda que a sua expressão dependa do momento (conhecimento do crime, fase de esclarecimento e a comunicação ao Ministério Público) e de determinadas variáveis (gravidade da infração, atitude do denunciante, distância social da polícia, atitude do suspeito, relações entre as diferentes instâncias de controlo, interiorização e adesão às normas sociais, poder relativo ao infrator) (Dias & Andrade, 1992). Segundo Goldstein (in Waddington, 1999, pp. 31-32), “eles

operam em condições de baixa visibilidade”. Ou seja, a ação policial não é revista uma vez que a decisão é tomada na privacidade das ruas (à noite, por exemplo), no carro patrulha ou nas esquadras, e passa-se apenas entre o elemento policial e o infrator (Waddington, 1999; Klockars, 1985). Além deste fator, a autoridade que emana de cada elemento policial leva a que a decisão policial, ainda que discricionária, se sobreponha a todas as outras e permaneça como decisão final (Klockars, 1985).

Apesar das abordagens acima mencionadas, deve-se ter sempre presente que o comportamento efetivo do agente policial “obedece preferencialmente à necessidade sentida de se mostrar um profissional competente, antes que a qualquer outra razão [e que] a polícia obedece, como qualquer organização burocrática, a uma racionalidade de eficiência, de maximização da sua produção” (Dias & Andrade, 1992, p. 465). No entanto, “esta sobrevalorização da eficiência – a ponto de se converter num fim em si mesma – é, na prática, incompatível com a legalidade” (Dias e Andrade, 1992, pp. 465-466).

Em suma, o que importa evidenciar neste tópico é que, mais uma vez, as decisões dependem da conjugação e ponderação de vários fatores, associados à liberdade que o decisor policial tem para selecionar os seus cursos de ação. Como vimos anteriormente, a quantidade de fatores aumenta a complexidade da decisão. Neste caso concreto seria importante compreender que critérios são usados pelo elemento policial para afastar a atuação estabelecida (normativos, procedimentos e determinações) e agir de acordo com os valores presentes na situação, com as interpretações do próprio e dos outros intervenientes e com a sua anterior experiência e expectativas.

### **3.7. As Emoções e a Criatividade**

Este tópico enquadra-se neste trabalho e neste capítulo em virtude de estes fatores influenciarem a tomada de decisão no contexto policial, conforme se mostrará adiante, mas que não são tão evidentes quanto os que temos anteriormente tratado.

A criatividade é normalmente atribuída a artistas e a inventores, entre outros, enquanto capacidade para imaginar e criar algo novo. No entanto, a criatividade também pode ser definida enquanto faculdade para desenvolver e implementar diferentes soluções para determinados problemas. Segundo Torrance (in Thomaz, 2005) existem três capacidades intimamente ligadas à criatividade: fluência, respeitante à quantidade de ideias ou soluções diferentes para um mesmo problema; flexibilidade, enquanto capacidade para conceber diferentes métodos e estratégias; e, originalidade, referindo-se à capacidade para conceber novas ideias, diferentes ou não usuais, mas possíveis.

Tendo em conta o contexto em que se desenrola a atividade policial, é expectável que as situações com que o elemento policial se depara sejam inúmeras e bastante diversificadas. Assim, a atuação do elemento policial terá que obedecer aos procedimentos a serem aplicados a cada situação, ao mesmo tempo que terá que ser flexível o bastante para permitir a adaptação e a resolução das várias situações. Assim, a criatividade pode ajudar o elemento policial na questão da flexibilidade e da fluência, através da conceção de inúmeras ideias ou respostas e de diferentes métodos ou estratégias. Ainda que a originalidade possa estar um pouco vinculada aos procedimentos pré-estabelecidos, a riqueza da atividade policial cria inúmeras situações onde a originalidade pode ser aplicada. Dando exemplos, podemos referir-nos às diferentes formas de colocar um dispositivo no terreno (operações de trânsito), na investigação criminal (modo como conduzimos as entrevistas, as vigilâncias, buscas, entre outros), bem como na forma como abordamos uma situação do dia-a-dia. De acordo com este raciocínio, a criatividade influenciará a tomada de decisão no sentido em que nos permite dispor de mais alternativas, de mais cursos de ação ou então, de apenas uma alternativa inovadora que nos permitirá atingir um resultado melhor.

Relativamente ao impacto da emoção (leia-se também sensações e sentimentos) no processo de tomada de decisão, há vários estudos que demonstram a sua importância (Mosier & Fischer, 2010). Os estudos têm demonstrado que a forma como respondemos à situação (com mais ou menos risco, com medidas mais ou menos punitivas, por exemplo) depende do nosso humor, bem como dos sentimentos associados aos resultados (Mosier & Fischer, 2010). Como exemplo, “raiva e tristeza estão associadas com comportamentos de procura de risco, enquanto que as emoções positivas, bem como o medo e a ansiedade estão associadas com escolhas de aversão ao risco” (Moiser & Fischer, 2010, p. 242). Além disso, a emoção pode ser determinante para a escolha da estratégia utilizada na tomada de decisão (se somos mais sistemáticos ou se confiamos nas heurísticas). Por exemplo, a “raiva tem sido ligada com processos heurísticos – com maiores juízos estereotipados, menor recolha de informação, análise limitada, menor atenção à qualidade dos argumentos e maior atenção a pistas superficiais” (Bodenhausen et al., 1994; Lerner & Tiedens, 2006 in Mosier & Fischer, 2010, p. 244). Por outro lado, o medo e a ansiedade leva-nos a processar informação compreensiva, de forma sistemática e controlada.

Se enquadrarmos estas afirmações com a atividade policial, podemos assumir que os elementos policiais alegres, positivos e simpáticos (emoções positivas) terão uma maior aversão ao risco, complementada por uma análise mais aprofundada da informação. Em

contraste, os indivíduos tristes, pessimistas e zangados tenderão a arriscar mais e a confiar mais em atalhos cognitivos e na superficialidade da informação. Conjugando tais conclusões com o risco potencial que a atividade policial acarreta, verificamos que os elementos policiais que evidenciam emoções negativas tenderão a correr muitos mais riscos do que os elementos com emoções positivas. Além do que foi atrás mencionado, “a maioria dos agentes revela uma certa incapacidade pessoal de gestão das emoções pós-facto, o que acaba por ter repercussões directas ou indirectas nos desempenhos e escolhas profissionais” (Durão, 2008, p. 260).

Conjugando a emoção com a experiência, surgem três hipóteses na literatura (Mosier & Fischer, 2010): os peritos são influenciados pelas emoções como qualquer leigo; no seu domínio, os peritos são imunes às emoções; e, as emoções não são distrações irrelevantes e produzem informação válida para a tarefa.

Na primeira hipótese, os peritos deixam-se influenciar pelas emoções, ainda que não relevantes para a tarefa. Corroborando a primeira hipótese, o estudo de Estrada et al. (in Mosier & Fischer, 2010), com participantes médicos, demonstrou que, induzindo-lhes uma emoção positiva através duma pequena oferta de doces, aqueles estiveram melhores no reconhecimento dos sintomas e apresentaram maior cuidado e rigor nos processos de decisão do que os que não a receberam. Por outro lado, outros estudos mostraram que “a experiência não protege necessariamente os indivíduos de usar potenciais atalhos perigosos [uma vez que tanto os] “experientes como as pessoas comuns tendem a usar automatismos como heurísticas, em substituição da procura e processamento de informação de vigilância” (Moiser & Fischer, 2010, p. 245).

Relativamente à segunda hipótese, esta considera as emoções enquanto distrações ao pensamento racional e deliberado (Mosier & Fischer, 2010).

A terceira hipótese contraria a anterior, sustentando-se no recente campo das neurociências cognitivas. De acordo com Moiser e Fischer (2010), os peritos têm-se mostrado seletivamente sensíveis a informação relevante para a tarefa, sendo capazes de identificar as respostas emocionais que não são relevantes para a tarefa e prevenir o seu impacto na tomada de decisão. De igual modo, os peritos são capazes de compreender a emoção como resultante dos elementos críticos do contexto da tarefa, atribuindo-lhe significância para a decisão (Moiser & Fischer, 2010).

Tendo em conta estas três hipóteses, seria importante compreender o impacto da emoção na tomada de decisão em contexto policial, uma vez que a influência é evidente. Tendo em

conta essa influência, qual a atitude do decisor policial? O decisor policial aprende a lidar com a emoção ou aprende a ignorá-la? Qual o papel da experiência neste contexto?

#### **4. A formulação do problema de investigação**

A evolução das teorias de decisão tem demonstrado que o decisor humano não é capaz de tomar de decisões ótimas devido à grande quantidade de informação, limitações da mente e constrangimentos de tempo (Kahneman & Tversky, 1979; Simon, 1956; 1990). Estas limitações levam à utilização de estratégias de simplificação para lidar com a maioria das situações (Todd & Gigerenzer, 2000; Tversky & Kahneman, 1981), resultando, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e decisões que se tomam (Adams, Belanger, & Rehak, 2010; Tversky & Kahneman, 1974). O decisor não usa uma estratégia de otimização, contentando-se com uma solução satisfatória, suficiente (*satisficing*) (Simon, 1990). Em condições de pressão de tempo, por exemplo, isto leva a pesquisar pouca informação e a decidir com base num único elemento informativo, considerando as características da estrutura do ambiente em que ocorre.

Devido ao desapontamento para com a abordagem normativa das teorias clássicas da decisão e com os seus estudos laboratoriais, por não descreverem como as pessoas realmente tomam decisões (Klein, 2008; Moon, 2002), a abordagem da tomada de decisão em contexto natural surge com o objetivo de compreender como as pessoas decidem no mundo complexo onde se movimentam (Lipshitz et al., 2001). Na perspetiva desta teoria, “o ser humano é visto como um organismo ativo, interagindo com o seu ambiente e entre si, usando e acumulando experiências, de acordo com a leitura das situações e projetando cursos de ação, inseparavelmente integrados no mundo em seu redor” (Moon, 2002, p. 8).

O ser humano apresenta limitações para lidar com a imensa informação que a realidade lhe proporciona (recolha e processamento). Assim, fundamentamos as nossas decisões com parte da informação disponível ou recorrendo a atalhos cognitivos, pelo que as decisões que tomamos não são ótimas mas apenas satisfatórias ou suficientes para atingirmos determinado objetivo. Tais limitações levam o decisor a sofrer vieses e a cometer erros durante a tomada de decisão.

Além destas limitações, que todas as pessoas conhecem, pode acrescentar-se que o elemento policial trabalha num ambiente complexo, incerto e mutável que, aliado a pressões de tempo e à sua posição de autoridade, aumentarão a dificuldade de decisão.

Não sendo o elemento policial um ser com capacidades superiores, o que, como já se referiu, acontece com todos nós, as decisões que o mesmo toma sofrem das mesmas

limitações que o comum cidadão. O decisor policial também sofre vieses e comete erros (Correll, Judd, Park, Sadler, & Wittenbrink, 2007; Eberhardt, Davies, Goff, & Purdie, 2004; Payne, 2006; Tversky & Kahneman, 1974) – porque não consegue evitar ou não os reconhece como erros ou inconscientemente não os deteta – recorrendo a atalhos cognitivos, a informações incompletas e à experiência para tomar as suas decisões (Lipshitz et al., 2001; Tversky & Kahneman, 1974).

Perante tais considerações e desconhecendo-se investigação nacional sobre o assunto, pretendemos elaborar um estudo onde procurámos estudar e compreender como os elementos policiais decidem. Para tal pesquisámos informações que nos demonstrem os processos associados à tomada de decisão em contexto policial, o modo como os agentes policiais experientes gerem a informação que os rodeia; qual a informação relevante ou irrelevante para a sua tarefa; de que forma usam a informação relevante; que informação indireta (externa à tarefa) trazem ou não para a interpretação (normas e valores organizacionais, normas legais, consequências futuras, relação com os pares, etc); como e quando decidem (tomam iniciativa e atuam ou esperam até serem obrigados a atuar).

## Capítulo II - Método

### 1. O estudo exploratório

O nosso problema de investigação direciona-nos para a procura de conhecimento em relação ao processo de tomada de decisão e ao contexto policial. Tendo em conta a complexidade de cada tema e sabendo “que a maior parte dos fenómenos não pode de facto ser explicada isoladamente [por ser] um resultado da complexidade do real e dos próprios fenómenos” (Flick, 2005, pp. 4-5), a solução para estudar os objetos complexos passa, entre outras, pela abordagem qualitativa (Flick, 2005). Esta abordagem permite “adoptar métodos tão abertos que se ajustem à complexidade do objecto estudado[, objeto esse] estudados na sua complexidade e inteireza, integrados no seu contexto quotidiano” (Flick, 2005, p. 5). Assim, neste trabalho, seguimos uma abordagem qualitativa porque nos permitirá estudar o objeto de estudo, fornecendo-nos variados métodos para a compreensão da complexidade e do contexto onde o mesmo decorre.

Tendo em conta que “a posição de partida do cientista social e do psicólogo é sempre a mesma, na prática: a falta de familiaridade com o que está a acontecer na dimensão da vida escolhida para estudo” (Blumer, in Flick, 2005, p. 2), o que se adequa ao tema tratado neste trabalho, justifica-se a opção por um estudo exploratório. Este tipo de estudos permitem ao investigador “familiarizá-lo com o assunto a estudar e com as situações em que o fenómeno se produz, permitir-lhe fazer o inventário das variáveis susceptíveis de entrar em jogo (...), logo, compreender bem a problemática do objecto de estudo” (Ketele & Roegiers, 1993, p. 117).

O facto de queremos compreender “a forma como as pessoas usam a sua experiência para tomar decisões no terreno” (Zsombok, cit. in Lipshitz et al., 2001, p. 334) direciona-nos para uma investigação naturalista: “investigação direcionada para um dado mundo empírico no seu carácter natural e em curso [, cujo mérito] é que respeita e mantém-se perto do domínio empírico” (Blumer, cit. in Moon & Klein, 2002, pp. 15-17).

A pertinência e inovação deste estudo é justificada pelo facto de vir colmatar uma lacuna relativamente ao tema tratado, nomeadamente no que diz respeito à decisão na atividade policial. Dado que “a sociedade [atual] é complexa pelo aspeto que nos oferece (heterogeneidade, dissensão, caos, desordem, diferença, ambivalência, fragmentação), pela sensação que produz (intransparência, incerteza, insegurança) e pelo que se pode ou não fazer com ela (ingovernabilidade, inacessibilidade)” (Dias, 2012, p. 107), torna-se crucial compreender como o elemento policial lida com essa complexidade, com os fatores de

influência e com a sua própria condição durante o processo de tomada de decisão. É este contexto complexo e o significativo impacto das decisões do elemento policial (no extremo, temos casos de vida ou morte) que justificam a realização deste estudo.

## **2. O enquadramento**

Este trabalho insere-se numa linha de pesquisa criada no Laboratório de Grandes Eventos (Centro de Investigação do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, ICPOL), que visa desenvolver investigação sobre a tomada de decisão e a atividade policial, no âmbito de grandes eventos. Por ser recente e tratar um tema delicado, originando uma normal desconfiança por parte da instituição ou dos participantes observados, a nossa intervenção não pôde, perante os constrangimentos verificados no momento, ambicionar o acompanhamento do planeamento, reuniões e *briefings* anteriores aos eventos.

Tendo em conta o conceito de grande evento, anteriormente mencionado, verificamos que há inúmeros eventos onde a polícia atua que preenchem tais características, tendo-se optado por selecionar os eventos desportivos.

Tendo em conta que o trabalho em questão foca as teorias da tomada de decisão em contexto natural, direccionamos a nossa escolha para decisores experientes, porque “só aqueles que sabem algo sobre a área farão as opções de alto risco” (Klein, 1998, p. 15).

## **3. Participantes**

A escolha dos participantes culminou nos oficiais do Corpo de Intervenção (adiante CI), uma vez que, de acordo com a Lei Orgânica (Lei n.º 25/2007 de 31 de Agosto) da Polícia de Segurança Pública (adiante PSP), trata-se de uma força especialmente preparada e destinada a ser utilizada em ações de manutenção e reposição da ordem pública, além de outras funções. Assim, serão elementos policiais com formação e material específico para a manutenção da ordem pública e como tal estarão munidos de ferramentas técnicas, intelectuais e materiais para atuar em grandes eventos. A sua escolha teve em conta a função que desempenhavam nos policiamentos desportivos: comandantes de grupo. Quanto à sua caracterização, todos os participantes são do género masculino e têm idades compreendidas entre os 29 e os 45 anos. O tempo de serviço na PSP situa-se entre os seis e os 20 anos, sendo que o tempo de serviço no CI vai desde alguns meses até quatro anos.

## **4. Corpus**

“O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1979, p.96).

Para a realização deste estudo foram criados quatro *corpus* distintos, relativos aos cinco policiamentos desportivos onde os acompanhamentos foram realizados: um primeiro, constituído pelos dados recolhidos nas ordens de operações; um segundo, constituído pelos dados obtidos pela técnica *Think aloud*; um terceiro, constituído pelos dados recolhidos pela técnica Observação; e, o quarto, constituído pelos dados recolhidos nos relatórios finais.

## 5. Instrumentos de recolha de dados

### 5.1. Observação

Nas investigações da tomada de decisão em contexto natural, os investigadores têm que compreender o ambiente onde as decisões são tomadas, as suas permissões e constrangimentos, além do tipo de conhecimento e aptidões necessárias. Para essa compreensão, “as observações de campo são críticas [, além de que] promovem a perceção de potenciais fontes de dificuldade, erro e *non-optimal performance*” (Lipshitz et al., 2001, p. 343). Tendo em conta a abordagem qualitativa, a “observação qualitativa é fundamentalmente naturalista, na essência; ela ocorre no contexto natural de ocorrência, entre os atores que naturalmente seriam participantes na interação, e segue o fluxo natural da vida quotidiana” (Adler & Adler, 1994, p. 378). Tratando-se de “um processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objectivo final ou organizador e dirigido a um objecto para recolher informação sobre ele” (Ketele & Roegiers, 1993, pp. 22-23), o observador obtém “impressões do mundo envolvente através de todas as faculdades humanas relevantes” (Adler & Adler, 1994, p. 378). A observação, enquanto método e numa perspetiva naturalista, obriga o observador a deslocar-se para o terreno, para o local onde o objeto de observação ocorre e se manifesta. Em suma, o observador sentirá o pulsar da realidade, com todos os sentidos (Adler & Adler, 1994).

O método de observação abarca variadas técnicas, consoante o objetivo da sua aplicação. “[U]ma das marcas que tradicionalmente é atribuída à observação é o seu não intervencionismo. Os observadores não manipulam nem estimulam os seus objetos [, apenas] seguem o fluxo do evento” (Adler & Adler, 1994, p. 378). Dado o objetivo de estudo, efetuámos uma observação não participante, a fim de não influenciar o desenvolvimento normal da tarefa nem o processo de tomada de decisão. No entanto, a necessidade de conseguir obter informação verbal, resultante da prática do “pensar alto” (*think-aloud*), processo adiante explicado, obrigou a uma proximidade constante em relação aos observados.

## 5.2. *Think-aloud*

“A maioria do comportamento humano envolve processos cognitivos, tais como percepção, atenção, memória, linguagem, raciocínio, tomada de decisão e resolução de problemas” (Rogers, Pak, & Fish, 2007, p. 4), sendo uma dificuldade o facto de o estudo da atividade mental não ser diretamente observável (Caverni & Bastien, 1991). Assim, ainda que o método de observação seja preponderante para a recolha de informação sobre o contexto policial, não é suficiente para o contexto da tomada de decisão. Como complemento, “um meio frequentemente utilizado para obter informações sobre o funcionamento dos processos cognitivos é investigar os estados internos dos sujeitos através dos métodos verbais” (Ericsson & Simon, 1984, p. 1). De forma simples, “instruindo sujeitos a pensar em voz alta, isto é, a verbalizar os seus pensamentos, durante a procura da solução da tarefa, pode-se obter uma sequência de verbalizações correspondentes à sequência dos pensamentos gerados” (Ericsson & Simon, 2003, p. 496). Se os procedimentos forem cumpridos, “[o]s relatórios verbais preservam as sequências dos estados, e por isso os processos cognitivos não se alteram como resultado da adicional instrução para verbalização” (Ericsson & Simon, 2003, p. 500; vd. Ericsson & Simon, 1984).

Para Ericsson e Simon (1984), há duas formas de relatórios verbais que podem reclamar de serem o mais próximo da reflexão dos processos cognitivos. Uma dessas formas são os relatórios retrospectivos, mas “o principal são os relatórios verbais concorrentes – «*talk aloud*» e «*think aloud*» reports – onde os processos cognitivos, descritos como sucessivos estados de informação em foco, são diretamente verbalizados” (Ericsson & Simon, 1984, p. 16).

“A principal parte da instrução para *think-aloud* é normalmente muito curta, fazendo referência a um procedimento que se presume ser já familiar para os sujeitos” (Ericsson & Simon, 1984). Como exemplo da instrução, seguindo Duncker (in Ericsson & Simon, 1984, p. 80), temos:

“*Tente pensar alto. Eu suponho que o faz muitas vezes quando está sozinho e a trabalhar num problema*”.

Com esta instrução, os sujeitos são convidados para vocalizar os seus pensamentos, que se presumem ter a forma de discurso interno. Se esta presunção estiver correta, esta curta instrução é suficiente para obter o comportamento desejado.

Tendo em conta as especificidades do *think-aloud*, preocupámo-nos em dar instruções curtas e simples, tais como “continue a falar”, para evitar que o participante se auto-observasse e interpretasse o que estava a dizer.

### **5.3. Pesquisa documental**

Face às restrições sentidas, para o estudo do planeamento inicial apenas recorreremos aos documentos que resultam do mesmo. De igual modo, recorreremos aos documentos elaborados depois do policiamento, com o objetivo de compreendermos qual a informação digna de registo posterior. Dada a especificidade do nosso tema, os documentos consultados foram as Ordens de Operações, adiante O.Op., e os Relatórios posteriores. Ainda que as O.Op. não sejam elaboradas pelos oficiais do Corpo de Intervenção, elas contêm imensa informação, mais ou menos relevante, para a parte do policiamento que pertence ao Corpo de Intervenção. Os relatórios posteriores são elaborados pelos comandantes do grupo ou subgrupos escalados para o respetivo policiamento.

## **6. Instrumentos de análise dos dados**

### **6.1. Análise de conteúdo**

A interpretação dos dados “é o cerne da investigação qualitativa [, a qual] pode visar 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).

O segundo objetivo da interpretação dos dados remete-nos para o método da análise de conteúdo. Segundo, a análise de conteúdo:

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1988, p. 42)

A aplicação deste método permite-nos descrever e interpretar os dados recolhidos de uma forma mais profunda, para além da leitura comum.

O cumprimento deste método envolve três fases: a pré-análise, a exploração do material; e, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 1988). A fase da pré-análise contempla a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, seguida de uma “leitura «flutuante»” (Bardin, 1988, p. 96) através da qual vamos conhecendo melhor os textos. A fase de exploração de material “consiste essencialmente

de operações de codificação” (Bardin, 1988, p. 95), correspondendo “a uma transformação (...) dos dados brutos do texto (...) [que] permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 1988, 103). Na prática “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, in Bardin, 1988, pp. 103-104). Nesta fase a análise de conteúdo pode utilizar um procedimento fechado, no qual as categorias são definidas previamente à análise (Ghiglione & Matalon, 2001), ou um procedimento aberto, quando “nenhum quadro categorial teórico ou empírico serve de suporte à análise” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 210), ou então pode utilizar um procedimento misto, “com categorias pré-definidas (...) a partir do enquadramento teórico feito, mas [mantendo] uma atitude expectante relativamente ao que os materiais iriam deixar ver, definindo-se categorias emergentes do próprio *corpus*” (Pais, 2004, p. 254).

Para que a grelha categorial seja fiável e confiável é necessário que a mesma cumpra alguns critérios, nomeadamente o de exaustividade e de exclusividade. Para que o critério da exaustividade seja cumprido é necessário que a grelha categorial possibilite a categorização de todas as unidades de registo numa das categorias. O critério de exclusividade satisfaz-se quando cada unidade de registo apenas possa ser codificada uma única vez numa única categoria (Pais, 2004).

A terceira e última fase visa o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Após as fases anteriores terem produzido resultados organizados, pertence a esta torná-los “significativos («falantes»), [na qual o analista propõe] inferências e adiantar interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 1988, p. 101).

“Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade” (Bardin, 1988, p. 9), motivo pelo qual “para que as inferências feitas sejam credíveis, os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à sua fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250). Quanto à fidelidade, ela assegura que não há contaminação por dados exteriores àqueles que estão em análise (Krippendorff, in Pais, 2004, p. 250). Estando a fidelidade “ligada ao processo de codificação e por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195), importa garantir uma fidelidade inter-codificador e intra-codificador (Ghiglione & Matalon, 2001). A fidelidade inter-codificador obtém-se quando vários codificadores codificam o mesmo material e obtêm o

mesmo resultado. A fidelidade intra-codificador obtém-se quando o mesmo codificador, em momentos distintos, classifica o material da mesma forma. Neste dois processos, a fidelidade é completa quando “permite classificar sem dificuldade a unidade de registo” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195).

A validade pode ser definida como “a adequação entre os objectivos e os fins sem distorção dos factos” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 196), donde resulta que a “qualidade dos resultados da investigação nos leva a aceitá-los como verdade” (Krippendorff, 2004, p. 313). Deste modo, “se uma investigação é válida, então, temos de levar a sério os seus resultados para a construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática” (Pais, 2004, p. 251).

## **7. Procedimento**

Os objetivos deste trabalho, o método adotado e as respetivas técnicas de recolha de dados apontam para um contacto mais próximo e mais intenso entre o investigador e os participantes. O facto de os participantes pertencerem à subunidade Corpo de Intervenção, da Unidade Especial de Polícia (adiante UEP), implicou que o investigador efetuasse um pedido formal a essa entidade, para obter autorização para o acompanhamento dos oficiais do CI, durante os policiamentos desportivos, a qual obteve resposta positiva (vd. Anexo 2). De igual modo, a consulta dos documentos careceu de autorização superior, a qual teve também parecer positivo (vd. Anexo 3).

Ainda que concedidas tais autorização, há uma série de problemas que se colocam quando se pretende entrar numa instituição enquanto campo de investigação (Wolff, in Flick, 2005, p. 58): “a investigação é sempre uma intervenção num sistema social [, cujo sistema] reage defensivamente[, criando uma] opacidade mútua, entre o projecto de investigação e o sistema social investigado”, entre outros.

Para evitar ou diminuir o impacto destes problemas, realizou-se uma reunião com os responsáveis superiores do Corpo de Intervenção e os responsáveis pela Linha de Investigação onde se inscreve este trabalho, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, onde foi debatido o enquadramento da investigação e respetivos objetivos, bem como explicitado o método. Posteriormente, uma segunda reunião aconteceu, com a presença do investigador, da orientadora desta dissertação, de um oficial da estrutura de comando do Corpo de Intervenção, bem como dos oficiais participantes. Nesta reunião foram explicitados novamente os objetivos da investigação, as técnicas a ser utilizadas e os procedimentos a ter pelos participantes. Alcançado o acesso à subunidade e

aos participantes, com a “criação de uma confiança suficiente para forjar uma aliança de trabalho que [tornasse] possível a investigação” (Flick, 2005, p. 59), deu-se início aos acompanhamentos dos policiamentos desportivos.

A observação dos oficiais permitiu a recolha de informação bastante para ser submetida à análise de conteúdo, resultando na construção das grelhas categoriais *Think aloud* e Observação (cf. Anexos 4 e 5, respetivamente). A informação recolhida nos documentos deu origem à grelha categorial Ordens de operações e Relatórios finais (cf. Anexos 6 e 7, respetivamente). Para cada grelha foi elaborada uma tabela com a distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias (cf. Anexo 8, 9, 10, 11, respetivamente).

Durante o tratamento da informação, a codificação e a categorização das unidades de registo, foram tomadas as medidas necessárias para manter o anonimato dos oficiais participantes no estudo. As medidas relativas aos oficiais passaram pela alteração dos nomes, posto ou categoria, bem como os indicativos rádio. As medidas relativas aos jogos passaram pela eliminação da data, da identificação dos adeptos, bem como os dados identificativos das equipas de futebol.

Foram respeitados todos os procedimentos relativos à fidelidade e validade, tendo havido o recurso a um juiz independente para assegurar a verificação da fidelidade inter-codificador.

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

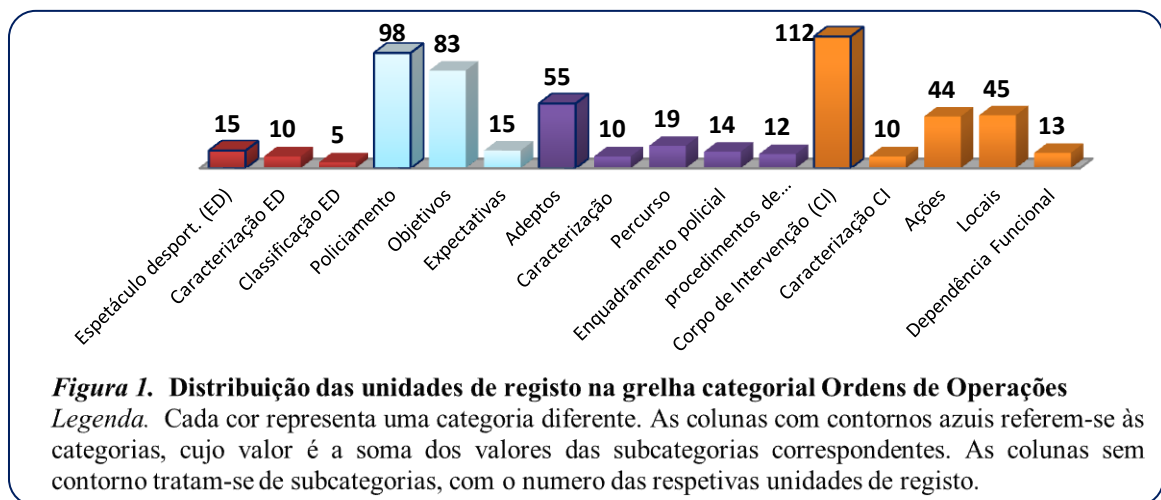
## Capítulo III - Apresentação e discussão dos resultados

### 1. Caracterização das categorias

Os resultados abaixo apresentados resultaram de uma análise efetuada a partir de cada grelha categorial, individualmente considerada, mas também se pretendeu encontrar a relação entre as mesmas. Tendo em conta o carácter exploratório do trabalho, bem como as suas limitações, adverte-se os leitores de que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados.

#### 1.1. Estudo 1

O primeiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa às Ordens de operações, que constam na Figura 1.



Analisando os resultados das unidades de registo (adiante ur) verificamos que a categoria que informa sobre a atividade do Corpo de Intervenção (adiante CI) nos eventos desportivos é a mais prevalente, na qual se destacam as subcategorias Ações e Locais, que contêm informação sobre a função, tarefa ou procedimentos a realizar pelo CI (OO\_02 Efetuar o acompanhamento dos GOA do [nome do clube]) e os locais onde esse trabalho é desenvolvido (OS\_13 Mais concretamente nos vomitórios de acesso às bancadas).

A categoria que informa sobre as orientações gerais do Policiamento assume o segundo lugar, evidenciando-se nesta a subcategoria Objetivos, a qual informa sobre os resultados a atingir, intermédios ou finais, pela resposta policial (OS\_02 O reforço na zona de entrada da porta 3, auxiliando nos cortes que vão ser feitos, para que a zona de revistas não seja sujeita a grande pressão).

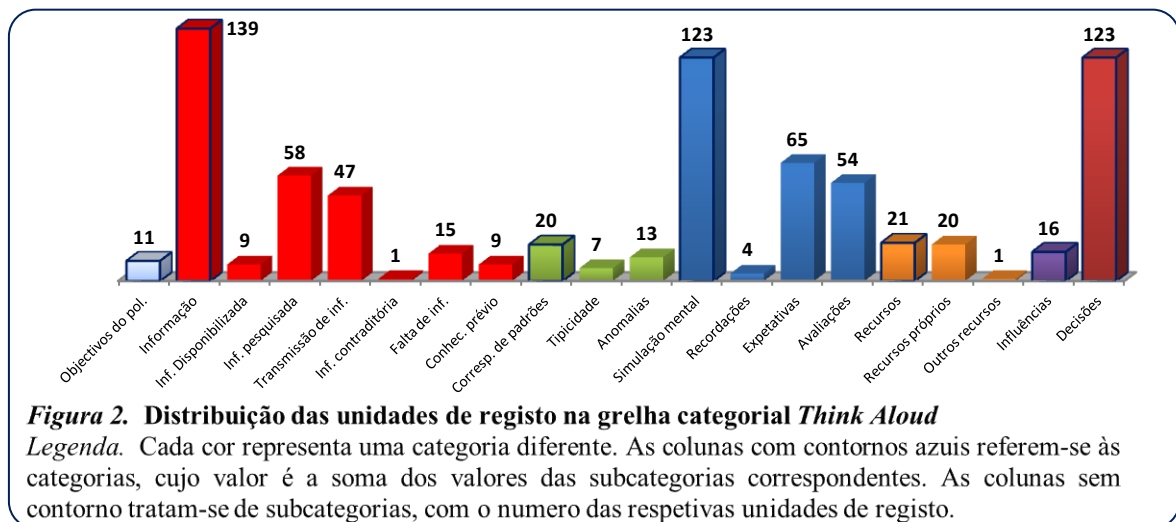
A categoria seguinte é Adeptos, a qual reúne informação sobre a caracterização e a localização dos adeptos, bem como os procedimentos realizados para a sua entrada no estádio (OS\_13 Tanto os autocarros como as viaturas particulares destes adeptos vão estacionar no parque existente nas traseiras da Estação da Carris da Pontinha (lateral da Estrada da Pontinha)). Ainda nesta categoria podemos verificar que o policiamento (subcategoria Enquadramento policial) para os adeptos identificados (grupos organizados de adeptos) é efetuado pelo CI.

Em último lugar surge a categoria Espetáculo Desportivo que informa sobre a caracterização (a assistência e a hora de abertura de portas) e a classificação de risco do espetáculo desportivo (OS\_06 Espera-se que a lotação atinja os 22000 espectadores).

Ainda que a categoria CI resulte em maior número de ur devido ao nosso foco naquela subunidade, podemos constatar que a informação disponibilizada pelas Ordens de Operações é maioritariamente composta pelos objetivos a cumprir, pelos locais onde se realizarão as ações e pela indicação das funções, tarefas ou procedimentos a realizar pelo CI. Tendo em conta que a Ordem de operações é uma ordem dada por um comandante, com vista à execução de uma determinada operação, conforme Norma de Execução Permanente DOP 12, de 30DEZ1988, os resultados apresentados refletem esse carácter operacional. Assim, a Ordem de operações conterà informação para execução no terreno e os resultados a atingir, ainda que outra informação conste, de forma introdutória (por exemplo, categoria A\_OO Espetáculo desportivo=15 ur; Ex.: OS\_21 Este jogo é considerado pela legislação portuguesa como «JOGO DE RISCO ELEVADO»).

## 1.2. Estudo 2

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa à técnica *Think Aloud*, que constam na Figura 2.



A aplicação da análise de conteúdo aos dados obtidos através da técnica *Think Aloud* permitiu-nos ver que a categoria Informação, a qual agrupa a informação que circula em torno do oficial, possui o maior número de ur. Dentro desta categoria, sobressaem as subcategorias que informam sobre a iniciativa do oficial na procura de informação (Informação pesquisada, Ex.: J4\_TA Z1 informe se as restantes equipas já avançaram para o itinerário?) e sobre a informação que o oficial transmite (Transmissão de informação, Ex.: J2\_TA Informar que os cordões de marcha estão na rua Fernando Namora).

O segundo lugar é ocupado por duas categorias: Decisões, a qual reúne informação que demonstra as decisões do oficial para aplicação imediata (J2\_TA Para toda a rede Z[dispositivo do CI], vamos avançar); e, a Simulação mental, que agrega a informação que demonstra a construção mental da situação, bem como a capacidade do oficial para lembrar acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e que provavelmente poderão ter lugar no futuro.

Relativamente às decisões, a análise ao conteúdo daquela categoria permitiu verificar que as decisões são maioritariamente práticas (gestão dos dispositivos, dos recursos humanos e materiais), uma vez que as decisões estratégicas (definir percursos e locais, dispositivos policiais e formas de atuação) estarão reservadas aos escalões superiores, porventura já definidas na ordem de operações.

Na categoria Simulação mental predomina informação sobre a capacidade do oficial para antecipar acontecimentos que terão lugar no futuro, as soluções e decisões para os mesmos (subcategoria Expetativas, Ex.: J2\_TA Daqui a pouco tenho indicação de que a caixa está muito estendida), bem como informação que demonstre as avaliações da situação e dos cursos de ação, realizadas pelo oficial (subcategoria Avaliações, Ex.: J3\_TA Eles estão muito lentos).

Relativamente à categoria Recursos, apesar de muito menos prevalente em termos de ur, a tónica é sobretudo colocada nos recursos que estão na dependência funcional do oficial (E\_TA.1, Ex.: J2\_TA “Só tão cá 5 equipas). Igualmente com pouca expressão, temos a categoria que diz respeito a factos típicos ou a anomalias que violam o padrão expectável dos acontecimentos (C\_TA, Ex.: J3\_TA O que combinamos já não vai dar).

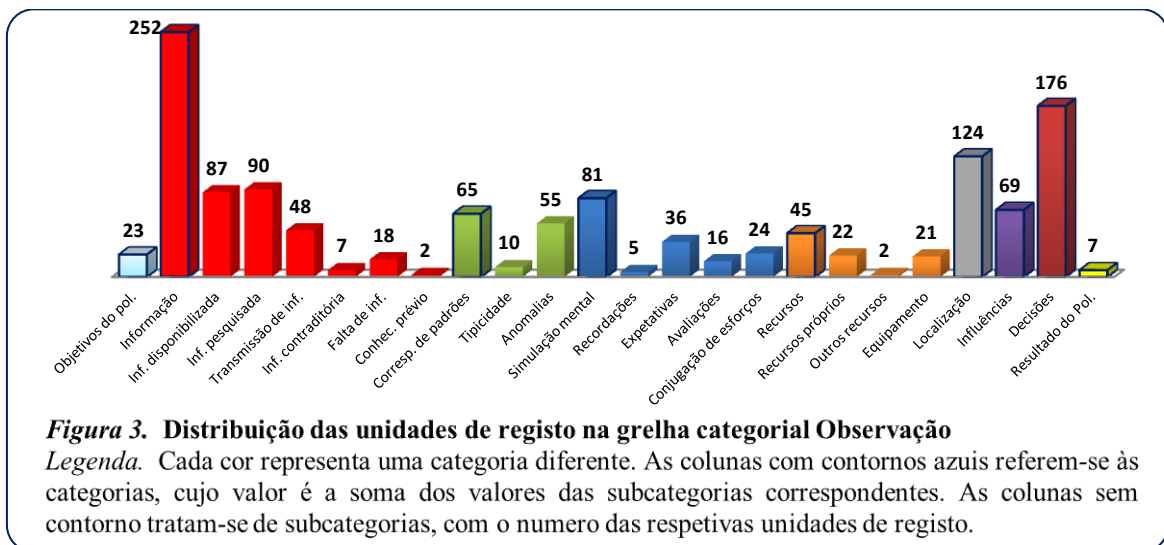
Destes resultados podemos constatar que circula bastante informação à volta do oficial, contribuindo para tal o esforço de pesquisa que ele desenvolve para conseguir a informação de que necessita e de que precisa para transmitir orientações. Além do seu papel na gestão da informação, o oficial, ao simular mentalmente o curso da ação, procura antecipar cenários, além de tomar decisões práticas tendo em conta a gestão dos

dispositivos policiais, fazendo avaliações repetidas ao longo do curso da ação, ponderando os recursos humanos e materiais na sua dependência funcional, e estando atento à ocorrência de anomalias. De referir, ainda, que é também prestada atenção à influência que por vezes é exercida por parte de outros oficiais (J1\_TA Ficamos à ordem do comandante), bem como a eventuais falhas ou faltas de informação.

Uma nota referente aos objetivos a cumprir no policiamento (A\_TA): parece não haver grande preocupação em mencionar os objetivos delineados para o policiamento (número diminuto de ur), o que pode compreender-se dado que os mesmos, supostamente, ficaram definidos nas ordens de operações, tratando-se agora de os fazer cumprir (Ex.: J2\_TA Fazer o tamponamento dos adeptos do [nome do clube]...onde cá fora os aguardará uma caixa).

### 1.3. Estudo 3

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa à técnica Observação, que constam na Figura 3.



A aplicação da análise de conteúdo aos dados obtidos através da observação no terreno permitiu-nos ver que as categorias mais representadas são: Informação, Decisões, Localização e Simulação mental. A novidade que constitui a categoria relativa à informação sobre a localização do oficial, do dispositivo policial e do grupo de adeptos (Localização, Ex.: J5\_OB O oficial está na frente do grupo de adeptos), que assume a terceira posição em termos do número de ur, poderá estar ligada às características próprias da observação naturalística. Esta categoria mostra que o oficial percorre inúmeros locais e

efetua variadíssimos percursos, o que claramente demonstra que ele deve conhecer os estádios, as imediações e demais trajetos efetuados pelos adeptos.

De notar, então, que os resultados ora obtidos vão no mesmo sentido daqueles alcançados através da técnica *Think Aloud*.

A categoria Informação é a mais representada, destacando-se as subcategorias Informação pesquisada, a qual reúne informação que demonstra a iniciativa do oficial na procura ou acesso à informação (J2\_OB O oficial questiona, via rádio, se pode mandar avançar outro grupo) e a Informação disponibilizada, a qual informa sobre toda a informação que chega ao oficial (J5\_OB Comunicação rádio a informar a abertura de portas), assumindo ambas praticamente o mesmo valor. Este resultado demonstra que o oficial toma a iniciativa de procurar mais informação do que aquela que é disponibilizada, que sendo bastante poderá não ser suficiente.

No segundo lugar está a categoria Decisões, a qual informa sobre as decisões tomadas pelo oficial, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (J4\_OB O oficial manda tirar os capacetes).

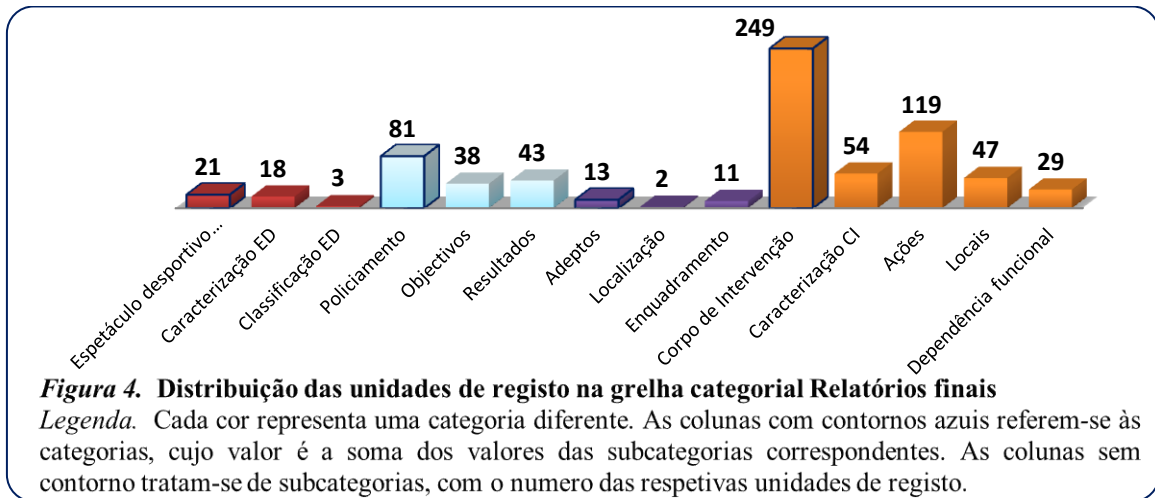
A quarta posição é assumida pela categoria Simulação mental, a qual informa sobre a construção mental que é feita da situação, nomeadamente através da antecipação de cenários (J2\_OB Colocação de mais elementos nas laterais do grupo (...) para responder a problemas na chegada ao estádio) e da discussão de procedimentos procurando conjugar esforços para uma tomada de decisão mais informada e sustentada/ancorada (J5\_OB À porta da esquadra policial existente no estádio, os oficiais do CI discutem o facto de ser necessário enviar viaturas táticas para a sede).

Em quinto lugar está a categoria Influências, a qual informa sobre a influência que por vezes é exercida por parte de outros oficiais (J4\_OB O oficial C chega junto ao oficial e diz que não quer o CI à vista).

O sexto lugar é ocupado pela categoria Correspondência de padrões, a qual informa sobre factos típicos ou as anomalias que violam o padrão expectável dos acontecimentos, na qual se destaca a subcategoria Anomalias, que reúne toda a informação que demonstre a quebra de um padrão ou quando as expectativas são frustradas (J2\_OB Verifica-se uma demora na colocação das carrinhas no estádio [nome do estádio]).

#### 1.4. Estudo 4

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa aos Relatórios finais, que constam na Figura 4.



A análise da grelha categorial Relatórios Finais mostra que os relatórios elaborados pelo CI contêm, maioritariamente, informação sobre a intervenção do CI no policiamento do espetáculo desportivo (categoria Corpo de Intervenção). Nesta categoria evidenciam-se a subcategoria Ações, a qual informa acerca da função, tarefa ou procedimento efetuado pelo CI, antes, durante ou depois dos jogos (RF\_O3 No final do jogo, 22h15, foi montada um cordão de marcha); a subcategoria Caracterização CI, a qual contém informação sobre a descrição dos elementos do CI relativamente ao número e equipamento usado (RF\_O5 O orgânico com V-TOP); e, a subcategoria Locais, a qual informa onde o CI realiza as suas ações, sejam locais ou percursos (RF\_O2 Garantir a segurança no estádio Alvalade XXI).

A categoria Policiamento, que informa sobre os objetivos e os resultados a atingir pela resposta policial, assume a segunda posição. Esta categoria mostra-nos que os relatórios apontam alguns objetivos a cumprir pelo policiamento (subcategoria Objectivos, Ex.: RF\_O2 Garantir a segurança) e resultados atingidos (subcategoria Resultados, Ex.: RF\_O2 A chegada ao estádio decorreu sem quaisquer problemas).

A menor representatividade da categoria Adeptos mostra que a informação sobre os adeptos, nomeadamente o seu comportamento ao longo do policiamento, a sua atitude face à polícia e ao policiamento, não será relevante para ser incluída nos relatórios finais. Tal facto estará relacionado com o objetivo do relatório, o qual servirá como controlo posterior da atividade policial.

## 2. Relação entre os estudos

Tendo em conta as origens dos dados (pesquisa documental e pesquisa no terreno) podemos relacionar os resultados relativos às grelhas categoriais Ordens de operações e Relatórios finais, bem como as grelhas *Think aloud* e Observação.

Relativamente às grelhas categoriais Ordens de operações (estudo 1) e Relatórios finais (estudo 4), neste estudo elas representam o início e o fim do processo de tomada de decisão. Da sua comparação resulta que as categorias se mantêm, o que nos leva a concluir que o tipo de informação se manterá ao longo do processo. No entanto, há uma inversão nas categorias menos representadas: o terceiro lugar na grelha Ordens de operações era ocupado pela categoria Adeptos e o quarto lugar pela categoria Espetáculo desportivo, trocando de posição na grelha categorial Relatórios finais. Esta modificação poderá ser interpretada como uma alteração na relevância que os adeptos assumem nas duas fases (claramente mais relevantes no planeamento do que no final) ou como um resultado da natureza dos próprios documentos (planeamento operacional *vs.* escrutínio da ação policial).

A fase de planeamento, representada pelo estudo um, expõe uma série de resultados a atingir, intermédios ou finais, pela resposta policial e estabelece uma sequência dos acontecimentos e das ações a serem desencadeadas no dia do policiamento. Olhando para o conteúdo da subcategoria Ações da grelha categorial Ordem de operações verificamos que as ações estão definidas em razão do jogo de futebol: são mencionadas ações para executar antes do jogo, durante o jogo e depois do final do jogo. Assim, a ordem de operações poderá ser vista como um “*script*”, no sentido em que “um script é uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de ações pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank e Abelson in Pais, 2001, p. 95). Segundo Diniz (2001, p. 68), os scripts são “esquemas de acontecimentos [que] representam padrões de acção (ou modos de estruturação ecológica da informação) e funcionam como padrões de preparação para a acção”. Deste modo, a ordem de operações pode ser visto como um padrão de ação, que nos prepara para as situações a enfrentar, funcionando, também, como um ponto de referência a partir do qual se vai avaliando o curso da ação.

Se considerarmos que os policiamentos desportivos serão tarefas familiares para os agentes policiais, então podemos assumir que no desenvolvimento dessas tarefas “fiamos-nos em cenários gerais e bem aprendidos, nos quais sabemos como as pessoas geralmente se comportam. Assim, com base no recurso a tais cenários, podemos dispensar-nos de usar

um raciocínio causal complexo para muitas situações e acontecimentos de vida” (Diniz, 2001. p.69). Neste sentido, a ordem de operações apresentar-nos-á um cenário geral do que teremos que enfrentar.

De igual modo, os relatórios finais apresentam-nos uma descrição sequencial dos acontecimentos, das ações e dos locais onde elas ocorreram, além dos resultados obtidos. Assim, também estes documentos funcionarão enquanto *script* do policiamento, no sentido em que se apresentam como esquemas dos acontecimentos realizados.

Olhando para os resultados obtidos pela subcategoria Anomalias (C\_TA.2 e C\_OB.2), onde se registaram quebras de padrões ou expectativas frustradas, seria expectável poder encontrar algumas anomalias nos relatórios finais, o que não aconteceu. O *Manual de técnicas de manutenção/reposição da ordem pública* (2005, p. 6) refere que, depois da operação, se deva elaborar “um relatório final [onde] deverá fazer uma crítica construtiva, da qual serão extraídos todos os ensinamentos que poderão ser úteis para operações futuras”. Durante o trabalho de pesquisa foi possível verificar que os relatórios possuem um campo específico para tal crítica. No entanto, em praticamente todos os relatórios, o preenchimento de tal campo com a expressão “nada a referir”, leva-nos a concluir que a análise crítica será feita num nível superior.

De acordo com a NDM, estas críticas serviriam como “bandeiras de alerta” (Lipshitz et al., 2001), marcando as situações que poderiam ser objeto de estudo e melhoramento, olhando-se para as mesmas como fonte de aprendizagem ou como forma de criatividade ou inovação.

As grelhas categoriais *Think aloud* (estudo 2) e Observação (estudo 3) representam os dados obtidos no terreno. Da sua comparação podemos verificar que, no terreno, a gestão da informação, a tomada de decisões e a simulação mental são ferramentas importantes para responder aos desafios que os oficiais enfrentam.

Ainda que tenha tomado conhecimento do planeamento efetuado, através das ordens de operações, o oficial está sistematicamente a recolher informação do contexto onde está inserido por forma a poder tomar decisões ecologicamente válidas (Tood & Gigerenzer, 2000). Este resultado vai de encontro com as características da teoria NDM, no sentido em que os estudos efetuados com base naquela teoria têm demonstrado que os decisores rapidamente rasteiam as suas opções comparando-as com uma opção *standard* (que no contexto onde realizamos este estudo pode ser a ordem de operações), sendo as opções selecionadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nos

valores do decisor (Lipshitz et al., 2001). Além disso, os resultados destes estudos mostram que, no que diz respeito aos recursos, o oficial evidencia os recursos humanos que estejam na sua dependência funcional, além de discutir procedimentos com outros agentes policiais e estar atento à influência que por vezes é exercida por parte de outros oficiais. Estas interações entre os agentes do ambiente remetem-nos para a racionalidade social (Tood & Gigerenzer, 2000).

### **3. A complexidade da realidade**

A teoria NDM considera uma série de fatores importantes para a caracterização da tomada de decisão em ambientes reais e que devem ser tidos em conta em estudos sobre a tomada de decisão tais como a incerteza e objetivos mal definidos, entre outros. Relativamente ao fator incerteza, a mesma pode resultar de compreensão inadequada, falta de informação ou alternativas em conflito, tendo em conta as três formas de incerteza identificadas por Lipshitz e Strauss (Lipshitz et al., 2001). Olhando para os resultados dos estudos relativos às grelhas categoriais *Think aloud* (estudo 2) e Observação (estudo 3), podemos ver a presença da incerteza como consequência da falta de informação (subcategoria B\_TA.5 e B\_OB.5). As estratégias usadas para lidar com a incerteza terão sido a redução da incerteza, através da recolha de mais informação, demonstrada pela subcategoria Informação pesquisada (B\_TA.2 e B\_OB.2), a qual informa sobre a iniciativa do oficial para procurar ou aceder á informação; e, a prevenção, desenvolvendo respostas apropriadas, antecipando consequências indesejáveis, demonstrada pela categoria Simulação mental (D\_TA e D\_OB), a qual informa sobre a construção mental que é feita da situação, nomeadamente através da antecipação de cenários.

Uma análise aos resultados dos quatro estudos permitiu ver que a informação relativa aos objetivos do policiamento mantém-se em todas as grelhas categoriais. A sua relevância está bem patente na grelha categorial Ordem de operações, sendo a subcategoria mais representada, perdendo a relevância nas grelhas categoriais criadas com a informação recolhida no terreno (*Think Aloud* e Observação), recuperando alguma relevância nos relatórios finais. No entanto, esta análise nada nos diz acerca da avaliação dos objetivos, nem era essa a intenção deste estudo. Para se puder realizar essa análise, será necessário o acompanhamento do planeamento anterior á produção das ordens de operações, a fim de se compreender como são estabelecidos os objetivos.

#### 4. As características associadas aos peritos

Os estudos da NDM expuseram um conjunto de características associadas aos peritos, conforme mencionado no enquadramento teórico. Os peritos são possuidores de “ricas representações internas de como as coisas funcionam nos seus domínios de prática, permitindo-lhes aprender e compreender as situações mais rapidamente” (Ross, Shafer & Klein, 2006, pp. 405-406). Devido à sua experiência e saber acumulado, os peritos são capazes de ver “padrões que os participantes não notam, anomalias, acontecimentos que não tiveram lugar e outras frustrações das expectativas, [e] as suas próprias limitações” (Klein, 1998, p. 181).

A análise aos resultados dos estudos relativos às grelhas categoriais *Think aloud* (estudo 2) e Observação (estudo 3), particularmente às categorias Simulação mental (D\_TA e D\_OB) mostra que o oficial foi construindo mentalmente o curso da ação, antecipando cenários (subcategoria Expectativas, Ex.: J2\_OB O oficial ajusta a colocação do GOC: um binómio à frente e um de cada lado, porque entende que esta colocação evita que os agentes sejam apertados nas curvas). De igual modo, o oficial foi fazendo avaliações repetidas ao longo do curso da ação (subcategoria Avaliações, D\_TA.3, Ex.: J3\_TA O lado direito é o mais sensível) ou discutindo procedimentos (subcategoria D\_OB.4, Ex.: J5\_OB O oficial conversa com o oficial C sobre o procedimento quando os adeptos chegarem junto ao estádio). O oficial foi também capaz de compreender as suas próprias limitações (J2\_TA Só tão cá 5 equipas, se deixar alargar muito não consigo).

Além destas características, a capacidade do perito está relacionada com técnicas especializadas, por si utilizadas, tais como a atenção sobre a informação relevante, a fragmentação (*chunking*), o conhecimento de base do perito (*expert knowledge base*) e a correspondência de padrões (*pattern matching*) (Elliott, 2005). Os resultados dos estudos relativos às grelhas categoriais *Think aloud* (estudo 2) e Observação (estudo 3), particularmente sobre as categorias Informação (A\_TA e A\_OB), mostram que o oficial é capaz de gerir a informação, desenvolvendo um esforço de pesquisa para conseguir a informação que necessita e transmitindo orientações. As poucas ur presentes na subcategoria Informação contraditória mostram que o processo de gestão da informação será eficaz.

Mantendo a análise nos mesmos estudos mas olhando para a categoria Correspondência de padrões (C\_TA e C\_OB), a qual informa sobre factos típicos e anomalias que violam o padrão expectável dos acontecimentos, foi possível verificar que o oficial foi capaz de identificar padrões no comportamento dos adeptos, nas regras

utilizadas, entre outros (J2\_TA Pelo caminho nunca tive confusão...a não ser com eles próprios [os adeptos]). De igual modo, o oficial foi capaz de perceber quando essa correspondência não se verificou (J1\_TA Normalmente quem vem ao policiamento é o grupo que faz noite e hoje foi o de dia). Conforme mencionado anteriormente, a detecção de padrões pode ser vista como uma característica do perito ou como uma técnica especializada, usada por aqueles.

Por demonstrar ficaram as técnicas fragmentação (*chunking*) e conhecimento de base do perito (*expert knowledge base*). A realização de entrevistas pode ajudar na demonstração do conhecimento de base do perito e na forma como esse conhecimento está organizado. Relativamente à técnica fragmentação, os dados obtidos não permitem a sua fundamentação, de forma clara, por parte do oficial, ainda que o planeamento e execução do policiamento esteja devidamente estruturado para três fases: antes, durante e depois do jogo. Ainda assim, com a informação obtida, podemos assumir que o oficial possui características e capacidades que lhe permitem explorar o contexto onde se insere, vendo aquilo que é invisível para outros (Elliot, 2005), sendo por isso um perito no seu domínio.

## 5. Os processos de decisão

Conforme mencionado no enquadramento teórico, Herbert Simon (1990) descreveu a tomada de decisão como um processo de pesquisa, orientado por níveis de aspiração, que devem ser atingidos ou ultrapassados por uma decisão satisfatória. O nível de aspiração existente no processo de tomada de decisão aplicado ao contexto onde se realizou o estudo (policiamentos desportivos) poderá ser definido pela Ordem de operações, cujo *script* irá condicionar todo o processo, porventura através da heurística da ancoragem ou ajustamento. A heurística ocorre quando as pessoas fazem estimativas tendo em conta um valor inicial, o qual vai sendo ajustado até se obter a solução final (Tversky & Kahneman, 1974).

Olhando para o processo de decisão que suporta as decisões individuais do oficial, é possível identificar a utilização de algumas heurísticas. No caso de decisões que têm por base uma única razão, basta encontrar uma pista que diferencie as duas opções consideradas, decidindo-se de acordo com a pista encontrada (Tood & Gigerenzer, 2000). No nosso estudo verificamos que estas decisões ocorrem com frequência devido à estrutura de comando e à hierarquia existente, ou seja, as decisões são muitas vezes baseadas na ordem emanada por um superior hierárquico, sendo suficiente para parar a pesquisa e

decidir de acordo com essa ordem. Analisando a categoria Influências, a qual informa sobre a influência exercida por parte de outros oficiais, constatámos alguns exemplos (J5\_TA D1 pode retirar, não pode [questionando o oficial superior]? ou J3\_TA Comandante, posso mandar avançar?).

No caso da heurística escolher a melhor (*take the best*), a qual procura pistas que indiquem a melhor opção (Tood & Gigerenzer, 2000), a mesma está mais evidente na informação reunida na categoria Conjugação de esforços, a qual informa sobre a discussão de procedimentos procurando conjugar esforços para uma tomada de decisão mais informada e sustentada/ancorada (Ex.: J2\_OB Os três oficiais que compõem o grupo do Varela discutem como e quando montar a caixa; J3\_OB Os oficiais falam novamente na situação do túnel, discutindo várias possibilidades (com carrinhas, sem carrinhas)). Ainda nesta categoria é possível encontrar exemplos que demonstram a utilização da heurística de ancoragem, uma vez que o oficial baseia a sua decisão na indicação dada pelo outro oficial (J2\_OB O oficial fala com o oficial S e questiona-lhe onde quer a caixa. Perante a indicação do mesmo, aceita a sugestão).

Relativamente à heurística da disponibilidade, ela será utilizada “de acordo com a facilidade com que conseguimos trazer determinados eventos para a mente”(Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127) ou através da facilidade com que os conseguimos imaginar e construir mentalmente (Tversky & Kahneman, 1974). Esta heurística surgirá de forma mais evidente quando o oficial procura antecipar cenários (J2\_TA Ocorrer a pequenos focos na chegada ao estádio).

Excluindo-se o processo que suporta a informação reunida na categoria Conjugação de esforços, o qual se aproxima mais da escolha racional, no sentido em que o decisor compara as alternativas de decisão, cujos fatores de decisão estão identificados e quantificados em termos de importância (Rehak, Adams, & Belanger, 2010), devido à discussão de procedimentos, toda a restante informação e respetivos processos indicam tratar-se de processos heurísticos.

## **6. Discussão dos resultados**

Os resultados demonstram que o processo de decisão policial está dependente da informação que circula em redor do oficial (decisor). Neste processo de gestão da informação, o oficial tem um papel preponderante na sua pesquisa, o que acontece ao longo do policiamento. Será neste esforço de pesquisa que o oficial mais utilizará a sua

experiência: permitindo-lhe analisar a situação, perceber que informação necessita e onde ir buscá-la. Neste sentido, o processo de decisão policial estará dependente da capacidade do fator recurso humano para analisar a situação e dela recolher a informação relevante. Assim, a experiência dos oficiais será um instrumento essencial para a tomada de decisão, nomeadamente para lidar com o tratamento da informação (permitindo filtrar a informação, qual a que se deve pesquisar e/ou transmitir). Este resultado justifica a continuação de estudos, tendo por base a NDM no contexto policial, para melhor perceber as interações entre o decisor policial e o contexto onde se insere.

Os resultados apresentados relativamente à utilização de processos heurísticos permitem-nos assumir que o processo de decisão policial, no terreno, estará suportado numa simplificação da realidade, possivelmente resultante do planeamento e materializada nas ordens de operações. A presença desses processos heurísticos também nos levará a concluir pela presença dos vieses a eles associados. A serem confirmados por mais estudos, será importante alertar os agentes policiais para a sua existência e possíveis consequências, proporcionando-lhes formação e treino específico.

Pela análise efetuada aos resultados da grelha categorial Relatórios finais, podemos assumir que o processo de decisão policial resulta numa descrição objetiva dos resultados, sem críticas ou observações efetuadas ao processo que originou aqueles. Tendo em conta que o objetivo primário do relatório não seja o de apontar críticas ou sugestões, este aspeto seria importante para melhorar a qualidade do processo de decisão e do serviço policial.

## Capítulo IV – Considerações finais

De enfatizar que este trabalho esteve sempre direcionado para a demonstração do processo que suporta as decisões que os experientes/peritos utilizam, afastando-se qualquer avaliação sobre as decisões tomadas e os resultados obtidos.

O facto de não termos acompanhado o planeamento do policiamento desportivo não nos permite uma descrição completa do processo de decisão. No entanto, os resultados obtidos permitem-nos afirmar que a informação relevante para a decisão é colhida maioritariamente do terreno, ainda que o planeamento anterior (materializado nas ordens de operações), e os objetivos apontados sejam importantes para dar uma noção geral de como o policiamento vai decorrer. A informação recolhida durante o policiamento servirá para que o oficial possa gerir os seus elementos, a sua posição e o equipamento a utilizar, adaptar os dispositivos, além de a transmitir para os restantes intervenientes.

Além da informação que circula em redor do oficial, a procura por minimizar a incerteza leva o oficial a antecipar cenários e respetivas soluções com vista a ter um planeamento mental a aplicar quando essas situações surgirem. Com o mesmo objetivo, o oficial traz para o presente as suas experiências passadas, na procura de padrões e de respostas para os problemas presentes.

Neste processo de decisão, como pudemos verificar, a estrutura de comando tem um papel importante na tomada de decisão do oficial. Em todas as técnicas de recolha de dados foi possível verificar que a posição que o oficial ocupa na estrutura lhe permite tomar decisões relevantes, capazes de influenciar o curso do policiamento mas é também influenciado por outros patamares de decisão.

Além das limitações inerentes ao método e às técnicas utilizadas, outras limitações terão que ser tidas em conta. O facto deste estudo incidir sobre a tomada de decisão policial e sendo o investigador um agente policial pode ter condicionado a forma como este observou, percecionou e registou a realidade a ser estudada. O uso de uniforme policial concedeu inúmeros acessos para o acompanhamento do oficial e uma melhor integração no seio da subunidade CI, ainda que para elementos externos o investigador fosse identificado como elemento policial (com possíveis consequências negativas ou positivas). Em virtude de se tratar de um estudo inicial, causando estranheza e desconfiança no seio da subunidade a observar (sentimento comum nas instituições que são objeto de investigação científica), ainda que pedido, não foi permitido o uso de meios eletrónicos de gravação áudio, limitando a recolha de informação, principalmente através do protocolo de *think-*

*aloud*. No mesmo sentido, o uso de auriculares por parte dos participantes terá levado à perda de informação, por a mesma não ser audível para o investigador.

Transversais a todo o trabalho científico, as limitações do investigador face à sua inexperiência em trabalho de campo podem ter condicionado a aplicação e os resultados das técnicas envolvidas. De igual modo, os participantes escolhidos não tinham qualquer preparação anterior para responder ao solicitado, muito embora tenham sido realizadas reuniões com o desígnio principal de dar a conhecer os objetivos da investigação, bem como os procedimentos metodológicos que requereriam a colaboração dos oficiais.

As limitações inerentes a este trabalho poderiam ser colmatadas com a utilização de meios de gravação, quer para libertar o investigador para a aplicação de outras técnicas de recolha de informação, quer para permitir o acompanhamento de mais participantes, porventura em diferentes patamares de decisão.

Importante, também, seria o acompanhamento do planeamento que dá origem ao documento Ordem de operações, no sentido de percebermos os critérios que estão na base das decisões e o processo respetivo (mais ou menos racional) ao nível do planeamento. Neste sentido, ao longo deste trabalho foi demonstrado interesse, pela instituição policial, para que tal aconteça, pelo que será importante explorar tal possibilidade.

A realização de entrevistas, anteriores ou posteriores ao policiamento desportivo, poderiam permitir a recolha de informação que ajudasse a demonstrar como a experiência influencia a tomada de decisão.

Face às limitações do trabalho e ao reduzido número de participantes, não é possível generalizar os resultados. No entanto, a continuação da linha de investigação em que se insere este trabalho poderá clarificar e refinar os resultados obtidos. A continuidade de estudos idênticos poder-nos-á permitir a construção de análises cognitivas da tarefa, a vários níveis de decisão. Estes tipos de análises permitirão, depois, informar os principiantes, criar testes para certificar o trabalho ou a competência de tarefas e de formação para a aquisição de conhecimento novo e complexo para a realização de objetivos de desempenho (Clarke et al., 2008).

## Referências

- Adair, J. (1992). *A eficácia na tomada de decisão*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- Adair, J. (2010). *Decision making and problem solving strategies* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- 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 Publications.
- Allen, T. T. (2005). Taking a juvenile into custody: Situational factors that influence police officers' decisions. *Journal of Sociology And Social Welfare*, 32, 121-129.
- Alpert, G., & Rojek, J. (2011). *Frontline police officer assessments of risks and decision making during encounters with offenders*. Nathan, Australia: ARC Centre of Excellence in Policing and Security.
- Arnott, D. (2002). *Decision biases and decision support systems development: Working Paper no. 2002/04*. Melbourne, Australia: Decision Support Systems Laboratory, Monash University.
- Bardin, L. (1988) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Bayley, D. H. (2006). *Padrões de policiamento: Uma análise internacional comparativa* (2ª Ed. 1ª Impr.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Caverni, J.-P., & Bastien, C. (1991). La psychologie cognitive face à ses enjeux (Avant propos). In J. P. Caverni, C. Bastien, P. Mendelsohn, G. Tiberghien (Directors). *Psychologie cognitive: Modeles et methodes* (pp. 7-10). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Chi, M. T. (2006). Two approaches to the study of experts' characteristics. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 21-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chia, M. C. (2005). Countering positive confirmation biases in command teams: An experiment with different interventions. *10th International Command and Control Research and Technology Symposium: The Future of C2* (pp. 1-18). Singapura: Singapore Armed Forces Centre for Military Experimentation, AFPN.
- Clark, R. E., Feldon, D., vanMerriënboer, J., Yates, K., & Early, S. (2008). Cognitive task analysis. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll,

*Handbook of research on educational communications and technology* (3rd ed., pp. 577-593). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Clemente, Pedro J. L. (2000). *A polícia em Portugal – Da dimensão política contemporânea da segurança pública*. Tese de Doutoramento (edição policopiada, Vol. 1), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.
- Corpo de Intervenção (2005). *Manual de técnicas de manutenção/reposição da ordem pública*. Lisboa: Polícia de Segurança Pública.
- Cronin, P., & Reicher, S. (2009). Accountability processes and group dynamics: A SIDE perspective on the policing of an anti-capitalist riot. *European Journal of Social Psychology*, 39, 237-254.
- Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the factors that influence how seniors officers police crowd events: On SIDE outside the laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45, 175-196.
- Damásio, A. (1994). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano* (2ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.
- Dhami, M. K. & Ayton, P. (2001). Bailing and jailing the fast and frugal way. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 141-168.
- Dias, F. J., & Andrade, C. M. (1992). *Criminologia: O homem delinquente e a sociedade criminógena*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da Polícia, Novos paradigmas de segurança e liberdade*. Coimbra: Edições Almedina.
- Diniz, A.M. (2001). *Crenças, escolha de carreira e integração universitária*. Dissertação de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Dror, I. E. (2007). Perception of risk and the decision to use the force. *Policing*, 1 (3), 265-272.
- Dror, I. E., & Fraser-Mackenzie, P. A. (2008). Cognitive biases in human perception, judgment, and decision making: Bridging theory and the real world. In K. Rossmo (Ed.), *Criminal investigative failures* (pp. 53-67). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Durão, S. (2008) *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.
- Durão, S. (2011) *Polícia, segurança e crime em Portugal: Ambiguidades e paixões recentes*. *Etnográfica*, 15 (1), 129-152.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.

- Elliott, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of research*. Defense Science and Technology Organisation, Edinburgh South Australia: DSTO Systems Sciences Laboratory.
- Ericsson, K. A. (2006). Protocol analysis and expert thought: Concurrent verbalizations of thinking during expert's performance on representative tasks. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds), *The cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 223-241). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (2003). Verbal reports on thinking. In B. J. Baars, W. P. Banks, J. B. Newman, & editors, *Essencial sources in the scientific study of consciousness* (pp. 493-513). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Frisch, D., & Clemen, R. T. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 46-54.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, & R. Selten, *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 37-50). Cambridge, MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G. (2006). Bounded and rational. In R. J. Stainton, *Contemporary debates in cognitive science* (pp. 115-133). Oxford: Blackwell.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking Rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten, *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp. 1-12). Cambridge: MA: MIT Press.
- Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making* (pp. 2-7). London: Wiley-Blackwell.
- Hogget, J., & Stott, C. (2010). Crowd psychology, public order police training and the policing of football crowds. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33, 218-235.
- Jesus, F. D. (1984). Decisão (teoria da). In *Polis, Enciclopédia Verbo, da Sociedade e do Estado* (Vol. 2, pp. 2-6). Lisboa: Verbo.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.

- Keller, N., Cokely, E. T., Katsikopoulos, K. V., & Wegwarth, O. (2010). Naturalistic heuristics for decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4 (3), 256-274.
- Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- 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.
- Klockars, C. B. (1985). *The idea of police*. Newbury Park, CA: Sage.
- Krippendorff, K. (2004) *Content analysis: An introduction to its methodology (2<sup>nd</sup> edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leitão, J. C. (2007). Discricionariedade policial. In G. M. Silva, & M. M. Valente (Coords.), *Estudo de homenagem ao juiz conselheiro António da Costa Neves Ribeiro* (pp. 569-604). Coimbra: Almedina.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Mongin, P. (1997). Expected utility theory. In J. Davis, W. Hands, & U. Maki (Eds.), *Handbook of economic methodology* (pp. 342-350). London: Edward Elgar.
- Moon, B. (2002, May). Naturalistic decision making: Establishing a naturalistic perspective in judgment and decision-making research. *19<sup>th</sup> Qualitative Analysis Conference*, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canadá.
- Mosier, K. L., & Fischer, U. (2010). The role of affect in naturalistic decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 240-255.
- Oliveira, J. F. (2007). A emergência de uma reflexão ética sobre a actividade policial. In G. M. Silva, & M. M. Valente (Coords.), *Estudo de homenagem ao juiz conselheiro António da Costa Neves Ribeiro* (pp. 407-424). Coimbra: Almedina.
- Oliveira, M., & Pais, L. G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.
- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a "racionalidade" dos magistrados. *Sub 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. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Polic, M. (2009). Decision making: Between rationality and reality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7 (2), 78-89.
- Rehak, L. A., Adams, B., & Belanger, M., (2010). Mapping biases to the components of rationality and naturalistic decision making. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 54th Annual Meeting*, 324-328.
- Reiner, Robert (2010). *The politics of the Police* (4ed.). Oxford: Oxford university press.
- Richelle, M. (2001). Juízo. In R. Daron, & F. Parot (Coords.), *Dicionário de psicologia* (p. 449). Lisboa: CLIMEPSI.
- Rogers, W. A., Pak, R., & Fish, A. D. (2007). Applied cognitive psychology in the context of everyday living. In F. T. Durso, *Handbook of applied cognition* (2nd ed.) (pp. 3-23). West Sussex - England: John Wiley & Sons.
- Ross, K.G., Shafer, J. L., & Klein, G. (2006) Professional Judgements and “Naturalistic Decision Making”. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds), *The cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 403-419). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Rowe, M. (2008). *Introduction to policing*. London: Sage.
- Selten, R. (2001). What is bounded rationality? In G. Gigerenzer, & R. Selten, *Bounded Rationality: The adaptive toolbox* (pp. 13-36). Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, 129-138.
- Simon, H. A. (1989). *A razão nas coisas humanas*. Lisboa: Gradiva.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). A heurística afetiva. In C. H. Antunes, & L. C. Dias (Coords.), *Decisão: Perspectivas 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.
- Sousa, V. L. (2009). A formação da polícia: O desejado equilíbrio entre o que se ensina e o que é necessário saber. In A. Anselmo, G. M. Silva, & M. M. Valente (Coords.),

*Estudos comemorativos dos 25 Anos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida* (pp. 329-349). Coimbra: Almedina.

Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.

Tupman, B., & Tupman, A. (1999). *Policing in Europe*. Exeter, UK: Intellect.

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

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.

Waddington, P. A. (1993). *Calling the police: The interpretation of, and response to, calls for assistance from the public*. Aldershot, UK: Avebury.

Waddington, P. A. (1999). *Policing citizens: Authority and rights*. London, UK: UCL Press.

# Anexos

## **Anexo 1 - TEORIA DOS PROSPECTOS**

De acordo com o axioma da invariância da teoria da utilidade subjetiva esperada, a preferência entre as opções não deve ser alterada pela mudança na estruturação do problema. No entanto, veja-se o problema seguinte (Tversky & Kahneman, 1981):

*Imagine que uma doença infecto-contagiosa atingiu a cidade de Lisboa, sendo expectável que 600 pessoas irão morrer. Para evitar tal desfecho, são propostos dois programas, A e B, cuja aplicação terá os seguintes resultados:*

*Programa A – 200 pessoas serão salvas;*

*Programa B – 1/3 de probabilidade de que as 600 pessoas serão salvas e 2/3 de probabilidade de que ninguém será salvo.*

*Perante tal cenário, 72% das pessoas inquiridas escolheram o programa A e os restantes 28% escolheram o programa B. Tal resultado demonstra uma aversão ao risco uma vez que a certeza de salvar 200 pessoas é mais atrativo do que correr um risco de igual valor.*

*Posteriormente foi apresentado o mesmo problema, mas os programas tinham diferentes resultados:*

*Programa C – 400 pessoas irão morrer;*

*Programa D - 1/3 de probabilidade de que ninguém irá morrer e 2/3 de probabilidade de que 600 pessoas vão morrer.*

*Perante este cenário, 22% das pessoas inquiridas escolheram o programa C, tendo as restantes 78% ter escolhido o programa D. Estes resultados demonstram propensão para o risco uma vez que a certeza da morte de 400 pessoas é menos aceitável do que correr o risco de morrerem 400 pessoas.*

Deste problema podemos retirar pelo menos duas conclusões: como já referido no texto, verificamos que as escolhas envolvendo ganhos são geralmente adversas ao risco e as escolhas envolvendo perdas são geralmente propensas ao risco; sendo o problema idêntico em ambos os cenários, constatamos que a mudança na forma como o problema foi apresentado (número de vidas salvas ou número de mortes) foi acompanhada por uma mudança na preferência (aversão ao risco ou propensão para o risco, respetivamente), contrariando o axioma da invariância da teoria da utilidade subjetiva esperada (Tversky & Kahneman, 1981).

## **Anexo 2 - Pedido de autorização para acompanhamento do Corpo de Intervenção**

Exma. Senhora Diretora de Estágio

Bruno Daniel Ferreira Alves, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 150605, do XXV Estágio do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, a frequentar o Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema *“Tomada de Decisão e Atuação Policial”*, do qual é Orientador a Prof. Doutora Lúcia G. Pais, vem solicitar a V. Exa. autorização para acompanhar as equipas do Corpo de Intervenção (C.I.), que enquadrem os cordões de marcha de acompanhamento dos Grupos Organizados de Adeptos, durante os policiamentos desportivos para os quais o C.I. seja solicitado, devendo-se tal opção ao facto do C.I. ser uma subunidade da Unidade Especial de Polícia especialmente vocacionada para a ordem pública.

O trabalho de dissertação enquadra-se numa linha de Investigação sobre Grandes Eventos, criada no ISCPSI, com o objetivo de tentar estudar e compreender como os elementos policiais tomam as suas decisões, nomeadamente que informação procuram e que processos usam para sustentar essas decisões e, fruto da sua situação (força de segurança armada e uniformizada, com natureza de serviço público, imbuída de autoridade e legitimada para o uso da força física), tentar compreender quais as influências que estas características podem ter no processo de tomada de decisão.

O trabalho de dissertação que este ano se inicia versa sobre a Teoria da tomada de decisão em contexto natural, ou seja, terá por base a forma como os elementos policiais decidem perante os problemas com que se deparam no dia-a-dia e também na forma como os elementos mais e menos experientes usam o seu conhecimento na tomada de decisão.

Neste sentido, pretende-se realizar uma investigação, onde, através da utilização de métodos de observação e de entrevista, serão recolhidos dados e informação que, depois de analisada, permita retirar algumas ilações sobre o processo de tomada de decisão dos elementos policiais.

Abaixo segue a data dos jogos de futebol relativamente aos quais se solicita a respetiva autorização para o acompanhamento das equipas do Corpo de Intervenção.

<b>DATA</b>	<b>EQUIPAS</b>
<b>CAMPEONATO NACIONAL</b>	
28/10/2012	Sporting - Académica
04/11/2012	Benfica – V.Guimarães
11/11/2012	Sporting - Braga
25/11/2012	Benfica - Olhanense
09/12/2012	Sporting – Benfica
16/12/2012	Benfica – Marítimo
06/01/2013	Sporting – Paços de ferreira
13/01/2013	Benfica – Porto
20/01/2013	Sporting – Beira-mar
<b>COMPETIÇÕES EUROPEIAS</b>	
07/11/2012	Benfica – Spartak Moscovo
08/11/2012	Sporting – Genk
20/11/2012	Benfica - Celtic
06/12/2012	Sporting – Videoton

Cordiais cumprimentos,

Lisboa e ISCPSI, 08 de Outubro de 2012

---

Bruno Daniel Ferreira Alves  
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 150605

### **Anexo 3 - Pedido para autorização para a pesquisa documental**

Exma. Senhora Diretora de Estágio

Bruno Daniel Ferreira Alves, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 150605, do 25º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito do Trabalho de Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema “ A Tomada de Decisão na Atividade Policial”, do qual é orientadora a Prof. Doutora Lúcia Pais e co-orientador o Sr. Subintendente Felgueiras, vem solicitar a V. Exa. que elabore um pedido ao Corpo de Intervenção, subunidade da Unidade Especial de Polícia da Polícia de Segurança Pública, solicitando autorização para aceder a documentos relativos aos policiamentos desportivos que se encontra a acompanhar.

O acesso a tais documentos é imprescindível para o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado, auxiliando na compreensão do tratamento da informação e dos procedimentos antes dos eventos desportivos (Ordens de Operações) e após a realização dos mesmos, através das situações dignas de registo (Relatórios posteriores).

Salvo indicação contrária, **o acesso aos mesmos será efectuado presencialmente, ou seja, nos locais onde os mesmos estão arquivados.** Tal procedimento permite manter a confidencialidade e anonimato inerentes à natureza dos documentos bem como evitar o seu trânsito entre serviços.

Os documentos em questão são os seguintes:

Ordens de Operações: Sporting-Videoton (06DEZ2012); Sporting-Benfica (10DEZ2012); Benfica-Porto (13JAN2013).

Relatórios posteriores: Sporting-Videoton (06DEZ2012); Sporting-Benfica (10DEZ2012); Benfica-Porto (13JAN2013).

Tendo em conta a data do pedido e a possibilidade de acompanhar policiamentos desportivos futuros, não contemplados na lista anterior, solicita que a autorização seja extensível aos documentos cuja origem digam respeito a esses futuros policiamentos desportivos.

O Aspirante a Oficial de Polícia Bruno Alves compromete-se a manter a confidencialidade e o anonimato dos documentos disponibilizados, fora do âmbito da elaboração e discussão da presente dissertação/trabalho.

Lisboa e ISCPSI, 09 de Janeiro de 2013

---

Bruno Daniel Ferreira Alves  
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 150605

#### **Anexo 4 - Grelha categorial *THINK-ALOUD***

**Nota:** *As identificações presentes nos exemplos seguintes são fictícias.*

**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 oficial;  
Ex. (J2\_TA): “...fazer o tamponamento dos adeptos do Benfica...onde cá fora os aguardará uma caixa...”.

**B\_TA** - Categoria **INFORMACÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do oficial e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

**B\_TA.1** - Subcategoria **INFORMACÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao oficial, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio; Ex. (J1\_TA): “*Eu já li a ordem de operações...*”.

**B\_TA.2** - Subcategoria **INFORMACÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do oficial para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;  
Ex. (J5\_TA) “*DI, informe como estão as coisas desse lado?*”.

**B\_TA.3** - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMACÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o oficial transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;  
Ex. (J2\_TA): “...*informar que os cordões de marcha estão na rua Fernando Namora*”.

**B\_TA.4** - Subcategoria **INFORMACÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;  
Ex. (J2\_TA): “*O oficial C disse que sim...eu comuniquei com o Varela, ele diz que não*”.

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

Ex. (J5\_TA): “*Como se chama esta rua?*”.

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

Ex. (J1\_TA): “*conheço as capacidades do efetivo...*”.

**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. (J1\_TA): “*A situação comum é ficarmos de reserva*”.

**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. (J3\_TA): “*o que combinamos já não vai dar*”.

**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 oficial] 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. (J2\_TA): *“no ultimo policiamento, os que saíram surpreenderam-nos com pedradas”*.

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

Ex. (J2\_TA): *“Daqui a pouco tenho indicação de que a caixa está muito estendida...”*.

**D\_TA.3** - Categoria **AVALIACÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de ação, efetuadas pelo oficial;

Ex. (J3\_TA): *“o lado direito é o mais sensível...”*.

**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 funcional do oficial;

Ex. (J1\_TA): *“este grupo não é o meu...”*.

**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 funcional do oficial;

Ex. (J1\_TA): *“...coordenar com o trânsito...”*.

**F\_TA** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros oficiais sobre o oficial observado e sobre o desenvolvimento do policiamento;

Ex. (J1\_TA): *“...ficamos à ordem do comandante...”*.

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

Ex. (J2\_TA): *“...para toda a rede Z [dispositivo do CI], vamos avançar”*.

## **Anexo 5 - Grelha categorial *OBSERVAÇÃO***

**Nota:** *As identificações presentes nos exemplos seguintes são fictícias.*

**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 oficial;

Ex. (J3\_OB): *“O oficial Varela manda a equipa da frente avançar, para criar um espaço entre o grupo mais pequeno e os restantes adeptos. O objetivo é evitar que a equipa que fez o corte fique com elementos nas costas”.*

**B\_OB** - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do oficial 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 oficial, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio; Ex. (J2\_OB) *“Comunicação rádio, através do rádio do oficial S, de que os adeptos do Benfica que vêm do Norte estão a criar distúrbios em Aveiras”.*

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

Ex. (J2\_OB): *“O oficial comunica com o chefe da equipa que está a fazer o tampão, para que o informe quando estiver o tampão efetuado”.*

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

Ex. (J3\_OB): *“O oficial Varela comunica via rádio do tempo 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. (J2\_OB): *“Ordem do oficial Varela para o oficial Pereira começar a colocar o pessoal para formar a caixa. No entanto, há informação de que o autocarro do Benfica vai passar por ali e não se pode fechar a rua”.*

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

Ex. (J3\_OB): *“Chega um autocarro cor-de-rosa, mas os elementos policiais não têm informação suficiente para saberem se é este que deve ser abordado”*.

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

Ex. (J2\_OB): *“O oficial aponta para a frente, indicando a rua aonde vamos entrar. Ainda que não se consiga ver a rua, o oficial refere que a mesma é estreita”*.

**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. (J2\_OB): *“O procedimento normal é não deixarem entrar ninguém para os cordões de marcha com as garrafas”*.

**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. (J3\_OB): *“Os adeptos concentraram-se na entrada do parque, impedindo a entrada de mais autocarros”*.

**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 oficial] 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. (J1\_OB): *“O oficial refere que no jogo do Braga não estiveram de reserva e que efetuaram uma ação específica”.*

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

Ex. (J2\_OB): *“Colocação de mais elementos nas laterais do grupo, (...) para responder a problemas na chegada ao estádio”.*

**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 oficial;

Ex. (J2\_OB) *“O Comissário refere que o dispositivo está concentrado”.*

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

Ex. (J3\_OB): *“Os oficiais do CI discutem sobre o procedimento a aplicar na zona do túnel”.*

**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 oficial;

Ex. (J5\_OB): *“Quando chegamos ao local de concentração, o CI dispõe-se em duas alas mais uma linha a fechar a rua”.*

**E\_OB.2** - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência funcional do oficial;

Ex. (J2\_OB): *“Saem duas carrinhas da EIR para responder aos distúrbios”.*

**E\_OB.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências diretas ao material individual utilizado pelos elementos do C.I., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J4\_OB): *“O pessoal equipa-se com o fato anti-traumático”.*

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

Ex. (J4\_OB): *“O oficial Mendes está junto à zona de revistas, junto às carrinhas, na Tvcoumpound”*.

**G\_OB** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou ativa, dos outros oficiais sobre o oficial observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstracção) do policiamento no oficial.

Ex. (J5\_OB): *“O oficial Silva diz ao oficial Mendes que às 21h10 é para começar a fazer a retenção, para ir para junto do estádio”*.

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

Ex. (J5\_OB): *“Comunicação do oficial Mendes, respondendo que os adeptos não devem sair, perante a questão de deixar sair ou não os adeptos”*.

**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. (J2\_OB): *“Conforme pedido, os adeptos estão nas faixas de rodagem e os elementos policiais seguem nos passeios”*.

## **Anexo 6 - Grelha categorial *ORDENS DE OPERAÇÕES***

*Nota: As identificações presentes nos exemplos seguintes são fictícias.*

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

Ex. (OO\_13) *“Espera-se que a lotação atinja os 60000 espectadores”*.

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

Ex. (OO\_02) *“Este jogo é considerado pela legislação portuguesa como «JOGO DE RISCO ELEVADO»”*.

**B\_OO** - 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\_OO.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. (OO\_21) *“No piso 3 vai ser criada uma bolsa de segurança (...) para proteger os adeptos do [nome do clube] que estão nos pisos inferiores (serão ocupadas por ARD’s e pela Polícia)”*.

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

Ex. (OO\_06) *“Estando pensada a sua deslocação em autocarro, prevendo-se uma chegada grupal às imediações do estádio e havendo possibilidade(...)”*.

**C\_00** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efetuado por aqueles, bem como aos procedimentos adotados para a entrada no estádio;

**C\_00.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (OO\_02) “*O [nome do clube] prevê vender cerca de 2000 bilhetes ( a totalidade do setor B5 vai ser devolvida)*”.

**C\_00.3** - 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. (OO\_02) “*Todos os adeptos dos GOA do [nome do clube]vão estacionar as suas viaturas (autocarros) no parque de estacionamento existente junto ao Instituto Ricardo Jorge (Rua José Travassos)*”.

**C\_00.4** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação até ao estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (OO\_21) “*Caso se consiga juntar um número razoável de adeptos do [nome do clube] na estação do Colégio Militar, serão os mesmos acompanhados pelo Corpo de Intervenção*”.

**C\_00.5** - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio;

Ex. (OO\_13) “*Os adeptos do [nome do clube] que vierem escoltados são revistados no TvCompound*”.

**D\_00** - Categoria **CORPO DE INTERVENÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção do Corpo de Intervenção no policiamento do espetáculo desportivo;

**D\_00.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO CI** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de

elementos do CI envolvidos no policiamento do espetáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (OO\_06) *“Um subgrupo do Corpo de Intervenção a partir das 17h00”*.

**D\_00.2** - Subcategoria **ACÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelo CI, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (OO\_13) *“Garantir que a chegada dos adeptos do [nome do clube] junto à TV Compound se faça em ordem e em segurança, efetuando os necessários cortes antes da zona de revista”*.

**D\_00.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde o CI realiza as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (OO\_21) *“Efetuar o controlo dos adeptos do [nome do clube] na zona de revistas”*.

**D\_00.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA FUNCIONAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação funcional do CI, durante o policiamento.

Ex. (OO\_06) *“Depende e mantém, durante todo o evento, contacto direto com a estrutura de Comando do Policiamento”*.

## **ANEXO 7 - grelha categorial *RELATÓRIOS FINAIS***

*Nota: As identificações presentes nos exemplos seguintes são fictícias.*

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

Ex. (RF\_02) “Devido à realização do jogo de futebol entre Equipa 1– Equipa 2”

**A\_RF.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. (RF\_01) “Devido ao risco elevado para o policiamento deste evento desportivo”

**B\_RF** - 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\_RF.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. (RF\_03) “Reforçar a 3ª DIV, por forma a garantir que o espetáculo decorresse com normalidade”

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

Ex. (RF\_02) “A chegada ao estádio decorreu sem quaisquer problemas”

**C\_RF** - 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\_RF.3** - 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. (RF\_03) “...3º piso, sectores 28 a 34, local onde ficam instalados os adeptos do Clube 1”

**C\_RF.4** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação até ao estádio, bem como ao policiamento efetuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (RF\_02) “Constituição de cordão de marcha, (...) para acompanhar os adeptos do Clube 2”

**D\_RF** - Categoria **CORPO DE INTERVENÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção do Corpo de Intervenção no policiamento do espetáculo desportivo;

**D\_RF.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos do CI envolvidos no policiamento do espetáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento;

Ex. (RF\_01) “... o reforço do efetivo com um subgrupo do CI”

**D\_RF.2** - Subcategoria **ACÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efetuado pelo CI, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (RF\_05) “No final do jogo, o V Subgrupo garantiu as alas de segurança”

**D\_RF.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde o CI realiza as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (RF\_05) “Antes do jogo, o S subgrupo do D Grupo ficou junto à porta 3”

**D\_RF.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA FUNCIONAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação funcional do CI, durante o policiamento.

Ex. (RF\_02) “Foi mantido contacto com o Comandante de policiamento”

**Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do  
*THINK ALOUD***

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	N.º U.R.	TOTAIS
<b>Objetivos do policiamento</b>		11	<b>11</b>
<b>informação</b>	Informação disponibilizada	9	<b>139</b>
	Informação pesquisada	58	
	Transmissão de informação	47	
	Informação contraditória	1	
	Falta de informação	15	
	Conhecimento prévio	9	
<b>Correspondência de Padrões</b>	Tipicidade	7	<b>20</b>
	Anomalias	13	
<b>Simulação mental</b>	Recordações	4	<b>123</b>
	Expetativas	65	
	Avaliações	54	
<b>Recursos</b>	Recursos próprios	20	<b>21</b>
	Outros recursos	1	
<b>Influências</b>		16	<b>16</b>
<b>Decisões</b>		123	<b>123</b>

**Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da OBSERVAÇÃO**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	N.º U.R.	TOTAIS
<b>Objetivos do policiamento</b>		23	<b>23</b>
<b>Informação</b>	Informação disponibilizada	87	<b>252</b>
	Informação pesquisada	90	
	Transmissão de informação	48	
	Informação contraditória	7	
	Falta de informação	18	
	Conhecimento prévio	2	
<b>Correspondência de Padrões</b>	Tipicidade	10	<b>65</b>
	Anomalias	55	
<b>Simulação mental</b>	Recordações	5	<b>81</b>
	Expetativas	36	
	Avaliações	16	
	Conjugação de esforços	24	
<b>Recursos</b>	Recursos próprios	22	<b>45</b>
	Outros recursos	2	
	Equipamento	21	
<b>Localização</b>		124	<b>124</b>
<b>Influências</b>		69	<b>69</b>
<b>Decisões</b>		176	<b>176</b>
<b>Resultados do policiamento</b>		7	<b>7</b>

## Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias de ORDENS DE OPERAÇÕES

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	N.º U.R.	TOTAIS
<b>Espetáculo Desportivo (ED)</b>	Caracterização ED	10	<b>15</b>
	Classificação ED	5	
<b>Policimento</b>	Objetivos	83	<b>97</b>
	Expetativas	15	
<b>Adeptos</b>	Caracterização	10	<b>55</b>
	Percurso	19	
	Enquadramento policial	14	
	Procedimento de entrada no estádio	12	
<b>Corpo de Intervenção</b>	Caracterização CI	10	<b>112</b>
	Ações	44	
	Locais	45	
	Dependência funcional	13	

## ANEXO 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias de RELATÓRIOS FINAIS

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	N.º U.R.	TOTAIS
<b>Espetáculo Desportivo(ED)</b>	Caracterização ED	18	<b>21</b>
	Classificação ED	3	
<b>Policimento</b>	Objetivos	38	<b>81</b>
	Resultados	43	
<b>Adeptos</b>	Localização	2	<b>13</b>
	Enquadramento	11	
<b>Corpo de Intervenção</b>	Caracterização CI	54	<b>249</b>
	Ações	119	
	Locais	47	
	Dependência funcional	29	