

**Sensemaking e o processo decisório policial nos incidentes críticos com multidões em estádios de futebol**

**VALDINEI ARCANJO DA SILVA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**ANDREA LEITE RODRIGUES**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

*Sensemaking* e o processo decisório policial nos incidentes críticos com multidões em estádios de futebol.

## INTRODUÇÃO

A atividade policial é caracterizada pelo ecletismo na forma de atuar (Dos Santos, 2018), pois as ocorrências são inúmeras e variadas. Do atendimento às emergências do dia a dia à atuação em incidentes críticos, os profissionais de segurança pública se veem diante de verdadeiros dilemas decisórios para cumprir seu dever e atender aos anseios da sociedade.

Nesse contexto, o trabalho policial com multidões em estádios de futebol é uma das atribuições do Estado, mais especificamente da Polícia Militar, incumbida de realizar a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (Brasil, 1988). É uma atividade que lida com os riscos próprios da reunião de milhares de pessoas em ambientes confinados e que se tornam ainda mais perigosos em razão das emoções geradas pelo futebol.

Assim, é possível a eclosão de ocorrências graves que exponham a vida e a integridade física das pessoas presentes no local. Esses episódios são denominados incidentes críticos ou crises, sendo considerados fatos com baixa probabilidade de acontecerem, mas que trazem consigo altos impactos ou consequências e demandam processos reativos de gestão, cujo objetivo precípua é sua contenção (Weick, 1988).

Esses processos reativos de gestão (Weick, 1988) estão intimamente ligados ao conjunto de decisões e ações que precisam estar respaldadas em um plano ou, na inexistência ou inaplicabilidade deste, ser coerentes com os objetivos de solucionar o problema. A resolução de crises nos estádios de futebol requer, necessariamente, um processo decisório rápido e não que incremente mais riscos aos já existentes.

As decisões protocolares são as mais adequadas para a solução das crises, pois, *in tese*, já foram testadas anteriormente. Porém, na dinâmica dos acontecimentos, nem sempre o policial implementará ações a partir de análises inequívocas, devendo realizar verdadeiro exercício mental para entender o que está acontecendo e reagir da melhor maneira possível. Esse processo de construção de sentido ou *sensemaking* (Weick, 1995) pode ser uma ferramenta que auxilie na tomada de decisão e proporcione atuação coerente com os objetivos buscados.

O presente artigo pretende estudar o processo decisório policial nos incidentes críticos com multidões em estádios de futebol tendo como referência a teoria do *sensemaking* (Weick, 1995) e, para tanto, partirá da seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o *sensemaking* afeta o processo decisório policial nos incidentes críticos envolvendo multidões em estádios de futebol?

O objetivo da pesquisa é investigar a relação entre *sensemaking* e o processo decisório nas situações críticas eclodidas nos estádios de futebol durante o trabalho policial com multidões, considerada uma atividade assimétrica e de alto risco. O esforço se justifica tendo em vista a possibilidade de ampliação dos estudos organizacionais, com recorte específico na atividade policial em estádios, para onde se volta a atenção de grande parte dos brasileiros. Além disso, contribuir para o entendimento do processo decisório em situações complexas em que vidas e carreiras estão em sérios riscos.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### ***Sensemaking*: conceito e características**

*Sensemaking* diz respeito à construção de sentidos diante de mudanças que podem afetar pessoas e organizações e que exigem, por consequência, adequações (Weick, 1995). Para Weick (1995), mudanças são as interrupções que ocorrem nos fluxos contínuos das experiências individuais, levando à necessidade de compreensão, correção e estabelecimento de novos padrões.

Buscar nas experiências do passado o sentido para as mudanças é uma das dimensões mais seguras para o processo decisório (Frankl, 2021) e o *sensemaking* proporciona justamente essa construção retrospectiva de forma ordenada, em que as pessoas conseguem manter o fluxo racional para si e para outros indivíduos (Weick, 1993; 1995; Weick *et al.*, 2005).

Para Gephart (1993) *sensemaking* é uma prática social utilizada para construir esquemas interpretativos de identidades coletivas ou individuais conforme as características do mundo. Munford *et al.* (2008) entendem que se trata de um processo cognitivo complexo que pressupõe entendimento, por meio de modelos mentais, de situações ambíguas a que as pessoas estão expostas. Com isso, é possível que essas pessoas adquiram capacidade para lidar com as incertezas e as ambiguidades, consigam tomar decisões para agir e traduzir as impressões de forma racional (Maitlis, 2005).

Weick (1995) deixa claro que *sensemaking* não é um jogo de palavras que conduz a uma ideia sobre algo. É, por outro lado, um processo que faz algo ser exatamente o que é, com a sensibilidade e capacidade de transformar o subjetivo em algo tangível. *Sensemaking* vai além da mera interpretação, pois as pessoas constroem e interpretam as situações com base em experiências anteriores, considerando a autoria e a ação dentro de um processo. A mera interpretação é mais limitada, sendo uma explicação para outra pessoa a partir de algo já construído dentro de um contexto que não faz parte, necessariamente, de um processo (Weick, 1995).

Dwyer *et al.* (2023) identificaram que existem variedades de *sensemaking*, como as que decorrem de incidentes, as observadas nas organizações e as surgidas nos ambientes de ensino. Weick (1995) assevera que existe um vasto campo de estudo que envolve *sensemaking*, não apenas em relação a diferentes temáticas, mas também a partir de distintos paradigmas e abordagens metodológicas. Sendo assim, é possível afirmar que *sensemaking* também é capaz de ser empregado no entendimento do processo decisório existente nos incidentes críticos eclodidos nos estádios.

Weick (1995), ao explorar a literatura, identifica sete propriedades que distinguem o *sensemaking* de outras formas de explorar os processos, ajudando na compreensão, no funcionamento e onde pode haver falhas na construção de sentido. Para Weick (1995) *sensemaking*: i. é baseado na construção da identidade; ii. é retrospectivo; iii. promulga-se em ambientes sensíveis; iv. é social; v. está em andamento; vi. é focado em e derivado de pistas; vii. é impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão.

Quadro 1 – As sete características do *sensemaking*

Característica	Apontamentos
Baseado na construção da identidade	Neste processo, o indivíduo não está sozinho, pois uma pessoa é composta de várias identidades que se constroem com as interações (Weick, 1995). Na vida cotidiana as pessoas assumem papéis sociais e vivem personagens de acordo com os contextos em que se encontram (Goffman, 2002).
É retrospectivo	Está relacionado a algo que já aconteceu no passado. A criação de significados é um processo calcado em uma referência pretérita para a qual a atenção se volta (Weick, 1993; 1995; Weick <i>et al.</i> , 2005; Weick, 2020). Quanto maior o tempo entre o fato e a reflexão, mais distorções podem acontecer (Weick, 1995).
Promulga-se em ambientes sensíveis	Durante as mudanças, as pessoas fazem recortes de situações específicas para seu posterior enquadramento e pontuação, num processo denominado <i>enactment</i> (Weick, 1988; 1995).

É social	Prescinde da interação entre pessoas. O indivíduo se baseia em condutas gestuais e verbais de outras pessoas (Weick, 1995). <i>Sensemaking</i> não está adstrito apenas à mente das pessoas, pois ele se exterioriza e assume um caráter social que compõe discursos que passam a fazer parte da construção de sentido da coletividade (Gephart, 1993).
Está em andamento	Possui a concepção de um fluxo contínuo ou que está em andamento (Weick, 1995). Isso ocorre porque a vida é dinâmica e constituída de inúmeras experiências que podem, a qualquer tempo, sofrer interrupções ou mudanças que levam à busca por entendimento.
É focado em e derivado de pistas	Constitui-se de referências simples e conhecidas que oferecem às pessoas uma boa noção do que está acontecendo, ou seja, as “pistas” que permitem entendimento (Weick, 1995, p. 49).
É impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão	No momento da mudança nem todos os fatores são conhecidos objetivamente. A precisão é algo importante, mas não indispensável, uma vez que o <i>sensemaking</i> parte da ideia de que algo sensível existe lá fora (Weick, 1995).

Fonte: O autor (2024), baseado na literatura.

### ***Sensemaking* e atividade policial**

O trabalho policial é constituído de diversos tipos de atividades (Dos Santos, 2018). Esse ecletismo se compõe de inúmeras situações que vão desde simples informação às pessoas, atendimentos sociais e atuação em ocorrências graves, como roubos, homicídios e tragédias diversas. É uma profissão que lida com iminências de crises o tempo todo e, conforme Van Hulst e Tsoukas (2021), é um trabalho complexo que, muitas vezes, atrai críticas da sociedade.

Espera-se que as decisões sejam tomadas de forma racional e baseadas em protocolos, porém não é sempre dessa maneira que ocorre, pois os policiais atuam em uma multiplicidade de cenários (Matarazzo *et al.*, 2020). Isso foi verificado durante a pandemia do Covid-19 quando os policiais tiveram que refletir sobre suas funções e se adaptarem às novas demandas. Antes, o enfoque era o combate à criminalidade e, com a pandemia, acrescentaram-se as missões de natureza sanitária e humanitária. Portanto, como asseverado por Matarazzo *et al.* (2020), adicionou-se um outro elemento na construção de sentidos na atividade policial, pois se estava diante de um novo contexto.

Para as ocorrências rotineiras, em regra, os procedimentos padrão são suficientes para a resolução dos problemas, o que coaduna com a ideia de que quanto mais as pessoas realizam ou repetem ações, mais controle terão sobre a situação, principalmente com relação à influência dos fenômenos emocionais, como o *stress* (Weick, 1988). A conexão do trabalho policial com a teoria sobre *sensemaking* se estabelece nos episódios desconhecidos ou nas mudanças, em que se faz necessário compreender o que está acontecendo (Weick, 1995) e, por vezes, esse entendimento só acontecerá depois de a experiência, efetivamente, terminar (Weick, 1988).

Dos Santos (2018) relaciona *sensemaking* com lógicas institucionais na atividade policial-militar, tendo como objeto de estudo a Polícia Militar do Estado do Paraná. De um lado, a lógica institucional é construída a partir da estrutura formal que dita regras e estabelece a cultura organizacional em uma instituição militar que realiza atividade policial. De outro, o *sensemaking* como um processo explicativo dos processos de mudanças pelos quais os policiais passam desde o primeiro dia de escola de formação. Dos Santos (2018) conclui que o *sensemaking* está fortemente presente no processo de socialização dos novos policiais militares que passam a lidar com novos gatilhos, como as emoções, mudanças de ambiente e pressões.

Embora exista uma lógica na polícia, baseada na sua estrutura formal para o enquadramento do profissional de segurança pública, o *sensemaking* é o grande

responsável por criar compreensão às experiências, uma vez que é impossível a previsão de todas as situações de pressão pelas quais o policial estará exposto (Dos Santos, 2018).

Em busca na base Scopus, foram pesquisados estudos a partir das referências “*sensemaking*”/“*police*” e “*sensemaking*”/“*COP*”. Para o primeiro houve 22 documentos entre artigos, livros e capítulos de livros e, para o segundo, apenas um artigo. De todos, 5 exploram o trabalho policial em situações críticas e estão brevemente apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Estudos sobre *sensemaking* e trabalho policial em situações críticas

<b>Título</b>	<b>Autor(es)/Ano/Publicação</b>	<b>Apontamentos</b>
<i>Sensemaking</i> e <i>police</i>		
Effect of stress on safety-critical behaviour: An examination of combined resilience engineering and naturalistic decision-making approaches	Steen, R., Pollock, K (2022) Journal of Contingencies and Crisis Management 30(3), pp. 339-351	Explora a capacidade de os comandantes controlarem o <i>stress</i> ocupacional durante incidentes críticos. Demonstra que <i>sensemaking</i> vai além do indivíduo, pois prescinde de equipe, colaboração, compartilhamentos e avaliação de riscos de incertezas. A contribuição do artigo reside na confirmação de que <i>sensemaking</i> é um processo que auxilia na análise ao se basear em experiências anteriores, o que mitiga os efeitos negativos do <i>stress</i> sobre a decisão.
Understanding extended narrative sensemaking: How police officers accomplish story work	Van Hulst, M., Tsoukas, H. (2021) Organization I-24	A partir de histórias contadas por policiais em relação a incidentes inesperados e impactantes, o artigo demonstra que os policiais tentam demonstrar como estiveram envolvidos no incidente, buscam explicar o que aconteceu com eles (pós-evento) e atualizam sua identidade (comparam seu desempenho no incidente com sua história de vida). O trabalho auxilia na compreensão do <i>sensemaking</i> narrativo.
Revealing perceptual–cognitive expertise in law enforcement: an iterative approach using verbal-report, temporal-occlusion, and option-generation methods	Suss, J., Ward, P. (2018) Cognition, Technology and Work 20(4), pp. 585-596	Busca compreender o processo decisório de policiais experientes em situações críticas por meio da habilidade e do <i>sensemaking</i> , e verificar se são processos concorrentes. Demonstra que os processos de decisão em situações complexas podem se dar de maneira complementar entre decisão policial habilidosa (experiência) e <i>sensemaking</i> especializado (construção de sentido).
Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management	Wolbers, J., Boersma, K., Groenewegen, P. (2018) Organization Studies 39(11), pp. 1521-1546	Estuda aspectos da integração e coordenação nas respostas a incidentes, situações caracterizadas pela ambiguidade e descontinuidade. O artigo contribui para a compreensão do gerenciamento de crises quanto a teoria organizacional.
<i>Sensemaking</i> e <i>COP</i>		
Cognition in crisis management teams: na integrative analysis of definitions	Moon, J., Sasangohar, F., Son, C., Peres, S.C. (2020) Ergonomics 63(10), pp. 1240-1256	O artigo revisa as definições de cognição de equipes multidisciplinares de gerenciamento de crises. Em eventos críticos, as equipes precisam funcionar cognitivamente juntas para que respondam com mais qualidade e no menor tempo possível.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

## Processo decisório em incidentes críticos

O processo decisório em incidentes críticos foi retrato por Ripley (2008) ao investigar as consequências dos ataques ocorridos em 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos. A partir de entrevistas com sobreviventes da tragédia, Ripley (2008, p. 24) compreendeu que o comportamento humano diante de situações críticas perpassa por um processo denominado “arco da sobrevivência”, composto por três etapas: negação, deliberação e momento decisivo.

Negação é não acreditar no que está acontecendo e “[...] pode adotar a forma de adiamento, que pode ser fatal, como foi para alguns no 11/9.” (Ripley, 2008, p. 24). A fase da deliberação é o momento da tomada de consciência do risco, surgindo o sentimento de medo. A terceira fase é momento decisivo, aquele em que o indivíduo tem plena consciência do que está acontecendo e aceita o fato de estar em perigo, passando a agir. Algumas pessoas se mantêm equilibradas e outras entram em pânico, o que pode piorar ainda mais a crise (Ripley, 2008).

As considerações sobre o comportamento humano diante de situações críticas são importantes para o desenvolvimento desta pesquisa, pois apresentam relação com os processos de *sensemaking* na medida em que experiências desta natureza propiciam melhor controle de determinadas emoções, como o *stress* (Weick, 1995).

Incidentes críticos (ou crises) são considerados fatos com baixa probabilidade de acontecerem, mas que trazem consigo altos impactos ou consequências, sem pré-anúncios dos seus perigos, o que implica no caráter eminentemente reativo do processo de gestão, cujo objetivo precípua é sua contenção (Weick, 1988). Nesses episódios há esvaziamento da ordem e da racionalidade, gerando colapso tanto no entendimento como nos procedimentos para o *sensemaking* (Weick, 1993).

Nesse conceito está o fatídico episódio de 11 de setembro de 2001, em que o mundo assistiu aos ataques terroristas perpetrados contra os Estados Unidos, deixando a todos perplexos com a violência empregada e com a dificuldade em se responder ao incidente (Ripley, 2008). No mesmo sentido, a tragédia da Boate Kiss, ocorrida no dia 26 de janeiro de 2013, na cidade de Santa Maria/RS, ocasião em que 242 pessoas morreram e cujo drama é retratado na obra “Todo dia a mesma noite: a história não contada da boate Kiss”, da jornalista e escritora Daniella Arbex (Arbex, 2018).

A PMESP define crise como um “episódio grave, desgastante, conflituoso, de elevado risco, em que a perturbação da ordem social venha a ameaçar ou a causar danos a indivíduos ou a grupos integrados na coletividade, exigindo, para tanto, atuação célere e racional dos organismos policiais” (PMESP, 2013, p. 4).

Para o Federal Emergency Management Agency (FEMA), órgão de gestão de incidentes do Departamento de Segurança Interna, dos Estados Unidos, incidente é “Uma ocorrência, natural ou provocada pelo homem, que necessita de uma resposta para proteger a vida ou propriedade [...]” (FEMA, 2017, p. 64).

As definições acima apresentam aspectos técnicos, sendo possível verificar concordância de que esses eventos críticos geram grandes impactos e exigem respostas rápidas. O processo de gestão de crise na seara da segurança pública pressupõe a adequada identificação do problema para a consequente obtenção e aplicação dos recursos necessários, visando à preservação da vida e à aplicação da lei (PMESP, 2013). Além disso, requer organização de pessoas e dos meios em todos os níveis envolvidos, uma vez que traz consigo um rol de atividades que precisam ser desencadeadas, independentemente da natureza e complexidade da crise (FEMA, 2017).

Ocorre que numa situação crítica, nem sempre os procedimentos padrão serão suficientes para resolver o problema, pois as respostas aos incidentes críticos não são mecânicas e tão protocolares como soam ser. Existem componentes subjacentes que

podem direcionar as pessoas de acordo com sua visão de mundo e com as experiências já vividas. Neste ponto, acontece a intersecção entre *sensemaking* e a gestão de crises.

O *sensemaking* é afetado pela capacidade de as pessoas decidirem e agirem frente às crises (Steigenberger, 2015). Weick (1988, p. 311) considera que a capacidade de decisão está relacionada à percepção, distribuição de competência e controle hierárquico, e na quantidade de atores. Ressalte-se que processo decisório tem sido criticado pela literatura, a qual sugere mudar o foco de decisão para uma necessidade de significação (Weick, 1993). Visando balancear esses pontos, Weick (1993) entende que deve ser empregado o *sensemaking*, dada sua condição de captar uma realidade em andamento, criar ordem e construir, retrospectivamente, sentido sobre o que aconteceu. Ou seja, trata-se de um processo que permite a construção de significado, mas também possibilita a tomada de decisão.

## **METODOLOGIA**

### **Quadro metodológico**

O quadro metodológico se baseou no paradigma interpretacionista, sendo adotada abordagem qualitativa, pesquisa exploratória, com revisão bibliográfica e estudo de caso. O interpretacionismo busca compreender o mundo por meio das experiências subjetivas dos indivíduos que constroem a realidade social a partir de suas preocupações e ponto de vista, ou seja, busca compreender o mundo como ele é e as explicações estão no âmbito da consciência individual e na subjetividade das pessoas (Burrell; Morgan, 1979). Esse paradigma permite uma reflexão crítica sobre a subjetividade dos policiais militares que passaram por experiências críticas durante o trabalho com multidões em estádios de futebol.

A pesquisa qualitativa proporciona averiguar o significado que os indivíduos ou grupos dão a determinado problema social ou humano (Creswell, 2010), além de oferecer possibilidade ricas interpretações e discussões acerca de determinada temática (Denzin; Lincoln, 2018). Considerando que o objetivo do trabalho é compreender a relação entre o *sensemaking* e o processo decisório, opta-se por estabelecer a investigação a partir das opiniões dos policiais militares que lidam com situações críticas durante o trabalho com multidões em estádios.

A pesquisa é do tipo exploratória uma vez que se pretende aprofundar nas análises e reflexões sobre o *sensemaking* numa realidade específica que é o trabalho policial-militar com multidões em estádios de futebol. Isso permitiu maior contato com o problema, de forma a explicitá-lo e conduzir a novas ideias (Gil, 2002) e achados que contribuirão para a teoria de *sensemaking* e para a compreensão do processo decisório.

A revisão bibliográfica apoiou-se em obras seminais sobre *sensemaking*, além de trabalhos acadêmicos publicados a partir de 2018 que relacionam essa teoria à atividade policial. Realizou-se busca na base Scopus por meio dos parâmetros “sensemaking”/“police” e “sensemaking”/“COP”, sendo encontrados, para o primeiro, 22 documentos entre artigos, livros e capítulos de livros e, para o segundo, apenas um artigo. Estudou-se, ainda, literatura e documentos institucionais que tratam sobre crises e sistemas de gerenciamento.

Como estratégia de pesquisa, empregou-se o estudo de caso, o qual é adequado para responder a questões do tipo “como” e “por que” nas situações de pouco controle sobre os eventos por parte do pesquisador e diante de fenômenos presentes no contexto da vida real (Yin, 2001). É uma estratégia legítima para estudos organizacionais e em administração pública (Yin, 2001), o que coaduna perfeitamente com o intento ora apresentado.

Gil (2002, p. 55) afirma que o propósito do estudo de caso é “proporcionar uma visão geral do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Para Flyvbjerg (2011), o estudo de caso permite o cotejo da teoria com a prática, constatação alinhada aos objetivos pretendidos nesta pesquisa.

Sendo assim, estudou-se a atividade de policiamento em eventos desenvolvida pelo 2º Batalhão de Polícia de Choque (BPChq), da PMESP. Trata-se de um trabalho que não faz parte da rotina da maioria dos policiais militares, pois requer conhecimentos específicos sobre as técnicas e táticas de gestão de multidão, principalmente com relação ao contato direto com variados tipos de público e nas intervenções emergenciais.

O 2º BPChq é a Unidade especializada neste tipo de atividade, atuando nos principais estádios da cidade de São Paulo em jogos envolvendo as equipes do Corinthians, Palmeiras, São Paulo e, por vezes, do Santos, nos principais campeonatos nacionais e internacionais. Além disso, é gestora do conhecimento e assessora o comando da instituição nas questões relativas à gestão de multidões em eventos, conforme previsto no Decreto Estadual 65.096, de 28 de julho de 2020 (São Paulo, 2020).

### Quadro empírico

O quadro empírico foi constituído por entrevistas a policiais militares empregados na atividade operacional. Essa opção se justifica pela busca de alinhamento ao método qualitativo, com abordagem paradigmática interpretacionista (Burrell; Morgan, 1979) e com o caráter exploratório da pesquisa. Foram realizadas 20 entrevistas de forma presencial ou virtualmente.

Conforme Quadro 2, foram convidados policiais militares de três níveis de interesse, ou seja Tenentes, Subtenentes/Sargentos e Cabos/Soldados. Esses profissionais foram identificados por meio de consulta ao efetivo e de indicações, sendo, portanto, uma seleção planejada, o que caracteriza uma amostra não probabilística, tendo em vista a escolha intencional de unidades com base em critérios teóricos e de forma não aleatória (Thiel, 2022). Todos tiveram conhecimento dos objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

**Quadro 3 – Sujeitos de pesquisa**

<b>Sujeitos</b>	<b>Justificativa</b>
Tenentes (5)	1. Responsáveis pelo processo de planejamento e comando; 2. Em determinadas circunstâncias estão diretamente em contato com a multidão; 3. Tomam decisões nos níveis de planejamento e operacional.
Subtenentes/ Sargentos (6)	1. Responsáveis pela fiscalização e execução; 2. Mantêm permanente contato com a multidão, garantindo que o plano operacional seja devidamente observado; 3. Tomam decisões no nível operacional.
Cabos/ Soldados (9)	1. Responsáveis pela execução; 2. Mantêm contato permanente com a multidão; 3. Em determinadas situações, tomam decisões no nível operacional.

**Fonte:** dados da pesquisa (2024).

As entrevistas seguiram o roteiro semiestruturado (Minayo, 1992), constituído por 4 partes. A primeira foi composta por perguntas introdutórias e gerais sobre a profissão. A segunda parte buscou informações que servissem para o cotejo com o referencial teórico. A terceira e quarta objetivaram, respectivamente, compreender a construção de sentido pós-evento e abrir espaço para as considerações finais. O Quadro 4 apresenta o roteiro utilizado para segunda parte das entrevistas.

**Quadro 4 – 2ª parte do roteiro de entrevista**

Promulgação do <i>Sensemaking</i> em ambientes sensíveis	Weick (1995)	Como é trabalhar com multidões em estádios de futebol (ambiente confinado)? Como você descreve o ambiente de um estádio de futebol lotado de pessoas sob o ponto de vista da segurança pública?
Experiências com crises	Weick (1988; 1993; 1995)	De quantas crises em estádios você já participou? Fale sobre alguma em que que você esteve muito exposto(a).
<i>Sensemaking</i> é focado em e derivado de pistas	Weick (1995)	Em algum momento, você percebeu que a crise estava para eclodir? Fale mais sobre...
<i>Sensemaking</i> é baseado na construção da identidade	Weick (1995)	Qual era a sua função no momento da crise? As atitudes que você tomou estavam relacionadas com a sua função?
<i>Sensemaking</i> é retrospectivo	Weick (1995)	No momento da crise, o que lhe veio à mente como alternativa de resolução?
<i>Sensemaking</i> é social	Weick (1995)	Como foi o trabalho com outros policiais que estavam com você durante a intervenção? Como os policiais se comportaram diante da situação?
<i>Sensemaking</i> está em andamento	Weick (1995)	O que passava em sua cabeça durante a crise? Foi possível parar para pensar nas soluções? Como foi o processo de tomada de decisão?
<i>Sensemaking</i> é impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão	Weick (1995)	Qual o grau de certeza de que as decisões e ações seriam suficientes para resolver a crise? Os protocolos técnicos e legais foram suficientes para resolver a crise? (Houve necessidade de adaptação/improvisado em algum momento da ação?)
Correlação entre <i>sensemaking</i> e Emoções (Medo)	Steigenberger (2015)	Quando na iminência da atuação ou durante, você se lembra de familiares? Qual o sentimento?

**Fonte:** dados da pesquisa (2024), baseado no referencial teórico.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes, podendo ser observado que média de idade é de 42,5 anos; o tempo de Polícia Militar é de 21 anos; e o tempo de 2º BPChq, de 15,8 anos (o policial militar com menos tempo de Unidade serve no batalhão há 5 anos e o mais antigo está há 29 anos). As entrevistas transcritas resultaram em 395 páginas. A média de tempo foi de 59 minutos (a entrevista mais curta ocorreu em 36 minutos e a mais extensa em 1 hora e 39 minutos). Esses dados permitiram que se conhecessem e explorassem diversos tipos de crises envolvendo multidões ao longo dos últimos anos.

**Tabela 1 – Perfil dos participantes das entrevistas**

Entrevistado	Páginas	Tempo de entrevista	Posto ou Graduação	Sexo	Idade	Tempo de PM	Tempo no 2º BPChq
1	30	1h39min	1º Tenente PM	Feminino	30	10 anos e 2 meses	6 anos e 3 meses
2	30	1h34min	1º Tenente PM	Masculino	34	14 anos	6 anos
3	17	39min	1º Tenente PM	Masculino	32	13 anos	7 anos e 6 meses
4	20	1h12min	Cabo PM	Masculino	43	21 anos	21 anos
5	16	45min	Subtenente PM	Masculino	49	29 anos	29 anos
6	15	58min	Cabo PM	Masculino	36	16 anos	15 anos
7	15	57min	1º Sargento PM	Masculino		26 anos	13 anos
8	21	57min	Cabo PM	Masculino	41	14 anos	14 anos
9	14	44min	Cabo PM	Masculino	44	22 anos e 5 meses	16 anos
10	16	45min	1º Tenente PM	Masculino	36	16 anos	5 anos e 1 mês
11	13	36min	Cabo PM	Feminino	49	28 anos	23 anos

12	12	45min	Cabo PM	Feminino	45	25 anos	17 anos
13	17	45min	Cabo PM	Masculino	45	26 anos	16 anos
14	25	1h32min	1º Tenente PM	Masculino	34	9 anos	5 anos
15	15	56min	Cabo PM	Masculino	50	26 anos	26 anos
16	20	58min	Subtenente PM	Masculino	49	28 anos e 4 meses	23 anos e 1 mês
17	25	1h27min	Subtenente PM	Masculino	48	28 anos	19 anos e 6 meses
18	26	1h04min	1º Sargento PM	Masculino	49	26 anos	24 anos
19	31	45min	1º Sargento PM	Masculino	48	27 anos	17 anos
20	17	52min	Cabo PM	Masculino	46	15 anos	14 anos

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### Organização e análise dos dados

A interpretação foi realizada por meio da análise de conteúdo, mais especificamente Análise Temática (Minayo (1992)). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise consubstanciado em procedimentos sistemáticos que viabilizam inferências de conhecimento a partir da comunicação ou mensagens (Bardin, 1979). É uma maneira de se interpretar aquilo que se encontra por trás das falas, textos e imagens ou “uma hermenêutica baseada na dedução e inferência” (Minayo, 1992, p. 200).

A Análise Temática consiste em buscar as inferências a partir de um tema, visando “descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado” (Minayo, 1992, 209). No viés qualitativo permite verificar referências e modelos de comportamento que fazem parte do discurso, por meio de três etapas: i. pré análise; ii. exploração do material; e iii. tratamento dos resultados obtidos e interpretação (Minayo, 1992).

Assim, a análise dos dados foi realizada da seguinte maneira: i. na fase pré análise, os dados foram organizados em arquivos individualizados após a transcrição das entrevistas; ii. a exploração do material ocorreu com a categorização baseada nas sete características do *sensemaking* (Weick, 1995) e em constructos relacionados à tomada de decisão e capacidade de adaptação; iii. o tratamento dos resultados e a interpretação foram realizados por meio do cotejo de falas que se alinhavam com os preceitos teóricos do *sensemaking*, com o auxílio do software Atlas TI.

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o surgimento de uma mudança, decisões precisam ser tomadas para que o fluxo seja mantido (Weick, 1995). Quando se trata de incidentes críticos, as pessoas envolvidas, inclusive os líderes, não dispõem de todos os quesitos protocolares para decidir, impondo-lhes uma condição de incertezas (Weick, 1995).

Nas crises descritas pelos participantes, invariavelmente estava presente o risco à vida e à integridade física de pessoas. Diante desses cenários, não restam dúvidas de que decisões devem ser tomadas. Os policiais demonstraram essa consciência de obrigatoriedade em se fazer algo, conforme relatado pelo E-18 ao afirmar que “**Eu vou ter que fazer alguma coisa. Eu não posso ter dúvida. Então, se eu ficar pensando no que fazer, eu vou deixar aquela coisa se agravar**”. Além disso, existe uma urgência em se decidir, sob pena de o quadro piorar, tornando a resolução ainda mais complicada.

Enquanto você está executando, a mente vai raciocinando “não está dando certo”. Aí de acordo com a situação, você direciona para outro lado, mas deu

uma resposta ali rápida, né? **Trabalhando com multidões, as nossas respostas não podem ser lentas** porque você dá mais força para o oponente. **Têm que ser respostas rápidas.** Se eu demorar a pensar, eu encorajo o oponente. (E-16)

É possível afirmar que durante a organização e análise dos achados desta pesquisa, o processo decisório se demonstrou mais aderente às seguintes características do sensemaking (Weick, 1995): retrospectividade, sensibilidade do ambiente, pistas e a plausibilidade.

O *sensemaking* retrospectivo foi evidenciado nos diversos relatos dos policiais e foi possível verificar que o fenômeno se consolida muito fortemente em razão do treinamento e de experiências anteriores. Os policiais relataram que muitas das ações e decisões foram baseadas nos treinamentos realizados no batalhão. Essa condição permite a adoção de procedimentos de forma automática, o que proporciona resposta mais ágil diante da situação crítica.

Na verdade, como eu disse que surgiu, foi um tumulto, uma briga generalizada. E foi no instinto, instinto de polícia. **É o instinto de como a gente treina aqui no batalhão**, né? Primeiro pensamento é se abrigar, se proteger e depois enfrentar. Foi o que aconteceu. Pegamos os escudos que estavam à disposição, não tínhamos munição, tivemos que esperar o apoio chegar. (E-12)

A experiência se demonstrou ser um aspecto relevante no momento da crise, pois proporciona aos policiais tranquilidade diante do perigo, permite observar o que está acontecendo, ouvir quem está ao lado e tomar decisões que levem à solução do problema. Isso ficou demonstrado na contribuição de E-17 ao afirmar que “É de um peso muito grande isso aí de **ter vivido essa experiência**, ter visto, ter feito (**não só ter treinado**, né), mas **ter visto pessoalmente essa experiência** e visto os resultados”.

Os estádios são ambientes sensíveis (ou ambíguos) e os policiais admitem a possibilidade de errarem na avaliação e na tomada de decisão por conta das inúmeras variáveis existentes, constatações que aparecem depois das ações. Ambientes ambíguos podem levar a erros de percepção e, por consequência, a decisões também ambíguas (Frankl, 2021).

A gente fala que o ideal é identificar, decidir e agir. Eu identifiquei qual era a crise. **Só que a minha decisão foi errada.** Então, **a minha decisão de subir a escadaria foi errada.** A decisão correta era entrar no estádio e entrar pelo anel interno. Essa minha decisão foi errada. Então, hoje eu vejo isso. (E-2)  
A gente tem que ter maturidade de aprender a cada dia. Aprender com os erros, aprender com os acertos, aprender com os outros e tomar as decisões. Assim, **nem todas as minhas decisões são corretas.** (E-17)

Os achados ainda permitiram identificar falas sobre a aceitabilidade das respostas decorrentes de decisões tomadas nesses ambientes de ambiguidade. O E-10 entende que decidir é uma responsabilidade que se demonstra como “senso de missão”, ou seja, alguma atitude deverá ser tomada.

Tomada de decisão? Primeiro, **eu acho que você tem que dar uma resposta.** E a resposta tem que ser **aceitável.** Aí você fica nesse intervalo, a gente dá uma resposta, uma **resposta aceitável.** Aí você vai analisando os fatores, vai analisando o terreno, a as condições arquitetônicas, tudo. Até mesmo o piso está molhado, se não está. E mediante aquela equação você tem que dar uma resposta aceitável. (E-10)

Nas situações de uso da força em que é possível empregar os protocolos, os achados indicam que a decisão acontece de forma escalonada (ou gradual), em consonância com o estabelecido nos procedimentos de controle de multidões, observando-se o nível menos agressivo até as medidas mais incisivas (PMESP, 2018a; 2018b), como destacado pelo E-5:

Se não está resolvendo o problema na bastonada<sup>1</sup>, vamos dizer assim, não está resolvendo porque é muita gente para poucos policiais, **a gente vai fazendo escalonamento da força**. Então, vai para as granadas, vai para a munição impacto controlado, munição de borracha. Até se for necessário, lacrimogêneo. Então tem que usar. Tem que usar as técnicas e o que tem de tática. (E-5)

No entanto, nas situações em que os parâmetros não estavam muito claros, a plausibilidade em vez da precisão e a observação às pistas (Weick, 1995) direcionaram o processo decisório, o qual, nesses contextos, baseou-se em adaptações. Infere-se que são justificativas válidas para se aceitarem as adaptações, uma vez que a compressão de tempo e a necessidade de se reduzirem os efeitos danosos de uma crise levam a ações de momento baseadas em percepções instantâneas que nem sempre permitem o uso dos protocolos previstos.

[...] **não tinha o número de efetivo de um pelotão de choque que fala no manual**. A gente estava com efetivo reduzido nessa operação, nesse evento. [...] **a gente tem que analisar, a gente tenta agir dentro do que fala o manual, mas às vezes a gente tem que improvisar para que a gente possa cumprir a missão ali**. (E-6)

O comandante do policiamento já vai copiar o que nós estamos passando: “Tenente, a torcida não está legal, hein? A torcida está muito eufórica”. Ele já vai colocar patrulhas a mais naquele setor, né? Às vezes isola um pouco mais a torcida. **Então a torcida fala com a gente, ela dá indicativos**. Se ela vem para um possível confronto. Se ela vem para um possível enfrentamento ou alguma coisa, a multidão vai falar, ela vai te dar sinais nesse sentido. (E-15)

Um exemplo dessa necessidade de adaptação foi constatado com a contribuição de E-17 ao mencionar uma experiência no estádio do Morumbi, em uma partida entre São Paulo e Corinthians. Conforme os protocolos de uso da força para o controle de multidões (PMESP, 2018a; 2018b), durante uma atuação, os policiais devem permanecer atrás dos escudos para que estejam protegidos das agressões. No entanto, naquele episódio, o policial estava com dificuldade de solucionar o problema. Diante disso, teve que passar à frente dos escudos e expor-se ao perigo para dar continuidade à atuação.

E eu estava atrás da linha, eu percebi que nós saímos da linha de proteção e nós iríamos ser cercados pelos torcedores se a gente avançasse mais de um metro. **E eu avancei, passei a linha de escudo, tomei algumas bastonadas e segurei a tropa do outro lado** e gritava “para, chega, para, para, para!” e empurrando os escudeiros, empurrando, literalmente falando dos escuteiros para trás na linha. E depois que eles tomaram posicionamento, eu voltei para trás da linha, aí veio o apoio, teve muita confusão, muita reclamação. (E-17)

Outro exemplo foi apresentado por E-9 ao comentar sobre uma ocorrência em que foi necessário utilizar granada no interior do estádio. Tal medida não é recomendada, conforme previsto no manual de policiamento em eventos (PMESP, 2018a), pois o uso incrementa riscos de piora da situação devido aos efeitos da explosão e da ação do vento que pode direcionar o lacrimogêneo para outros setores. No entanto, diante da criticidade, o policial não teve outra opção, conforme narrado:

[...] houve primeiro um lançamento de uma granada de efeito moral, a 304<sup>2</sup>. Só fez barulho, então eles já deram uma recuada. Eles voltaram a partir para cima. Houve nova carga de cassetete. Aí nisso continuou da mesma forma que expliquei. Aí foi feito o lançamento de uma luz e som<sup>3</sup> já com um estrondo um pouco maior. Mesmo assim, aconteceu a mesma coisa. Eles recuaram novamente, mas vieram para cima. Outra carga de cassetete. **Aí não teve alternativa**. Aí realmente o que resolveu ali a ocorrência, apesar de o resultado [...] a gente sabe que o resultado não é o satisfatório. **Não é o que o batalhão, inclusive, deseja no final, porque nessa que jogou a 300T<sup>4</sup>, houve aquele corre-corre geral, o pessoal voltando, inclusive, para a arquibancada**. Nisso aí houve episódio de pisoteamento, né? Então **tiveram lá pessoas que se machucaram, com fratura exposta**, enfim. Mas, num primeiro momento,

num primeiro momento não! **o que no caso, de fato, resolveu a ocorrência, para nós não sairmos dali com policiais lesionados, foi realmente o lançamento desta Granada 300T.** (E-9)

Verifica-se que certo ou errado, algo deve ser feito, o que também foi mencionado pelo E-16 em um episódio de apoio a uma patrulha que estava na iminência de ser agredida e precisou decidir entre colocar os equipamentos de proteção individual (e demorar mais tempo) ou não colocar o material (e chegar o quanto antes no local):

Descemos. O ônibus estava parado com todo nosso equipamento, porém, quando a gente estava descendo, eu reuni [...], falei “Se a gente for equipar, dá uma olhada lá na patrulha, então não vamos nos equipar. **Vamos sem equipamento!** Isso culminou com 7 ou 8 policiais feridos por garrafa. (E-16)

Na visão dos policiais, a tomada de decisão deveria ser um processo racional que se constrói a partir dos protocolos, dos treinamentos e da experiência, o que lhes permitiria analisar o cenário e refletir sobre o que fazer e em que momento fazer [opinião observada nas palavras do E-2 (citado abaixo)]. Já para o E-17, é um procedimento complexo, de momento e que devem ser consideradas diversas variáveis.

Quando a gente começa a entender o evento mais macro, aprende que **uma crise nunca vai vir isolada.** [...] A gente precisa entender o evento como um todo. [...] Esse processo decisório vai das técnicas que você detém e a polícia te apresenta várias. **Então a gente tem as alternativas táticas. Qual alternativa tática eu vou utilizar dentro desse cenário?.** (E-2)

E essa tomada de decisão ela é assim. **Não é só procedimento, é raciocínio, é visão ampla, é espírito!** “Ah... mais...”. Não tem “ah...mais!”. **Alguém tem que fazer isso.** Senão você perde o controle. **É somatório.** É lógico que é assim, o curso de eventos e o curso de CDC<sup>5</sup> são a base, são os pilares [...] que te dão todo o amparo, te dão todo o conhecimento, te dão todo preparo. Então eles te preparam para essas ações. Mas só que **a tomada de decisão é uma somatória.** É uma somatória do momento, uma somatória da torcida, uma somatória sua, porque a decisão, ela é pessoal. (E-17)

O processo decisório culmina em algum tipo de ordem, seja ele verbal ou gestual. Para o E-14, “a ordem tem que ser clara, precisa e clara. Não pode ser muito detalhada, muito longa. Tem que ser precisa, clara, cirúrgica, tem que resolver o problema”. Por outro lado, há questões que dificultam a tomada de decisão, principalmente, quando envolve aspectos políticos ou de interpretação de norma, como relatado pelo E-2, ao exemplificar sobre retirar ou não uma bandeira no meio da torcida:

Os parâmetros que nós temos, no caso ali nessa ocorrência eram muito tranquilos, porque você está vendo a quebra da ordem, ela está ali na sua frente, está vendo as pessoas agredirem as outras, depredarem carros, querer depredar patrimônio público ou privado. Então está muito sedimentado ali, muito latente. Diferentemente, por exemplo, quando a gente está num evento e vem uma solicitação para retirada de uma bandeira, por exemplo. Ali **nós temos que fazer um juízo referente à legalidade ou não da conduta policial, porque, por vezes, não está tão latente essa legalidade,** no ato do policial militar específico do Segundo Batalhão de Choque. (E-2)

No mundo ideal, as decisões deveriam ser tomadas com base em critérios técnicos e análise meticulosa do ambiente. Porém, no momento crítico, cada segundo perdido pode significar grandes perdas e, por isso, as atitudes devem ser tomadas o quanto antes, o que oportuniza, muitas vezes, a implementação de ações improvisadas (até equivocadas). Steen e Pollock (2022) aduzem que isso acontece com um grau de incerteza diretamente ligado ao nível de stress imposto pela situação.

A pesquisa demonstrou que os policiais têm consciência dessa urgência na tomada de decisão e da possibilidade de erros, mas, mesmo assim, precisam agir. Os achados apontam que o *sensemaking* é fundamental nesse processo, sendo considerado um

elemento crucial durante a resposta a um incidente crítico, pois ajuda a compreender a situação (Steen; Pollock, 2022). Restou evidenciado que os policiais se apoiam em postulados trazidos por Weick (1995), como a retrospectividade, pistas e plausibilidade em vez de precisão para atuar e até não atuar.

O *sensemaking* vai sendo construído na medida em que os fatos vão se desenrolando. Isso reflete na tomada de decisão, pois é necessário racionar rápido e mudar de postura de acordo com a alteração da situação. A perda de tempo na tomada de decisão contribui para a piora do incidente. A demanda por raciocínio rápido é premente e as alternativas de ação surgiram com base nos protocolos, nos treinamentos e na experiência.

Os policiais afirmaram que tomam decisões mesmo sabendo que podem errar e pela consciência de que nem sempre os protocolos previstos nos manuais serão suficientes, demonstrando a aderência ao postulado teórico da plausibilidade em vez da incerteza, trazido por Weick (1995). Com isso, a capacidade de adaptação poderá ser o diferencial para a solução da crise. Em certa medida, o *sensemaking* pode ser usado como argumento teórico para justificar muitas decisões e ações que são alvos de críticas em momentos diversos ao da crise. É necessário que se entenda que cenários ambíguos levam a decisões, também, ambíguas (Frankl, 2021).

Quando da análise dos dados, observou-se que os policiais militares consideram a experiência e o treinamento elementos que fazem a diferença no momento da crise. Policiais mais antigos e que já passaram por diversas situações são vistos como referências para os mais novatos e para os comandantes. Essa constatação se alinha ao estudo de Susan e Ward (2018), o qual demonstra que, geralmente, os policiais experientes tomam decisões mais qualificadas que os recrutas. O treinamento, por sua vez, prepara o efetivo para a adversidade, principalmente, quando realizado da forma mais real possível.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou investigar a relação entre *sensemaking* e o processo decisório nas situações críticas eclodidas nos estádios de futebol durante o trabalho policial com multidões. Para tanto, partiu-se da seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o *sensemaking* afeta o processo decisório policial nos incidentes críticos envolvendo multidões em estádios de futebol?

Estádios são ambientes sensíveis (ou ambíguos) e que, portanto, estão sujeitos a mudanças repentinas e de variados graus de complexidade. Dessa realidade advém a necessidade de tomada de decisões para se manter a ordem. Geralmente, as crises em estádio são precedidas de sinais observados no ambiente e no comportamento da multidão. Existem situações que incrementam riscos ao evento, como as partidas decisivas, animosidade entre as torcidas, instalações físicas deficientes, histórico de violência e o andamento da partida em si.

Diante dessa dinâmica, os policiais precisam tomar decisões que, muitas vezes, não estarão no escopo dos protocolos e a pesquisa demonstrou que o *sensemaking* contribui para o processo de entendimento da mudança e para a identificação de alternativas a partir da releitura do fato com base em vivências anteriores. O *sensemaking* permite aos policiais encontrarem explicações para o que está acontecendo e, com isso, construirão lógicas de ação para continuarem suas atividades.

Verifica-se que o processo de construção de *sensemaking* por parte dos policiais militares nas situações críticas envolvendo multidões nos estádios de futebol ocorre conforme a literatura, ou seja, estão presentes as sete características identificadas por Weick (1995). No entanto, o processo decisório se apoia, principalmente, nos postulados

da retrospectividade, sensibilidade do ambiente, observação às pistas e à plausibilidade em vez da precisão. Observa-se, também, que o treinamento e a experiência são componentes que auxiliam nesse processo de reconstrução e busca por alternativas aptas a resolverem os problemas.

Tal constatação é importante porque, para além dos protocolos, existe a necessidade de se analisarem comportamentos e decisões com enfoque no *sensemaking* e entender que ambientes sensíveis demandam reorganização mental, adaptações e corrida contra o relógio. Nesse sentido, os analistas, a imprensa, juízes, promotores e os tomadores de decisões disciplinares devem compreender que os policiais são obrigados a reinterpretar cenários e redirecionar comportamentos, o que se dá por meio do *sensemaking*.

O trabalho apresenta como novidade estudo sobre o processo decisório na atividade policial com multidões, com recorte específico para os incidentes críticos, utilizando-se abordagem qualitativa e paradigma interpretacionista. A contribuição, por meio dos achados, é a inferência de que o *sensemaking* expande a compreensão do processo decisório que não se funda tão somente nos aspectos formais, como os manuais de procedimentos operacionais. Verificou-se que, diante das crises, muitas decisões foram tomadas a partir de experiências anteriores ou de suposições construídas com as informações e percepções de momento.

O *sensemaking*, como paradigma para se compreender o processo decisório nas situações críticas, mostrou-se como um complemento coerente aos desenhos mentais que rotineiramente são seguidos para analisar as ações dos policiais que lidam com multidões em estádios. Essa ampliação não contraria os raciocínios jurídicos utilizados para subsumir condutas aos tipos penais e administrativos. Pelo contrário, o *sensemaking* servirá como mais um meio de compreensão dos motivos pelos quais, policiais militares tomam decisões que, embora resolvam os problemas, estão fora do escopo dos protocolos de atuação, o que demonstra que lidar com comportamento humano requer mais do que uma mera análise formal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBEX, D. **Todo dia a mesma noite**: a história não contada da boate Kiss. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 09 fev. 2023.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Two Dimensions**: four paradigms. Sociological paradigms and organisatioonal analysis. New York, USA: (1979) 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction**: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 5ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

DOS SANTOS, F. H. R.. Lógicas institucionais policiais militares: organizações híbridas e suas relações com o nível individual. **Revista de Gestão Pública - Práticas e desafios**, v. 09, n. 1, 2018.

- DWYER, G.; HARDY, C; TSOUKAS, H.. Struggling to make sense of it all: The emotional process of sensemaking following an extreme incident. Sage. **Human Relations**, vol. 76(3) 420–451, 2023.
- FEMA. **National Incident Management System**. 3ª ed. U.S. Department of Homeland Security, Washington D.C.: 2017.
- FLYVBJERG, B. **Case Study**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research. 4 ed. Los Angeles: Sage, 2011.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Traduzido por Walter O. Schlupp e Carlos C. Aveline. 53 ed. Petrópolis: Vozes, 2021.
- GEPHART, R.P. Jr. From the authors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, Vol. 49 nº 1, pp. 21-49, 2005.
- MATARAZZO, G.; FERNANDES, A.; ALCADIPANI, R.. Organizações policiais frente à pandemia: sensemaking, liderança e discricionariedade. **RAE**. Rio de Janeiro 54(4):898-908, jul.-ago. 2020.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde**. 5 ed. São Paulo: Hicitec-Abrasco, 1992.
- MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82/59>. Acesso em: 04 mar. 2024.
- MOON, J.; SASANGO HAR, F.; SON, C.; PERES, S. C. Cognition in crisis management teams: an integrative analysis of definitions. **Ergonomics**, [S.L.], v. 63, n. 10, p. 1240-1256, 30 jun. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2020.1781936>.
- MUNFORD, M. D., CONNELLY, S., BROWN, R. P., MURPHY, S. T., HILL, J. H., ANTES, A. A., DEVENPORT, L. D. A sensemaking approach to ethics training for scientists: Preliminary evidence of training effectiveness. **Ethics and Behavior**, 18, 315–339, 2008.
- PMESP. **Diretriz nº PM3-001/02/13 - Ocorrências que exijam a intervenção do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE)**. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2013.
- PMESP. **Manual de Policiamento em eventos (M-10-PM)**. 4ª edição. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2018a.
- PMESP. **Manual de Controle de Multidões (M-8-PM)**. 5ª edição. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2018b.
- RIPLEY, A.. **Impensável: como e por que as pessoas sobrevivem a desastres**. Tradução Helena Londres. São Paulo: Globo, 2008.

SÃO PAULO (ESTADO). **Decreto nº 65.096, de 28 de julho de 2020 - Dispõe sobre a estruturação da Polícia Militar do Estado de São Paulo e dá providências correlatas.** São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/194740>. Acesso em 13 fev. 2023.

STEEN, R.; POLLOCK, K. Effect of stress on safety-critical behaviour: An examination of combined resilience engineering and naturalistic decision-making approaches. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S.L.], v. 30, n. 3, p. 339-351. 8 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12393>.

STEIGENBERGER, N. Emotions in sensemaking: change management perspective. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 28, nº. 3, pp. 432-451, 2015. DOI 10.1108/JOCM-05-2014-0095.

SUSS, J.; WARD, P. Revealing perceptual–cognitive expertise in law enforcement: an iterative approach using verbal-report, temporal-occlusion, and option-generation methods. **Cognition, Technology & Work**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 585-596, 2 jun. 2018. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10111-018-0493-z>.

VAN HULST, M.; TSOUKAS, H. Understanding extended narrative sensemaking: how police officers accomplish story work. **Organization**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 730-753, 3 jul. 2021. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/13505084211026878>.

WEICK, K. E.. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, 25, 305-317, 1988.

WEICK, K. E.. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, 38, 628 – 652, 1993.

WEICK, K. E.. Sensemaking in organizations. Sage, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D.. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, vol. 16, nº. 4, pp. 409–421, july–august 2005.

WEICK, K. E. Sensemaking, organizing, and surpassing: a handoff. **Journal of Management Studies**, 57:7, november, 2020.

WOLBERS, J.; BOERSMA, K.; GROENEWEGEN, P. Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. **Organization Studies**, [S.L.], v. 39, n. 11, p. 1521-1546, 31 ago. 2017. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840617717095>.

THIEL, S. V. **Research Methods in Public Administration and Public Management: An introduction.** London: Routledge, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>1</sup> Bastonada refere-se ao emprego do bastão policial (o cassetete).

<sup>2</sup> Granada de Lançamento 304 é uma granada policial de efeito moral (explosão) fabricada pela empresa Condor S.A.

<sup>3</sup> Tipo de granada policial que ao ser deflagrada provoca forte impacto sonoro e luminoso.

<sup>4</sup> Granada 300T é uma granada policial lacrimogênea de lançamento, fabricada pela empresa Condor S.A.

<sup>5</sup> Referência aos cursos de Policiamento em Eventos e de Controle de Distúrbios Civis, atualmente denominado Curso de Controle de Multidões.