



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Departamento de Administração – ADM

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública

COMUNICAÇÃO TÁTICA: A ARTE DA (DES)ESCALADA DA TENSÃO POLICIAL

BRUNO MEDEIROS LOUREIRO

BRASÍLIA - DF
MARÇO/2025



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Departamento de Administração – ADM

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública

COMUNICAÇÃO TÁTICA: A ARTE DA (DES)ESCALADA DA TENSÃO POLICIAL

BRUNO MEDEIROS LOUREIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília-UnB, como requisito à obtenção do título de especialista em Gestão e Governança de Segurança Pública, sob orientação do Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento.

BRASÍLIA - DF
MARÇO/2025



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Departamento de Administração – ADM

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública

COMUNICAÇÃO TÁTICA: A ARTE DA (DES)ESCALADA DA TENSÃO POLICIAL

BRUNO MEDEIROS LOUREIRO

Trabalho de Conclusão de Curso defendido, em Sessão Pública,
e aprovado pela Banca Examinadora, composta pelos seguintes
membros avaliadores:

Aprovada em 28 de março de 2025.

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior – (UnB)

Profa. Me. Henny Kamilla Ramos de Lima – (UnB)

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento – (UnB)
Orientador

BRASÍLIA - DF
MARÇO/2025

COMUNICAÇÃO TÁTICA: A ARTE DA (DES)ESCALADA DA TENSÃO POLICIAL

BRUNO MEDEIROS LOUREIRO

Guarda Civil Municipal de Vitória, capital do Espírito Santo. Mestre em Segurança Pública pela Universidade Vila Velha – UVV. Especialista em Gestão Integrada em Segurança Pública pela Universidade Vila Velha – UVV. Especializando em Gestão e Governança de Segurança Pública pela Universidade de Brasília – UnB. Graduado em Relações Internacionais pela Universidade Vila Velha – UVV. Graduado em Literatura e Língua Inglesa pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Docente da Academia da Guarda Civil Municipal de Vitória. Docente da Academia de Polícia Civil do Espírito Santo – ACADEPOL.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os princípios da comunicação tática e o uso das técnicas de desescalada da tensão nas organizações policiais. Para isso, o estudo considera elementos da comunicação verbal e resolução de conflitos que possam dotar os profissionais de segurança pública de mecanismos assertivos na tomada de decisão, especialmente na mitigação de conflitos e preservação da vida no ambiente operativo policial cotidiano. O escopo teórico pretendido é aprofundar o entendimento da importância da comunicação tática no serviço policial a fim de preservar a vida e promover os direitos humanos. Notadamente, os estudos a respeito da comunicação tática policial no Brasil não são tão amplos quanto na América do Norte, o que pode ser encarado como oportunidade para novas pesquisas neste segmento.

Palavras-chave: Comunicação tática. Desescalada da tensão. Organizações policiais. Direitos humanos.

ABSTRACT

TACTICAL COMMUNICATION: THE ART OF POLICE DE-ESCALATION

This article aims to analyse the principles of tactical communication and the use of de-escalation techniques in police organisations. In doing so, it considers elements of verbal communication and conflict resolution that could provide public safety professionals with assertive tools to build their decision-making process in terms of conflict mitigation and preservation of life in the everyday operational environment of the police. The intended theoretical scope is to deepen the understanding of the importance of police tactical communication in the police service to preserve life and promote human rights. In particular, studies on police tactical communication in Brazil are not as extensive as in North America, which can potentially open new avenues of research in this area.

Keywords: Tactical communication. De-escalation. Police organizations. Human rights.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea exige dos gestores públicos não apenas competências técnicas, mas também habilidades comunicativas, estratégicas e éticas para lidar com os desafios crescentes da sociedade brasileira. Na seara da segurança pública, a aplicação dos princípios de eficiência, legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade é essencial para garantir a legitimidade e a confiança da população nas instituições policiais no Brasil. Nesse cenário, a gestão da segurança pública não pode ser compreendida apenas como a aplicação da força coercitiva do Estado, mas como um conjunto de práticas gerenciais e comunicacionais alinhadas à proteção da vida, aos direitos fundamentais e a ordem pública.

Um dos principais elementos que podemos destacar nesse contexto é o uso da comunicação tática, isto é, um modelo comunicacional baseado na abordagem desenvolvida pelo PhD e oficial de polícia norte-americano Dr. George J. Thompson, criador do conceito Judô Verbal, que propõe a utilização da linguagem estratégica como ferramenta de desescalada de tensão policial, promovendo interações mais seguras, eficazes e respeitosas entre os agentes da lei e os cidadãos (Thompson, 1993). A comunicação tática, portanto, deve ser compreendida como uma competência essencial para os profissionais da segurança pública, uma vez que proporciona ao operador mecanismos cognitivos para o construto de decisões mais racionais e assertivas em situações de estresse e conflito de interesse, bem como possibilita a minimização do uso da força física e contribui para a mediação de conflitos no ambiente operativo policial.

A efetividade da comunicação tática, entretanto, pode sofrer influência de fatores externos que extrapolam ao controle imediato das organizações policiais, como a mídia e as redes sociais. Contudo, quando bem aplicada, a comunicação tática pode também atuar como um instrumento estratégico para projetar uma imagem institucional mais positiva da atividade policial, evidenciando o profissionalismo, o preparo técnico e o equilíbrio dos integrantes das instituições de segurança pública. Conforme Thompson e Jenkins (2013) asseveram, ao utilizar a palavra como principal ferramenta de controle operacional, os agentes de segurança pública demonstram domínio emocional e respeito à dignidade humana, características que, quando visíveis nas interações com a cidadania e posteriormente repercutidas pela mídia, contribuem para a construção de uma percepção pública mais favorável à atuação policial. Assim, a comunicação tática não apenas fortalece a atuação dos operadores de segurança pública no palco de ações operacionais, como também repercute positivamente na reputação institucional das organizações policiais, promovendo uma visão de corpo do efetivo policial comprometido com os princípios da legalidade, da proteção de direitos fundamentais e da preservação da vida.

Diante disso, a alta gestão das organizações policiais deve adotar práticas de governança comunicacional, promovendo uma política de transparência, prestação de contas e treinamento/capacitação continuada dos profissionais da segurança pública, com foco na humanização do atendimento à comunidade e na adoção de estratégias comunicativas baseadas na escuta ativa, empatia e respeito aos direitos humanos, conforme verificamos no modelo de policiamento procedimentalmente justo. A gestão moderna da segurança pública, portanto, não pode prescindir de uma abordagem integrada que combine técnicas de gestão pública com estratégias de comunicação tática, ao mesmo tempo em que considera os impactos da exposição midiática nas relações entre polícia e a sociedade brasileira.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao estudarmos a concepção sociológica *weberiana* de Estado nos deparamos com a questão do uso da coação física e a reivindicação do monopólio do uso legítimo da força e da violência física, tais elementos estão no bojo do trabalho das organizações policiais em nível mundial. No Brasil, especificamente, o caso da Favela Naval em Diadema, na Grande São Paulo, no final da década de 90, trouxe grande notoriedade para o debate a respeito do uso legítimo da força por parte das instituições policiais, uma vez que policiais militares foram filmados por moradores agredindo e torturando outros membros da comunidade durante operações policiais naquela localidade. O caso da Favela Naval teve repercussão internacional, no que se refere à brutalidade policial, e ensejou na mudança da legislação brasileira através da Lei Federal 9.455/97, que estabeleceu punições mais severas para os crimes de tortura praticados por agentes aplicadores da lei.

Nesse aspecto, o início dos anos 2000 foi marcado por uma nova perspectiva política a respeito do trabalho das organizações policiais no Brasil, principalmente no que dizia respeito ao uso legítimo da força e a interação com a comunidade. O desafio estabelecido para os gestores das polícias era instituir laços de confiança e interação entre os órgãos de segurança pública e seus agentes e a comunidade, daí a necessidade de implementação da filosofia de Policiamento Comunitário como uma política pública de segurança pública com o intuito de resgatar a confiança da população na atividade policial, mas o grande dilema consistia no questionamento de Cerqueira (2001, p. 117): “Será que policiais e comunidade podem se dar as mãos para construir juntos uma parceria para controlar o crime no marco dos direitos humanos?”

Desde o início dos anos 2000, na América do Norte, Bayley e Skolnick (2002) apresentavam a necessidade de as organizações policiais desenvolverem novas tecnologias operativas que estivessem consolidadas em práticas interativas entre os operadores de segurança pública e a comunidade com foco nas relações de reciprocidade e confiança. Ainda segundo Rolim (2006, p. 79), “a fundação da

confiança irá permitir que a polícia estruture um forte relacionamento com a comunidade, o que irá produzir conquistas sólidas. Sem a confiança entre a polícia e a cidadania, um policiamento efetivo é impossível”.

Ocorre que em meados de 2020 o debate a respeito da violência policial retomou os holofotes da grande mídia em nível internacional diante de uma ocorrência policial registrada na cidade de Minneapolis, no estado de Minnesota, nos Estados Unidos, que teve como desfecho a morte do ex-segurança afro-americano George Floyd, de 46 anos, ele veio à óbito por asfixia em virtude do uso de técnicas de imobilização aplicadas pelos policiais envolvidos na ocorrência em decorrência da escalada da tensão durante a abordagem policial. O caso George Floyd desencadeou uma série de protestos populares que ficou conhecido com o slogan “*Black Lives Matter*” ou “Vidas Negras Importam” (Loureiro e Lira, 2020, tradução nossa).

Os protestos contra as ações policiais consideradas truculentas se estenderam das cidades norte-americanas até os continentes europeu, Oceania e América do Sul. O caso George Floyd, de acordo com Loureiro e Lira (2020) reascendeu o questionamento a respeito da escalada da tensão policial em âmbito mundial e a necessidade premente da reforma do *modus operandi* dos agentes de segurança pública, principalmente a respeito do tratamento dispensado aos membros da comunidade durante as ocorrências por parte dos policiais, sobretudo no que tange às minorias.

Devemos ressaltar que no Brasil as discussões a respeito das boas práticas policiais tornaram-se dilemas para as organizações policiais, principalmente para as Polícias Militares e as Guardas Municipais, agências de segurança pública capilares e incumbidas de realizar os patrulhamentos preventivo e ostensivo das cidades no âmbito de suas competências legais. Destaca-se ainda que no caso brasileiro os efeitos da desigualdade social estrutural podem repercutir na dinâmica da abordagem policial, a partir de elementos da estereotipação ou do etiquetamento social, culminando com um possível tratamento discriminatório que poderá estimular a escalada da tensão durante o processo de interação durante a ocorrência policial.

Podemos observar, no entanto, que a estrutura policial brasileira se encontra em processo de busca de alternativas para ofertar às comunidades melhores práticas que estejam alinhadas aos conceitos de justiça, dignidade, paz social e direitos humanos. Tal premissa está alinhada ao que preconiza Balestreri (2003), quando ele afirma que a polícia é uma instituição democrática criada para reprimir violações às liberdades e aos direitos e, por conseguinte, não pode tolerar abusos por parte de seus integrantes, devendo buscar protagonismo nas ações no que tange a promoção dos direitos humanos.

Os casos emblemáticos da Favela Naval, no final da década de 90 no Brasil, e George Floyd, em meados de 2020 nos Estados Unidos, ambos de repercussão internacional,

são exemplos de que a premissa *weberiana* de uso legítimo e exclusivo da força e da violência física por parte do Estado, através das organizações policiais, tem se encontrado em xeque ao longo das últimas décadas em âmbito mundial.

No contexto brasileiro, dados do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp) apontam que, mesmo com uma redução de 1,7% desde 2021, o país registrou cerca de 17 mortes por intervenção de operadores de segurança pública por dia em 2023, alcançando cerca de 6.382 mortes naquele ano. Outro dado relevante a respeito da violência decorrente da intervenção policial no Brasil, apresentado pelo Anuário Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2024), atesta que a letalidade policial cresceu 23,4% de 2017 a 2023, conforme publicação do Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Ainda de acordo com o estudo, em 2017, as mortes decorrentes de intervenção policial representavam 8,1% do total de Mortes Violentas Intencionais – MVI do país. Contudo, em 2023, essa participação recrudescceu em cerca de 70,7% atingindo o patamar de 13,8% de todas MVI.

Uma pesquisa do Instituto Datafolha publicada em 22 de dezembro de 2024 corrobora com os dados apresentados pelo Sinesp e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, pois segundo a pesquisa verificou-se que 51% dos brasileiros temem mais a polícia do que confiam nela. O instituto entrevistou 2.002 pessoas com idade maior que 16 anos, em 113 municípios do Brasil. Os dados da pesquisa demonstram que 51% dos entrevistados afirmaram ter medo da polícia enquanto 46% disseram depositar mais confiança que temor nos órgãos de segurança pública. Cabe ressaltar, que em 2019, ano da publicação da pesquisa anterior sobre o tema, o resultado foi semelhante. Na ocasião, 51% dos entrevistados afirmaram ter medo das polícias ao passo que 47% depositavam confiança nas organizações policiais. A pesquisa atual, no entanto, revelou ainda que dos entrevistados que tomaram ciência pela mídia de casos recentes de violência policial no país, 55% afirmaram ter mais medo do que confiança na polícia, em contrapartida, 42% disseram ter mais confiança do que medo.

Desse modo, verifica-se que os dados sobre a violência policial e a percepção da população sobre a atuação dos operadores de segurança ratificam a necessidade do desenvolvimento de mecanismos operativos que possam cooperar para a desescalada de tensão e violência durante as incursões e operações policiais cotidianas e rotineiras nas cidades brasileiras (IPEA, 2024).

Neste cenário, em 23 de dezembro de 2024, foi publicado o Decreto Federal 12.341, que regulamenta a Lei Federal 13.060 de 22 de dezembro de 2014, para disciplinar o uso da força e dos instrumentos de menor potencial ofensivo pelos profissionais de segurança pública. Dessa forma, verifica-se no art. 3º do Capítulo II – Do Uso Diferenciado da Força, o texto a seguir:

Art. 3º A força deverá ser utilizada de forma diferenciada, com a seleção apropriada do nível a ser empregado, em resposta a uma ameaça real ou potencial, com vistas a minimizar o uso de meios que possam causar ofensas, ferimentos ou mortes.

§ 1º Os profissionais de segurança pública deverão priorizar a **comunicação**, a **negociação** e o emprego de técnicas que impeçam a **escalada da violência**.

[...]

(BRASIL, 2024, grifo nosso).

Assim, observamos que a premissa *weberiana* de uso legítimo e exclusivo da força e da violência física por parte do Estado, através das organizações policiais, tem apresentado novos contornos. O cenário contemporâneo demanda das organizações policiais a busca por metodologias e tecnologias operativas de entrega do serviço policial que corroborem para a melhoria da interação entre policiais e cidadãos com o objetivo de resgatar a confiança no trabalho das agências de segurança pública por parte da sociedade. Portanto, a inclusão dos pressupostos da comunicação tática como ferramenta de desescalada da tensão e violência na rotina do serviço policial pode ser considerada uma resposta prática das organizações policiais no intuito de arrefecer ou mesmo estancar os reflexos da violência policial durante as atividades ordinárias dos operadores de segurança pública no Brasil.

3. MÉTODO

No que concerne a estratégia metodológica prevista para a pesquisa empírica a respeito da Comunicação Tática e a Desescalada da Tensão, observamos que o método de pesquisa qualitativo se classifica como o mais adequado, considerando que tal metodologia concentra-se no processo de compreender os fenômenos da pesquisa com profundidade, explorando percepções e experiências empíricas em contextos específicos. Assim, o método qualitativo pode ofertar um emprego mais versátil da análise do problema de pesquisa, pois, de acordo com Richardson (2012) o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estático como base do processo de análise de um problema.

Em relação a técnica de pesquisa empregada no desenvolvimento do trabalho, adotamos o uso de documentação indireta por intermédio da pesquisa documental e também da pesquisa bibliográfica. Como vemos em Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa documental (fonte primária) pode ser apropriada pelo fato de se basear nos materiais (manuais de treinamento, procedimentos operacionais, etc.) já existentes a respeito do objeto de pesquisa. A pesquisa documental poderá ser de grande valia pela possibilidade de análise de normativas, protocolos de abordagem e conduta policial, relatórios de incidentes dentre outros materiais que possam cotejar a relevância, ou não, da comunicação tática no espectro policial.

A pesquisa bibliográfica (fonte secundária) nos permite embasar teoricamente a pesquisa, analisando as teorias que abordam o tema. Portanto, de modo prático, a estratégia de pesquisa consistiu na consulta da base de dados e informações de bibliotecas digitais, como o Banco de Teses da CAPES, o Scopus, bem como o Science Direct. Ainda nesse sentido, utilizamos um buscador acadêmico, como é o caso da ferramenta digital Google Scholar. Em relação ao levantamento da bibliografia especializada sobre o tema, identificamos e analisamos as duas fontes epistemológicas principais que subsidiam os estudos e treinamentos a respeito da comunicação tática: o livro *Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion* (Thompson, 1993) e a sua versão mais atualizada *Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion* (Thompson e Jenkins, 2013). Para realizarmos o levantamento sobre artigos e publicações vinculadas ao tema nas ferramentas acadêmicas digitais adotamos como descritores para a pesquisa controlada os termos “comunicação tática”, “comunicação estratégica”, “desescalada da tensão”, “treinamento policial”, “uso da força”, “uso diferenciado da força”, “tactical communication”, “strategic communication”, “de-escalation”, “police training”, “use of force” e “progressive use of force”.

Acreditamos que ao consultar artigos científicos, livros e teses/dissertações que tratem do tema de pesquisa em tela, pudemos arquitetar de modo coerente a correlação entre a teoria e o empirismo por meio do emprego das pesquisas documental e bibliográfica. Cumpre mencionar que o teste empírico da pesquisa será realizado através do uso de informações a respeito da violência policial contidos em relatórios técnicos oficiais que retratam a realidade da segurança pública brasileira, como é o caso do Atlas da Violência (IPEA, 2024) e o Anuário Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2024) e os dados relativos à intervenção legal do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) do Ministério da Saúde, da Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (ONDH) e do Observatório Nacional dos Direitos Humanos (ObservaDH), plataforma do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania que promove políticas e estudos sobre direitos humanos no Brasil.

Por fim, constatamos a escassez de conteúdo acadêmico referente ao tema no contexto brasileiro, dada a dificuldade encontrada para o levantamento de artigos científicos e bibliografia nas plataformas e bibliotecas digitais acadêmicas no que se refere ao uso da comunicação tática e a desescalada da tensão no espectro policial brasileiro. Tal constatação consolida-se como uma das contribuições acadêmicas deste artigo científico e corrobora para o fomento de novas pesquisas nesta seara do conhecimento acadêmico.

3.1. Objetivo Geral

Analisar os princípios da comunicação tática e a aplicação das técnicas de desescalada da tensão no segmento da segurança pública, no sentido de estimular ações de capacitação e desenvolvimento de competências dos integrantes das organizações policiais brasileiras, considerando elementos da comunicação verbal,

controle emocional e resolução de conflitos que possam auxiliar esses profissionais no processo assertivo de construção da tomada de decisão no que se refere à solução e mediação de conflitos contemporâneos vinculados à atividade policial de rotina com o objetivo de proteger a vida humana.

3.2. Problema de Pesquisa

No intuito de estabelecer o fio condutor do estudo a respeito da comunicação tática e a desescalada da tensão no segmento da segurança pública, este artigo tem por objetivo responder ao problema de pesquisa a seguir:

“As estratégias de comunicação tática e de desescalada da tensão no serviço de segurança pública de rotina podem repercutir na redução da violência policial e na preservação da vida durante as abordagens policiais?”

4. VIOLÊNCIAS PRATICADAS POR AGENTES DA LEI

Os atos de violência policial tornaram-se importante objeto de estudo para os atores de direitos humanos e segurança pública no Brasil nas últimas duas décadas. Os casos de violência por intervenção legal, ou seja, aquele ato cometido por um agente legal público, representante do Estado, polícia ou qualquer outro agente da lei no exercício de sua função, são notificados e registrados pelo Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) do Ministério da Saúde.

A violência policial pode ocorrer, segundo o Observatório Nacional dos Direitos Humanos (ObservaDH), por intermédio do uso de armas de fogo, explosivos, gás, instrumentos de menor potencial ofensivo (bastões, spray de pimenta, armas de eletrochoque, etc.), emprego de técnicas de artes marciais (quedas, estrangulamentos, esganaduras, socos, etc.) ou ameaças que possam culminar em ferimento, agressão, constrangimento, dano psicológico ou morte.

Ainda de acordo com o ObservaDH, entre 2013 e 2022, foram registrados cerca de 20 mil casos de violência nos quais o provável autor da agressão era um operador de segurança pública ou policial. Tal dado representa uma proporção de 9 ocorrências de violência policial para cada mil notificações registradas pelo Sinan. Entre 2013 e 2022 apurou-se um aumento de 89,9% no número de notificações de violência policial, na verdade, em 2013, segundo o Sinan, verificou-se cerca de 1.000 notificações em todo o país, enquanto em 2022 foram registradas 1.944 notificações da mesma natureza, com destaque para 2018, ano com mais de 3.500 ocorrências sobre violência relacionadas a intervenção legal.

Dentre os tipos de violência e meios de agressão por intervenção legal, ainda de acordo com o Sinan, destacam-se 85,5% dos registros por violência física, 20,8%

violência psicológica e 5,3% tortura. No que se refere ao modo de agressão, observa-se que foi adotado em 66% dos casos a força corporal ou espancamento, arma de fogo em 21,5%, ameaça em 15,4% e enforcamento em 5,1%.

GRÁFICO 1:

Distribuição dos tipos de violência por intervenção legal (em %)



Fonte: ObservaDH, com base nos dados do Sinan.

Destacamos, neste cenário, uma possível correlação existente entre o uso inadequado de *soft skills*¹ por parte do operador de segurança pública e a incidência de práticas de violência psicológica/moral e ameaça. Por isso, entendemos que caso haja falha do agente da lei no uso de *soft skills* que repercuta em ruído de comunicação no processo de interação com a comunidade, tal fato poderá culminar em escalada da tensão e desfechos indesejados para as ocorrências policiais, como verificado no gráfico 1.

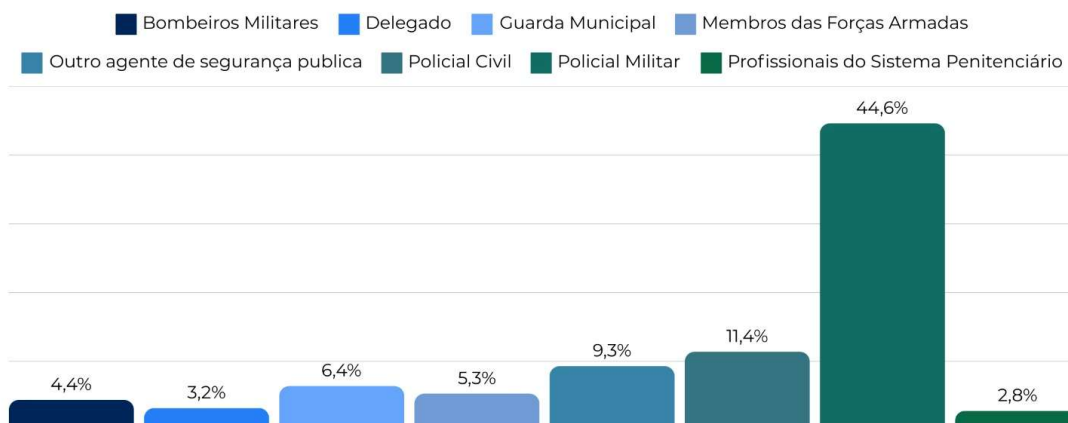
Entre 2021 e 2023, a Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos (ONDH) registrou aproximadamente 41.000 denúncias de violência policial ou intervenção legal. Nesse período, as denúncias envolvendo operadores de segurança pública quase dobrou no país, um incremento de 92,5% nos registros da ONDH.

Considerando as categorias profissionais ou organizações policiais brasileiras envolvidas nos registros de violência policial, verificou-se que 44,6% dos suspeitos nas denúncias direcionadas à ONDH eram policiais militares e 6,4% guardas municipais, ou seja, constatamos que 50% das ocorrências envolveram as duas categorias de profissionais mais capilares do sistema de segurança público brasileiro, responsáveis pelo patrulhamento urbano das cidades e em constante interação com a comunidade durante a rotina de trabalho dessas agências de segurança pública.

¹ *Soft skills* são habilidades não cognitivas que permitem a gestão eficiente das emoções. São exemplos de *soft skills* de um indivíduo a sua capacidade argumentativa, a resiliência, a inteligência emocional, a empatia e a comunicação verbal assertiva.

GRÁFICO 2:

Percentual de denúncias de violência por intervenção legal por categoria profissional



Fonte: ObservaDH, com base nos dados da ONDH.

Observamos que quanto mais próximo do atendimento direto à população a organização policial está, maior a probabilidade da ocorrência de violência por intervenção legal. Destaque para a Polícia Militar (44,6%), Polícia Civil (11,4%) e Guarda Municipal (6,4%), agências de segurança pública bastante comuns no cotidiano da população. Ademais, importante não desconsiderar os dados referentes a outras organizações de segurança pública de atendimento direto à sociedade, como a Polícia Rodoviária Federal (PRF) e a Polícia Federal (PF), que estão incluídas na categoria outro agente de segurança pública (9,3%).

Ainda no contexto da violência policial, cabe ressaltar que as denúncias sobre violações de direitos humanos por parte dos operadores de segurança pública registradas pela ONDH não se restringem apenas a atuação em serviço dos agentes, mas são computados também os registros dos casos que ocorrem em ambiente doméstico e com vítimas de relações familiares ou próximas do agente da lei.

5. O USO DIFERENCIADO DA FORÇA

O uso diferenciado da força consiste em um protocolo operacional direcionado às organizações policiais, baseado em um arcabouço internacional de promoção de direitos humanos, que estabelece níveis de resposta dos agentes da lei de acordo com a agressão perpetrada contra eles ou em defesa da sociedade. Conforme assevera Denkewski et al. (2020), o objetivo precípua do uso diferenciado da força é priorizar a comunicação e a negociação durante as ocorrências policiais em detrimento do uso da força letal, no sentido de desenvolver a cultura de direitos humanos nas organizações policiais e implementar o uso seletivo da força para a resolução pacífica de conflitos, com foco na preservação da integridade física das

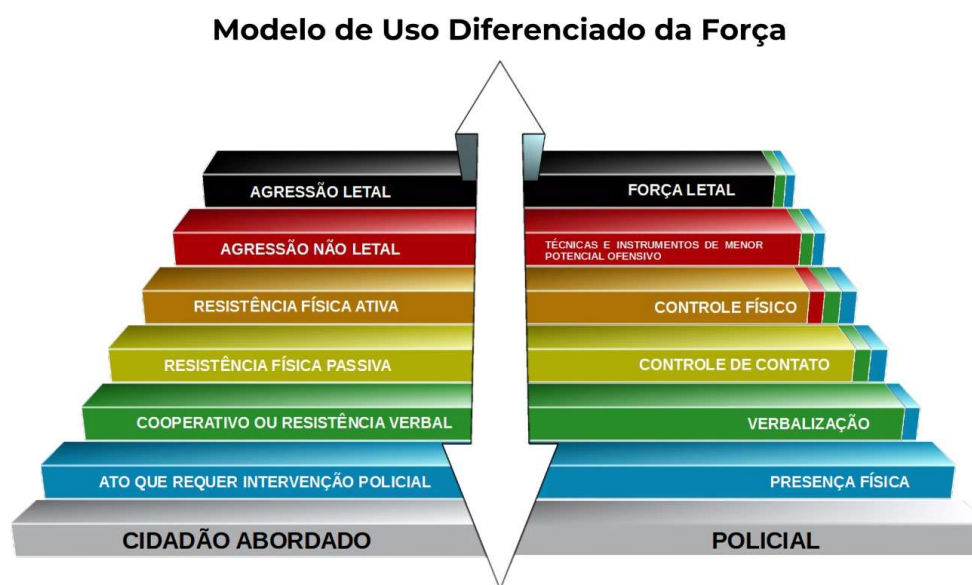
pessoas abordadas e dos agentes da lei envolvidos no trabalho de atendimento das ocorrências policiais.

Ainda segundo Denkewski et al. (2020), os princípios basilares de direitos humanos para o uso da força orientam os operadores de segurança pública a utilizarem a força letal (arma de fogo) apenas nos casos extremos em que a agressão letal esteja plenamente evidenciada durante a ocorrência policial. Ocorre que a ação policial deve inequivocamente adotar o uso da força de modo proporcional à agressão, priorizando métodos de solução de conflitos consensuais através da comunicação verbal e, quando necessário, uso de técnicas de imobilização e instrumentos de menor potencial ofensivo. O uso diferenciado da força, de acordo com Costa e Torres (2022), tem como pilares os princípios a seguir:

- a. **Princípio da legalidade:** esse princípio determina que o agente da lei só pode atuar, e por conseguinte usar determinado nível de força, se tiver amparo legal, ou seja, se a lei assim permitir;
- b. **Princípio da necessidade:** por esse princípio o agente da lei só pode agir com aquele nível de força se houver necessidade para utilizá-lo, pois havendo a possibilidade de restabelecer a ordem utilizando um nível de força menor, ele deverá optar pela força menos lesiva. Da mesma forma que se um nível de força maior for utilizado, pelo fato da força que seria proporcional não ter surtido o efeito esperado, o policial terá amparo nesse princípio, desde que justifique a utilização daquele nível força;
- c. **Princípio da proporcionalidade:** esse princípio determina que o agente da lei deverá utilizar um nível de força que seja proporcional à resistência que está sendo oferecida pelo transgressor. Por exemplo: a força letal só poderá ser utilizada em ocorrências em que o transgressor utilizar algum meio capaz de ocasionar uma agressão letal no operador de segurança pública e/ou terceiros;
- d. **Princípio da moderação:** por esse princípio o agente da lei deve utilizar uma força moderada para sanar a ocorrência em que está envolvido. Força moderada é aquela utilizada até o momento em que o policial consegue cessar a ameaça ou a resistência por parte do transgressor, após esse momento, toda a força que for utilizada pelo encarregado pela aplicação da lei será considerada abuso ou excesso, e por conseguinte não estará amparada pela excludente de ilicitude da legítima defesa;
- e. **Princípio da conveniência:** esse princípio determina que o agente encarregado pela aplicação da lei saiba mensurar se a utilização da força naquele cenário é o momento mais adequado ou se é recomendado que ele espere um melhor momento ou local para intervir e utilizar a força.

Desse modo, as organizações policiais brasileiras adotaram um modelo de uso da força que apresenta parâmetros ou níveis de resposta operacional que conferem legitimidade à intensidade das condições de uso de força adotados pelos agentes da lei durante as ocorrências policiais e abarcam intrinsecamente os princípios do uso diferenciado da força. Esse sistema é conhecido como FLETC – *Federal Law Enforcement Training Center* – e foi desenvolvido pelo Instituto de Treinamento Policial da Universidade de Illinois, nos Estados Unidos, para o emprego operacional da Polícia Federal Americana, o *Federal Bureau of Investigation* (FBI). No Brasil, segundo Costa e Torres (2022), o modelo FLETC foi adaptado para a realidade do trabalho das organizações policiais brasileiras conforme exibido na figura a seguir:

FIGURA 1:



Fonte: (Costa e Torres, 2022).

De acordo com o modelo acima preconizado no Brasil, a seta bidirecional ao centro da pirâmide indica que os níveis de força podem evoluir ou regredir diante do comportamento do cidadão durante uma abordagem policial, o que caracteriza o termo “uso diferenciado” da força. Assim, diante da representação gráfica do modelo de uso da força podemos depreender que os níveis de força “presença física” e “verbalização” devem ser adotados em todas as camadas de uso da força do histórico da ocorrência policial. Portanto, em consonância com Costa e Torres (2022), os demais níveis de força (controle de contato, controle físico, instrumentos de menor potencial ofensivo e força letal) poderão ser utilizados desde que existam elementos que justifiquem plenamente o aumento do gradiente de força e das técnicas coercitivas em conformidade com o estipulado pelo modelo de uso da força vigente no Brasil.

Neste cenário, verificamos que a verbalização, ou seja, o uso tático e adequado dos elementos de comunicação verbal por parte do agente da lei no intuito de obter cooperação ou submissão do cidadão abordado, é extremamente relevante e

estratégica para o bom desfecho das ocorrências policiais com foco na preservação da vida e promoção dos direitos e dignidade da pessoa humana.

Ressaltamos que a maioria das ocorrências em que o operador de segurança pública se depara com a escalada de tensão são exatamente aquelas de baixa complexidade, tais como as abordagens de trânsito, ordem pública ou de verificação de documentos. Portanto, possuir uma boa condição argumentativa baseada em princípios da comunicação tática poderia auxiliar o agente da lei a obter um comportamento cooperativo do(s) cidadão(s) abordado(s) e, dessa forma, reduzir a probabilidade da escalada da tensão durante a abordagem policial e, por conseguinte, evitar o aumento do gradiente do uso da força, fato que diminuiria também a possibilidade do policial incorrer em algum tipo de abuso de poder ou infração disciplinar por uso inadequado da força coercitiva.

Na verdade, a boa capacidade comunicativa do operador de segurança pública em adquirir cooperação dos indivíduos durante o trabalho policial pode resultar em uma maior credibilidade institucional para a organização policial a qual ele representa, bem como pode impactar positivamente para o resgate dos laços de confiança e respeito entre os agentes da lei e a comunidade.

6. COMUNICAÇÃO TÁTICA E A (DES)ESCALADA DA TENSÃO

A atividade policial operacional abarca uma miríade de situações e experiências (ocorrências policiais) cotidianas que envolvem conflitos de interesse, tensão emocional e estresse. Nesse aspecto, a forma de comunicação estabelecida pelos operadores de segurança pública pode determinar o desfecho das ocorrências, quer seja de modo pacífico ou violento. Assim, as estratégias de desescalada da tensão podem se consolidar em táticas operacionais essenciais para minimizar conflitos, reduzir a violência por intervenção legal e salvaguardar vidas.

A desescalada da tensão policial é o processo pelo qual através do uso de estratégias e técnicas verbais e não verbais pretende-se diminuir os níveis de intensidade e hostilidade durante uma ocorrência policial (CCPOST, 2020). De acordo com Miller (2008) o objetivo principal das técnicas de desescalada da tensão policial é aumentar o nível de profissionalismo dos operadores de segurança pública para melhor servir a comunidade por intermédio de um processo de interação mais assertivo e eficiente.

Considerando que tal processo de interação se estabelece através do meio de comunicação verbal, verificamos, portanto, que a comunicação tática integra o grupo de habilidades técnicas que podem auxiliar os operadores de segurança pública a agirem de modo mais eficiente quando estiverem lidando com os mais variados tipos de cenário durante uma ocorrência policial. Daí, o propósito da comunicação tática é obter níveis de cooperação dos envolvidos na ocorrência de tal forma que o agente

aplicador da lei alcance o controle da situação durante a ocorrência através da comunicação verbal, antes mesmo que qualquer intervenção física seja necessária, como é o caso das técnicas de controle de contato e contato físico (níveis III e IV) do modelo brasileiro de uso diferenciado da força.

O cerne do uso da comunicação tática na esfera policial é garantir o respeito aos direitos humanos, a dignidade da pessoa e a preservação da vida humana durante o encontro policial com os membros da comunidade (CCPOST, 2020). Segundo Thompson e Jenkins (2013) a comunicação tática prescreve o redirecionamento do comportamento humano através das palavras, demandando do operador de segurança pública o controle emocional, a calma durante o processo de mediação do conflito e o não uso de palavras ofensivas ou preconceituosas durante a interação, oferecendo, assim, empatia ao confrontar o antagonismo.

A natureza da atividade de segurança pública inclui a aplicação da lei, a proteção a incolumidade pública, o cumprimento da lei e a manutenção da ordem pública. Desse modo, a atuação policial cotidiana requer do operador de segurança pública a atuação em contextos diversos em que o uso da força pode ser necessário. A utilização das estratégias e técnicas de comunicação tática pode atenuar o uso de equipamentos de menor potencial ofensivo, técnicas de controle de contato e imobilização física, bem como o uso de armas de fogo. O subproduto do uso da comunicação tática pode se traduzir no aumento da confiança no trabalho do operador de segurança pública durante o atendimento da ocorrência, corroborando para a redução do uso da força, diminuição da violência por intervenção legal e, conseqüentemente, da letalidade policial.

Contudo, de acordo com o Manual de Uso da Força da LAPD² (2018), o uso da comunicação tática e os princípios da desescalada da tensão não devem comprometer a segurança do operador de segurança pública e da população quando houver a necessidade da escalada do uso da força. As técnicas de comunicação verbal e de desescalada da tensão somente devem ser adotadas quando for seguro, prudente e condizente com o contexto do caso concreto vivenciado pelo agente da lei.

O que deve ser observado, no entanto, é que as estratégias de comunicação tática envolvem técnicas de redução de hostilidade e ruído de comunicação e aumento da empatia durante o encontro entre potenciais suspeitos e policiais. As técnicas de comunicação tática dotam o operador de segurança pública de ferramentas linguísticas operacionais que podem auxiliar no ganho voluntário de cooperação ou, até mesmo, mitigar o aumento do uso da força durante o processo de mediação ou solução de conflitos.

² Los Angeles Police Department (LAPD) Tactical De-escalation Techniques Resource Guide, 2018.

No cenário contemporâneo da segurança pública, em virtude de alterações na legislação e da própria demanda social, cumpre ao operador de segurança pública compreender a relevância da comunicação verbal e não verbal na rotina de seu trabalho. Thompson e Jenkins (2013) afirmam que quanto mais os operadores de segurança pública entenderem e aplicarem as técnicas de comunicação tática na atividade policial, maior será a efetividade e a segurança do trabalho deles.

Por outro lado, vislumbra-se que aqueles operadores de segurança pública que não desenvolverem suas aptidões e habilidades no campo da comunicação tática poderão colher graves prejuízos funcionais e encontrar sérias limitações no desempenho de suas atividades laborais. De acordo com o CCPOST (2020), as habilidades físicas e verbais, como é o caso da comunicação tática, são elementos imprescindíveis para o efetivo desempenho do trabalho operacional do agente aplicador da lei. Em relação a comunicação tática especificamente, a forma como a interação acontece entre o policial e a cidadania durante a ocorrência policial vai determinar invariavelmente o sucesso ou o insucesso do seu desfecho.

7. POLÍTICA DE TREINAMENTO DE (DES)ESCALADA DA TENSÃO

Os treinamentos de desescalada da tensão têm sido amplamente implementados na América do Norte pelas organizações policiais, desde a década de 1980, em virtude da reação adversa da opinião pública em face aos controversos episódios de uso da força com desfechos considerados inadequados (Engel; McManus; Herold, 2020). De acordo com Zimring (2017), a morte de Michael Brown em 2014 durante uma abordagem policial em Ferguson, Missouri, representou uma mudança significativa no modo das organizações policiais americanas encararem o uso da força. Conhecido como “efeito Ferguson”, o evento repercutiu em uma série de mudanças de percepção e treinamentos direcionados aos agentes da lei no sentido de mitigar a letalidade no uso da força por parte dos policiais. Em 2020, asseveram Loureiro e Lira (2020), o caso George Floyd reascendeu a preocupação em nível mundial a respeito do comportamento crítico e a conduta dos agentes da lei durante as ocorrências policiais em que a escalada da violência possa gerar como desfecho a morte.

Diante do cenário apresentado, a demanda pela reforma da política de treinamentos das organizações policiais norte-americanas com foco na preservação da vida recrudesceu nos últimos anos. Apesar de existirem desde a década de 1980, as técnicas e treinamentos de desescalada da tensão atualmente atingiram grande parte das agências de segurança pública (Domanick; Jackman, 2017).

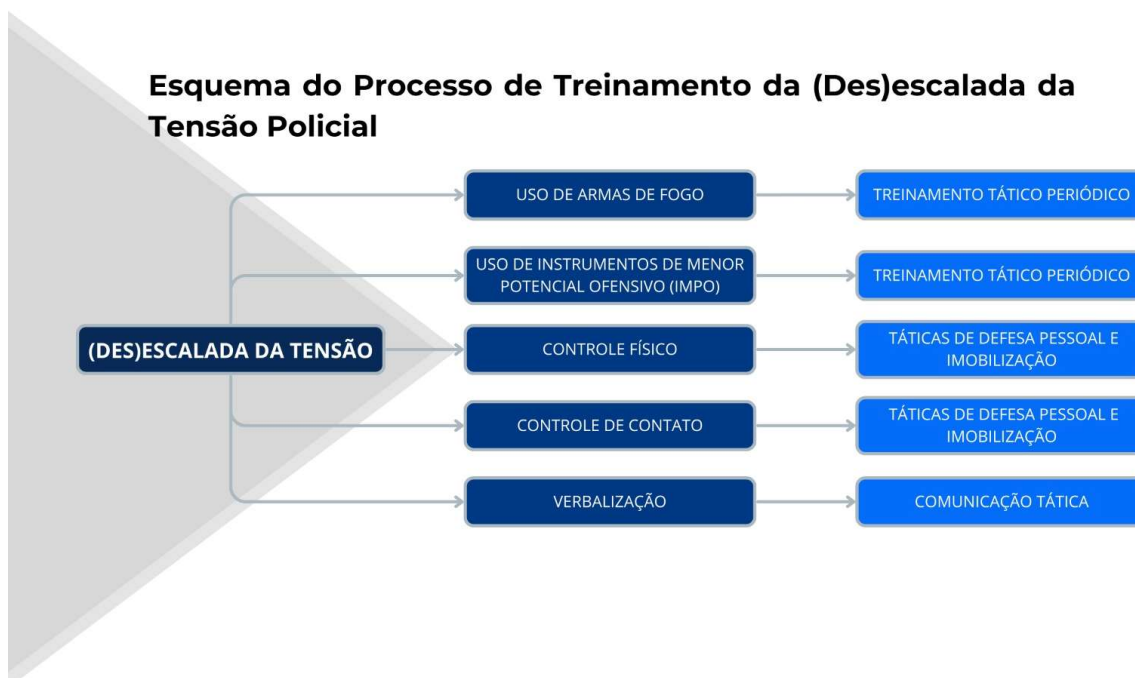
Bittner (1980) argumenta, nesse sentido, que a polícia é definida por sua habilidade em adotar o uso da força e a expectativa da sociedade é que o uso da força seja utilizado de modo compatível com as peculiaridades de cada situação vivenciada pelo agente da lei. Ainda segundo Bittner, o que diferencia o trabalho policial das demais

profissões é o uso da força e a habilidade em adotá-lo de forma necessária e proporcional.

Bittner (1980) sugere ainda que as organizações policiais têm desvirtuado seu real chamado vocacional na medida em que internamente os profissionais de segurança pública se enxergam como “combatentes do crime” ao invés de assimilarem a importância do seu trabalho de mediação de conflitos e resolução de problemas para a comunidade. Assim, observa-se a tradicional visão dicotômica entre “guerreiro” versus “guardião”, que continua no cerne da questão quando envolve, de modo controverso, o uso da força e da violência física e o papel das organizações policiais.

De acordo com o modelo americano de policiamento procedimentalmente justo³, os treinamentos de táticas de desescalada da tensão, ou seja, treinamentos que enfatizam o processo de redução do nível de agitação e tensão durante a abordagem policial, devem ocorrer anualmente e integrados com os treinamentos de uso de força e armas de fogo. Considerando o modelo de uso de força adotado pelas organizações brasileiras, poderíamos correlacionar para cada tipo de nível ou gradiente de uso de força um processo de treinamento equivalente com base nos princípios de desescalada da tensão, conforme verificamos na figura a seguir:

FIGURA 2:



Fonte: Elaboração própria.

O processo de desescalada da tensão inicia-se a partir do uso efetivo da comunicação tática ou também conhecida como desescalada verbal, esta etapa do processo estabelece que a comunicação verbal deve ser pautada por elementos linguísticos

³ Principles of Procedurally Just Policing (2018)

que incluam técnicas de persuasão e empatia durante a interação no intuito de angariar a colaboração do indivíduo abordado, daí a importância do treinamento rotineiro da comunicação tática com base em simulações de situações reais e cotidianas do trabalho das organizações policiais para o efetivo processo de desescalada da tensão.

Além do treinamento a respeito das táticas verbais de desescalada da tensão, verifica-se também a necessidade do aprimoramento das táticas de defesa pessoal e imobilização, como é o caso das técnicas ministradas no programa americano de treinamento *Effective Fitness Combatives*⁴, isto é, caso seja necessário adotar os níveis de uso da força “controle de contato” ou “controle físico”. Nesses treinamentos que envolvem o uso de técnicas de artes marciais, deve-se priorizar o uso de técnicas de torção, imobilização e submissão que conduzam o abordado ao processo de não resistência e cooperação durante a abordagem sem prescindir do uso da verbalização, com base nos princípios de desescalada da tensão, evitando-se o emprego de técnicas de estrangulamento e asfixia, que podem, em última instância, ocasionar a morte do cidadão abordado.

No que diz respeito ao emprego de instrumentos de menor potencial ofensivo (IMPO) também se faz necessário o treinamento tático periódico de equipamentos como algemas, spray de pimenta, bastões/tonfas, dispositivos elétricos incapacitantes, dentre outros a partir do marco legal do uso desse tipo de equipamento e as circunstâncias ou casos concretos em que os IMPO serão utilizados de modo a evitar o uso da força letal.

Em relação ao emprego do nível de força letal, o treinamento de armas de fogo de modo legal e priorizando a preservação da vida também estão em consonância com os princípios da desescalada da tensão. No Brasil, o método Giraldi é um treinamento de tiro defensivo que prepara os agentes da lei para usarem as armas de fogo para defender a vida, tanto dos cidadãos quanto dos próprios operadores de segurança pública. O treinamento do método Giraldi é realizado por meio de simulações que reproduzem situações reais do cotidiano policial aperfeiçoando o processo de tomada de decisão do policial no emprego da arma de fogo, com base nos princípios da legalidade e da preservação da vida.

Nesse cenário, considera-se o treinamento da comunicação tática o mais relevante e estratégico dentro da política de treinamento da (des)escalada da tensão policial, pois evidenciamos que a adoção das técnicas de uso de força (controle de contato, controle físico e uso de IMPO) e/ou força letal via de regra ocorre a partir da falha no processo

⁴ Táticas efetivas de combate policial (tradução nossa): modelo americano de treinamento de uso de força com foco na imobilização e submissão do indivíduo abordado com o propósito de alcançar a cooperação do suspeito, a partir do emprego do jiu jitsu e do *wrestling*, no entanto, sem o uso de técnicas de estrangulamento ou asfixia no intuito de preservar a incolumidade da pessoa e a vida humana.

de comunicação verbal quando o agente da lei não obtém cooperação ou submissão do cidadão abordado a partir dos elementos linguísticos de persuasão e empatia.

8. COMUNICAÇÃO TÁTICA: O JUDÔ VERBAL

A comunicação tática foi desenvolvida e inicialmente estruturada nos anos 1980 pelo oficial de polícia e professor norte americano Dr. George J. Thompson com o objetivo de preencher a lacuna existente, segundo Thompson, entre o método tradicional de abordagem policial e o uso da comunicação verbal efetiva durante os encontros entre agentes da lei e a comunidade. Igualmente, Keathley (2012) leciona que:

“A comunicação tática (Judô Verbal), desenvolvida nos anos 1980 pelo Dr. George J. Thompson, auxiliou as agências de segurança pública e seus agentes da lei a diminuir ou prevenir conflitos e atingir objetivos mantendo a segurança pública. O Judô Verbal propunha que a escalada da tensão e o uso desnecessário da força poderiam ser prevenidos através do uso do Judô Verbal (comunicação tática) (Keathley, 2012, p. 2, tradução nossa)⁵.

O sistema de comunicação tática preconizado por Thompson, no entanto, somente se estabeleceu efetivamente a partir da publicação do livro de sua autoria *Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion*, em 1993. Assim, o Judô Verbal (tradução nossa) consiste na própria comunicação tática em si e foi desenvolvida, de acordo com Thompson (1993), para desescalar a tensão de conflitos e ganhar cooperação voluntária da cidadania através do uso estratégico da persuasão e outros elementos da comunicação verbal. Thompson (1993) assegura que o Judô Verbal foi concebido primordialmente para ser aplicado nos setores ou serviços de segurança pública, aplicação da lei e atendimentos de emergência e defesa civil com o propósito de reduzir os confrontos e a violência dos representantes do Estado e/ou agentes da lei durante as ocorrências *pari passu* ao aumento da confiança da comunidade no trabalho das organizações policiais.

Sabidamente os profissionais de segurança pública frequentemente são submetidos a situações cotidianas que requerem dos agentes da lei uma comunicação verbal efetiva que consiga mitigar conflitos e a escalada do uso da força. Thompson (1993) assevera que os métodos tradicionais de aplicação da lei geralmente estão pautados no uso de comandos e na figura da autoridade do oficial de polícia, o que pode ocasionar a resistência do cidadão abordado. A comunicação tática, nesse aspecto, pretende oferecer uma abordagem alternativa por intermédio de elementos associados à comunicação verbal, com destaque para a **empatia**, a **escuta ativa** e a **persuasão** com o intuito de angariar cooperação por parte do abordado sem

⁵ No original: Verbal Judo: A Tactical Communication (Verbal Judo), developed in the 1980s by Dr. George J. Thompson, helped law enforcement agencies and the officers who serve those agencies diminish or prevent conflict, and attain goals while maintaining public safety. Verbal Judo proposed that conflict escalation and unnecessary use of force can be prevented through the use of Verbal Judo communication tactics/cultural behaviors (Keathley, 2012, p. 2).

comprometer, no entanto, o nível de profissionalismo esperado por parte da comunidade em relação ao trabalho policial. Nesse contexto, Thompson (1993) apresenta as características preponderantes do **Judô Verbal**:

1. **Redirecionamento de emoções:** o agente da lei deve evitar o embate físico iminente através do redirecionamento da agressividade para uma interação focada no diálogo e na resolução de problemas;
2. **Comunicação baseada na empatia:** o agente da lei deve tentar compreender a perspectiva da pessoa abordada para obter a diminuição da resistência;
3. **Escuta ativa:** o agente da lei deve ouvir para além das palavras tentando detectar as emoções e intenções da pessoa abordada;
4. **Obtenção da cooperação voluntária:** o agente da lei deve usar da persuasão e da sua capacidade argumentativa, ao invés da coerção, para alcançar a cooperação voluntária da pessoa abordada;
5. **Abordagem “5 Passos do Desarme Verbal”:** o agente da lei deve observar a sequência dos passos a serem adotados nos casos de **não cooperação** da pessoa abordada:
 - **1º Passo:** Faça perguntas de modo respeitoso
 - **2º Passo:** Explique os motivos da abordagem e a necessidade de cooperação
 - **3º Passo:** Apresente opções (consequências positivas e negativas)
 - **4º Passo:** Certifique-se do entendimento das opções
 - **5º Passo:** Se necessário, aja e adote o nível de uso da força proporcional
6. **A arte de parafrasear:** o agente da lei deve parafrasear a fala da pessoa abordada para demonstrar compreensão e estabelecer conexão com a pessoa abordada;
7. **Manutenção do nível de profissionalismo sob estresse:** o agente da lei deve manter o controle emocional e usar as palavras como escudo e não como arma.

Observamos, portanto, que o ambiente de atuação dos operadores de segurança pública é, em sua essência, caracterizado por altos níveis de tensão, estresse, exposição a riscos e constantes exigências de tomada de decisão sob pressão. Assim,

torna-se indispensável, como vimos, o desenvolvimento de competências comportamentais e socioemocionais que favoreçam não apenas a eficácia operacional, mas também a capacidade de interagir com civilidade e controle emocional em situações de conflito. A comunicação tática, como proposta por Thompson (1993), propõe que o profissional de segurança pública deve ser capaz de controlar a própria linguagem e postura para influenciar positivamente o comportamento do outro, o que exige domínio próprio ou interno antes de buscar o controle externo do cidadão abordado. O uso adequado da comunicação verbal e da escuta ativa, por exemplo, pode ser mais eficaz que a força física para neutralizar comportamentos hostis.

Entre essas competências, destacam-se a **resiliência, a resistência à frustração e a autorregulação emocional**, essenciais para lidar com respostas ou atitudes negativas, agressividade verbal ou comportamentos imprevisíveis da cidadania. A frustração gerada por desobediência ou afronta, se não for devidamente administrada, pode levar à escalada desnecessária da tensão e do uso da força física, comprometendo tanto a segurança da ocorrência policial quanto a imagem institucional da organização. Goleman (1995), afirma que o autocontrole é um dos pilares da inteligência emocional e está diretamente ligado à capacidade de responder racionalmente a situações de estresse, mesmo diante de provocações. Ao agir com equilíbrio, empatia e foco na resolução pacífica do conflito, o agente da lei transmite profissionalismo, o que tende a ser reconhecido pela mídia e pela opinião pública como um diferencial positivo das organizações policiais.

Portanto, promover a desescalada de tensão exige mais do que conhecimento técnico-operacional; requer um profissional emocionalmente preparado, que compreenda o impacto de sua comunicação e saiba utilizar ferramentas verbais e não verbais com estratégia e empatia. Investir no desenvolvimento dessas competências significa não apenas preparar melhor os operadores de segurança pública para o enfrentamento dos desafios cotidianos, mas também alinhar suas práticas às expectativas da sociedade brasileira, que está cada vez mais apreensiva em relação às interações estabelecidas entre integrantes das polícias e membros da comunidade. Observar os elementos da comunicação tática pode repercutir no fortalecimento da legitimidade da autoridade policial e reduzir o risco de confrontos desnecessários, contribuindo para a construção de uma cultura de segurança pública mais humana e eficiente.

Considerando, por outro lado, o emprego prático dos elementos da comunicação tática em alinhamento com as técnicas de desescalada da tensão, observamos, por exemplo, que o modelo de desescalada da tensão e tomada de decisão do *Anaheim Police Department*⁶ recomenda o protocolo a seguir:

⁶ APD De-escalation and Tactical Decision Making Training (2019).

FIGURA 3:



Fonte: (APD, 2019).

Em um exemplo retirado do *De-Escalation Strategies & Techniques for California Law Enforcement* (CCPOST, 2020) verificamos que o pouco conhecimento a respeito das estratégias de comunicação tática por parte dos operadores de segurança pública pode ensejar na escalada da tensão de uma ocorrência meramente cotidiana, como uma abordagem de trânsito:

Policial: *Deixe-me ver sua habilitação, registro do veículo e seguro.*

Motorista: *Por que fui parado, senhor?*

Policial: *A sua carteira de motorista, por favor!*

Motorista: *Tudo bem, mas ao menos posso saber o motivo pelo qual fui parado?*

Policial: *Não vou discutir com você, a sua carteira de motorista!*

Motorista: *Vou te dar, mas quero saber o que fiz de errado, a razão pela qual estou sendo abordado!*

Policial: *Não vou te pedir novamente... me apresente a sua habilitação ou será conduzido ao distrito policial!*

Motorista: *Posso falar com o seu superior?*

Policial: *Desça do carro, agora!!*

Fonte: (CCPOST, 2020, tradução nossa)

Como apregoadado por Thompson (1993) no exemplo de uma abordagem de trânsito de rotina extraído acima, observamos que o agente da lei conduz o seu processo de interação com o cidadão abordado a partir do uso da comunicação verbal estabelecida através da utilização de comandos e ordens expressas pautadas pela imposição da figura de autoridade policial. Nota-se então que brevemente o diálogo escala para a resistência do abordado em acatar os comandos emitidos pelo operador de segurança pública e da não cooperação a partir do questionamento a respeito dos motivos que permeiam a abordagem do policial. No caso acima verificamos que a inflexibilidade e a pouca adaptabilidade do operador de segurança pública durante a comunicação verbal repercutiu na escalada natural da tensão durante uma abordagem policial de trânsito aparentemente cotidiana.

Por outro lado, o emprego dos elementos da comunicação tática poderiam ter auxiliado o agente da lei no sentido de desenvolver a interação com o motorista com foco na resolução de problema, empatia, expediente e profissionalismo, adotando um procedimento de comunicação verbal adaptável e flexível, uma vez que ao explicar ao condutor que o motivo da abordagem seria, por exemplo, “*o senhor está sendo abordado pois seu licenciamento está vencido*”, poderia facilmente mitigar a escalada da tensão durante a abordagem. Nesse sentido, Miller (2008) em seu artigo *Art of Verbal Judo: How Tactical Communication Reduces Need to Escalate Use of Force*, apresenta um exemplo de abordagem de trânsito em que o policial mantém o controle da interação com o cidadão abordado a partir do uso das técnicas do Judô Verbal, vejamos:

Policial: *Boa tarde, senhor. Meu nome é oficial Jones do Departamento Metropolitano de Polícia. A razão pela qual o senhor está sendo abordado é que o seu veículo foi flagrado pelo sistema eletrônico de monitoramento da cidade a uma velocidade de 73 milhas por hora em uma zona de limite de velocidade de 45 milhas por hora. Haveria alguma razão específica para o senhor estar conduzindo o seu veículo a essa velocidade?*

Motorista: *Na verdade, não há razão alguma.*

Policial: *Eu poderia verificar a sua carteira de habilitação?*

Motorista: *Aguarde um minuto, por favor.*

Fonte: (Miller, 2008, tradução nossa)

Como vimos, a partir de uma abordagem profissional, respeitosa e esclarecedora o agente da lei pode dar continuidade ao seu trabalho tendo o controle inicial da situação para decidir a respeito das demais providências necessárias em relação a sua abordagem. De acordo com Thompson (1993), como no exemplo acima, os profissionais de segurança pública precisam desenvolver competências de comunicação efetiva para ganhar a cooperação dos abordados das mais críticas situações do trabalho policial, tais como revista, apreensão e algemação, até as consideradas mais simples, como as abordagens de trânsito e de verificação de documentos. Thompson (1993) leciona ainda que alguns princípios da relação interpessoal humana são universais e, portanto, o agente da lei deve ter consciência de tais princípios para estabelecer um processo de interação com a comunidade de modo eficaz. Esses princípios apregoados por Thompson são:

- ⇒ As pessoas esperam ser respeitadas e não desrespeitadas.
- ⇒ As pessoas esperam ser solicitadas e não ordenadas a cumprir algo.
- ⇒ As pessoas esperam saber o motivo dos acontecimentos.
- ⇒ As pessoas esperam receber opções/alternativas e não ameaças.
- ⇒ As pessoas anseiam receber uma segunda chance.

Contudo, Miller (2008) destaca que as técnicas de comunicação tática atualmente são ensinadas nas academias de polícia de modo pouco integrado com outras disciplinas táticas intrinsecamente correlatas como é o caso das técnicas operacionais, uso diferenciado da força e defesa pessoal policial. Ainda segundo Miller (2008), o agente da lei precisa saber selecionar efetivamente os recursos de comunicação verbal, não verbal e uso de força sob condições de extremo estresse de forma fluida e autônoma para ter sucesso na preservação da vida e promoção dos direitos humanos durante a realização do trabalho de abordagem policial.

Na verdade, a comunicação tática não pretende impor ao agente da lei o que dizer nas situações críticas de abordagem, mas como dizer, assegurando assim que o policial mantenha o controle da situação demonstrando respeito, empatia, profissionalismo e autoridade. Na América do Norte, o *Judô Verbal* tem sido amplamente utilizado nos segmentos de segurança pública e privada, atendimento de emergências e defesa civil e, de acordo com Keathley (2012) e Thompson (1993), a comunicação tática auxilia sobremaneira os operadores de segurança nos aspectos a seguir:

- ✓ **Desescalada do conflito:** reduzindo a tensão em situações de volatilidade.

✓ **Preservação do policial:** prevenindo confrontos verbais e agressão física.

✓ **Comunicação crítica:** reduzindo o estresse dos indivíduos em situações de emergência.

✓ **Profissionalismo:** construindo confiança e cooperação com as comunidades.

✓ **Negociação e cooperação:** encorajando a cooperação sem o uso da força.

Considerando a realidade das organizações policiais da América do Norte, constatamos que a comunicação tática auxilia os profissionais de segurança pública a lidarem de modo efetivo com os conflitos vivenciados durante a atividade policial priorizando o respeito, a persuasão e o profissionalismo. O Judô Verbal, método desenvolvido por Thompson (1993), estimula interações mais seguras entre os agentes da lei e a cidadania propiciando a redução do uso da força física. De acordo com Johnson (2004), o Judô Verbal retrata uma estratégia de prevenção ao uso da força que visa mitigar as críticas ao trabalho das instituições policiais. Portanto, o desafio das organizações policiais contemporâneas em nível mundial é integrar programas de treinamento de desescalada da violência policial na formação continuada dos agentes da lei com a premissa de alcançar a oferta do serviço policial de forma mais efetiva e balizada na resolução pacífica de conflitos com foco na preservação da vida humana. Nesse aspecto, apresentamos a seguir um protótipo de protocolo de treinamento em comunicação tática, pautado nos pressupostos do Judô Verbal, vislumbrando fomentar a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento de competências voltadas para os profissionais de segurança pública que atuam na linha de frente nas organizações policiais brasileiras.

8. PROTÓTIPO DE PROTOCOLO DE TREINAMENTO EM COMUNICAÇÃO TÁTICA

1. Introdução

Os cenários operacionais policiais são marcados por tensões, estresse, imprevisibilidade e riscos constantes. Desse modo, os profissionais da linha de frente (*first responders*) das organizações policiais necessitam adquirir mais do que conhecimento técnico e domínio do uso diferenciado da força. É preciso que esses profissionais desenvolvam habilidades e competências comunicacionais eficazes que favoreçam a resolução pacífica de conflitos, a preservação da integridade física e emocional dos envolvidos, e a manutenção da legitimidade institucional. Com base nos princípios do Judô Verbal, criado por George J. Thompson, este protocolo visa estruturar um treinamento em comunicação tática voltado à realidade das polícias

brasileiras, integrando aspectos emocionais, sociais e culturais à prática policial (Thompson e Jenkins, 2013).

2. Objetivo Geral

Capacitar operadores de segurança pública que atuam na linha de frente para utilizarem técnicas de comunicação tática como instrumento de controle emocional, mediação de conflitos e valorização da imagem institucional, com ênfase na ética, respeito aos direitos humanos e eficácia operacional.

2.1 Objetivos Específicos

- Desenvolver habilidades de comunicação verbal estratégica para aplicação em atendimentos policiais cotidianos com potencial de escalada da tensão;
- Treinar a leitura de contextos emocionais e comportamentais de interlocutores, com foco em ações preventivas e de desescalada;
- Fortalecer a resiliência psicológica e emocional dos profissionais diante de frustração, provocação ou resistência civil;
- Promover o uso da autorregulação emocional como ferramenta operacional para a tomada de decisão equilibrada;
- Estimular a postura profissional e ética como forma de reforçar a legitimidade da autoridade policial perante a sociedade;
- Integrar técnicas de gestão de imagem e comunicação institucional, especialmente diante de exposições midiáticas espontâneas (filmagens de celular, transmissões ao vivo, redes sociais);
- Aplicar os princípios do Judô Verbal em simulações práticas, promovendo a internalização de *scripts* verbais e estratégias táticas de interação.

3. Princípios Fundamentais do Protocolo de Treinamento em Comunicação Tática

O protocolo se baseia em cinco eixos:

- Controle Emocional: desenvolvimento da autorregulação emocional em situações de estresse, evitando reações impulsivas e garantindo o uso racional da linguagem;

- Resistência à Frustração: preparação psicológica para lidar com negativas, resistência passiva e desobediência sem recorrer automaticamente ao confronto físico;
- Resiliência Operacional: fortalecimento da capacidade de lidar com situações adversas sem comprometer a saúde mental ou o julgamento profissional;
- Capacidade de Reação Estratégica: treino em leitura de contexto e resposta verbal proporcional à ameaça, com foco na escalada ou desescalada intencional do conflito;
- Valorização Institucional: adoção de uma postura profissional e comunicacional que reforce a imagem da polícia como protetora e justa aos olhos da sociedade e da mídia (Trajano, 2020).

4. Estrutura do Treinamento – Presencial ou Híbrido (Duração: 40 horas)

Módulo 1 – Fundamentos da Comunicação Tática (8h)

- Conceito de Judô Verbal e sua aplicação operacional
- Os cinco passos do desarme verbal
- Postura profissional: presença, voz e escuta ativa

Módulo 2 – Inteligência Emocional Aplicada (8h)

- Reconhecimento de gatilhos emocionais
- Técnicas de respiração e foco sob pressão
- Dinâmicas de simulação com *feedback*

Módulo 3 – Gestão de Conflitos e Resistência (10h)

- Identificação de perfis comportamentais
- Técnicas de condução verbal e contenção de hostilidade
- Estratégias para enfrentamento de frustração no atendimento a ocorrências

Módulo 4 – Imagem Pública e Interações com a Mídia (6h)

- Impacto da atuação policial na opinião pública
- Técnicas de comunicação institucional no atendimento visível (filmagens, vídeos em redes sociais)
- Estudos de caso: repercussões de interações filmadas e mal geridas

Módulo 5 – Práticas Supervisionadas e Role Plays (8h)

- Simulações realistas com foco em mediação de conflitos
- Situações com cidadãos resistentes, emocionalmente instáveis e críticos
- Avaliação de desempenho com ênfase no uso da comunicação verbal

No contexto brasileiro, no qual as organizações policiais enfrentam múltiplos desafios sociais, institucionais e de imagem pública, o domínio da comunicação tática por parte dos integrantes das agências de segurança pública não é apenas um diferencial, mas uma necessidade estratégica. A adoção de protocolos estruturados que fortaleçam o preparo emocional e comunicacional dos agentes da lei contribui diretamente para a redução do uso excessivo da força, melhora do relacionamento com a comunidade e fortalecimento da reputação institucional. Do mesmo modo, estudiosos da segurança pública apontam que a forma como os policiais interagem em campo com a comunidade é mais relevante para a percepção de segurança e justiça do que a própria ação coercitiva (Tyler, 2006).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso legítimo da força e da violência física como apregoava Weber (2011) tem sido alvo de debate em nível internacional nos últimos anos no que diz respeito ao *modus operandi* do Estado e das organizações policiais ao exercer sua função de protetor das pessoas, do patrimônio e defensor dos direitos humanos. O respeito à integridade das pessoas pelas organizações policiais, atesta Balestreri (2003), não é obstáculo para o combate ao crime, na verdade, legitima as ações dos agentes da lei e melhora a imagem institucional das corporações de segurança pública. As organizações policiais, portanto, não devem tolerar abusos por parte de seus integrantes, devendo buscar incansavelmente o desenvolvimento de mecanismos que promovam a dignidade da pessoa e os direitos humanos.

No cerne desse debate está o uso da força e dos instrumentos letais e de menor potencial ofensivo por parte dos profissionais de segurança pública. No Brasil, o Decreto Federal 12.341/2024 que versa sobre o tema destaca a necessidade de as organizações policiais brasileiras priorizarem as habilidades de comunicação e negociação de modo a impedir a escalada da violência durante as abordagens policiais. Desde o caso da Favela Naval, no final da década de 1990, a legislação brasileira e as corporações policiais vêm buscando alternativas para a redução dos casos de violência em virtude da intervenção legal, contudo os dados oficiais do ObservaDH, plataforma do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, constata que entre 2013 e 2022 apurou-se um aumento de 89,9% no número de notificações de violência por intervenção legal.

Assim como no Brasil, em nível global, principalmente após o caso George Floyd em 2020, as organizações policiais têm buscado alternativas para promover relações de respeito, ética, transparência e tratamento justo e igualitário entre os policiais e a cidadania, tal iniciativa na América do Norte tem sido chamada de modelo de policiamento procedimentalmente justo ou *procedurally just policing*. Dentre outros aspectos, esse modelo apregoa a mudança de valores na subcultura policial por intermédio de treinamentos específicos que visem maximizar a cooperação dos

cidadãos durante a atividade policial, a construção de laços de confiança com a sociedade e a conquista da legitimidade do trabalho das organizações policiais a partir do profissionalismo, respeito aos direitos humanos e diálogo aberto com a comunidade.

O modelo de policiamento procedimentalmente justo se alinha, nesse sentido, às estratégias de desescalada da tensão tendo em vista que a comunicação tática consiste em um instrumento de interação que transmite à comunidade os valores de justiça, respeito, transparência, imparcialidade e profissionalismo por parte dos agentes da lei, minimizando o uso indiscriminado da força daqueles operadores de segurança pública que dominam as competências da comunicação tática.

Por isso, as técnicas de comunicação tática e as estratégias de desescalada da tensão podem ser consideradas habilidades essenciais para os profissionais de segurança pública brasileiros, ainda que esses treinamentos não sejam muito difundidos no país e os estudos a respeito da comunicação tática sejam bastante incipientes nas organizações policiais e universidades brasileiras, tais fatos se consubstanciam em limitações técnicas e operacionais para a implementação de programas periódicos de desenvolvimento de competência em comunicação tática e desescalada da tensão policial no Brasil.

Pretendemos, portanto, dar continuidade aos estudos e pesquisa a respeito da comunicação tática, apresentando projeto de pesquisa em nível de doutoramento, no intuito de formatar o protótipo de treinamento em comunicação tática e transformá-lo em um programa de gestão de competências para organizações policiais, pois acreditamos que saber atuar em situações de estresse extremo, discernir como argumentar para desescalar um conflito e desenvolver métodos para adquirir a cooperação voluntária durante uma abordagem são competências profissionais do agente da lei que podem resultar em um desfecho pautado na preservação da vida e na gestão da boa imagem das organizações de segurança pública.

O desenvolvimento de uma comunicação verbal efetiva não apenas protege vidas alheias como também diminui a necessidade de intervenção física e reforça a confiança no trabalho das organizações de segurança pública por parte da comunidade. Como Thompson (1993) argumenta, ao substituir a força pela persuasão e manter o controle emocional mesmo diante de hostilidade, o agente da lei não apenas aumenta a eficácia da sua ação operacional, mas também contribui para fortalecer a legitimidade institucional da sua organização.

10. REFERÊNCIAS

1. APD, Anaheim Police Department. (2019). De-escalation and Tactical Decision Making Training. Anaheim Police Department.

2. Balestreri, R. B. (2003) Direitos humanos: Coisa de Polícia. Gráfica Editora Berthier.
3. Bayley, D. H., Skolnick, J. H. (2002). Nova Polícia: Inovações nas Polícias de Seis Cidades Norte-Americanas. Edusp.
4. Bittner, E. (1980). The functions of the police in modern society. Chevy Chase: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
5. BRASIL (2024). Decreto 12.341, de 23 de dezembro de 2024. Regulamenta a Lei 13.060, de 22 de dezembro de 2014, para disciplinar o uso da força e dos instrumentos de menor potencial ofensivo pelos profissionais de segurança pública. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.341-de-23-de-dezembro-de-2024-603835855.html>. Acesso em: 24 de dezembro de 2024.
6. CCPOST, California Commission on Peace Officer Standards and Training. (2020). De escalation: Strategies & Techniques for California Law Enforcement. CCPOST.
7. Cerqueira, C. M. N. (2001). O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia. Fundação Ford.
8. Costa, D. M., & Torres, F. O. (2022). Uso diferenciado da força: inovações para uma abordagem mais segura. In: Revista Brasileira Militar de Ciências. doi <https://doi.org/10.36414/rbmc.v8i21.135>
9. DATAFOLHA, Instituto DataFolha (2024). 51% dos brasileiros dizem ter mais medo da polícia do que confiança nela. Instituto DataFolha. Disponível em: Datafolha: Maioria teme polícia mais que confia - 22/12/2024 - Cotidiano – Folha. Acesso em: 24 de dezembro 2024.
10. Denkewski, W. Et al. (2020). Políticas públicas desenvolvidas pela Polícia Militar do Paraná voltadas para a preservação da integridade física dos envolvidos em ocorrências. In: Revista de Ciências Policiais da Academia Policial Militar do Guatupê.
11. Domanick, J. (2017). How the police commission got the LAPD to buy into de-escalation. Los Angeles Magazine. Engel, R. S., McManus, H. D., & Isaza, G. T. (Submitted for publication). Moving beyond “best practice”: The need for evidence to reduce officer-involved shootings.

12. Engel, R. S., McManus, H. D., & Herold, T. D. (2020). Does de-escalation training work? A systematic review and call for evidence in police use-of-force reform. *Criminology & Public Policy*. doi: 10.1111/1745-9133.12467
13. Engel, R. S., McManus, H. D., & Isaza, G. T. (2020). Moving beyond “best practice”: The need for evidence to reduce officer-involved shootings.
14. FBSP, Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2024). 18º Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Disponível em: <https://publicações.forumseguranca.org.br/handle/123456789/253>. Acesso em: 15 de dezembro de 2024.
15. Goleman, D. (2015). Inteligência emocional. Objetiva.
16. IACP, International Association of Chief of Police. (2019). Evaluation of Police Use of Force De-escalation Training: Assessing the Impact of the Integrating Communications, Assessment and Tactics (ICAT) Training Program for the University of Cincinnati, OH Police Division (UCPD). IACP.
17. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2024). Atlas da Violência 2024. Instituto Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicações/287/atlas-da-violencia-2024>. Acesso em: 16 de dezembro de 2024.
18. Jackman, T. (2017). Chicago police adopt de-escalation in sweeping change to use of force police. The Washington Post. https://www.washingtonpost.com/news/true-crime/wp/2017/05/17/chicago-police-adopt-de-escalation-in-sweeping-change-to-use-of-force-policy/?utm_term=.4e2badd81361
19. Johnson, R. R. (2004). Citizen Expectations of police traffic stop behavior. 27 *Policing: International J. Police Strategy & Management*, 487-497.
20. Keathley, L. F. (2012). Law Enforcement, Communication Training & Verbal Judo. (Dissertação de Mestrado). University of Tennessee. <https://de-escalate.org/wp-content/uploads/2019/02/Law-Enforcement-Communication-Training-V/wp-content/uploads/2019/02/Law-Enforcement-Communication-Training-Verbal-Judo.pdf>
21. Komatsu, A. V. & Sanchez, E. G. (2022). Brutalidade Policial: uma análise psicossocial. Disponível em: <https://www.sbponline.org.br/2022/06/brutalidade-policial-uma-analise-psicossocial>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2025.

22. Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Fundamentos de metodologia científica (5ª ed.). Atlas.
23. LAPD, Los Angeles Police Department. (2018). Tactical De-escalation Techniques Resource Guide. LAPD.
24. Loureiro, B. M., Lira, P. S. (2020). O futuro de uma ilusão: dilemas e desafios sobre policiamento comunitário após o caso George Floyd (Volume 1). In: Costa, M. A. B. Estudos em Segurança Pública: Operações de Segurança, Sistema Penitenciário e Criminologia. CRV.
25. MDHC, ObservaDH. (2024). Violências e violações praticadas por agentes de segurança. Disponível em: <https://storymaps.arcgis.com/stories/206fac8e72e248ffaecb7ffa4907cb52>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2025.
26. Miller, C. (2008) Art of Verbal Judo: How Tactical Communication Reduces Need to Escalate Use of Force. U.S. Department of Justice. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/art-verbal-judo-how-tactical-communication-reduces-need-escalate#0-0>.
27. Quattlebaum, M., Meares, T., & Tyler, T. (2018). Principles of Procedurally Just Policing. The Justice Collaboratory at Yale Law School. https://law.yale.edu/sites/default/files/area/center/justice/principles_of_procedurally_just_policing_report.pdf
28. Richardson, R. J. Et al. (2012). Pesquisa Social: Métodos e Técnicas (3ª ed). Atlas.
29. Rolim, M. (2006) A Síndrome da Rainha Vermelha: Policiamento e Segurança Pública no Século XXI. Zahar.
30. SDS, San Diego Sheriff (2019). Tactical Communications in Service Training. San Diego Sheriff.
31. Thompson, G. J. (1993). Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion. HarperCollins.
32. Thompson, G. J., Jenkins, J. (2013) Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion. William Morrow.
33. Trajano, E. (2020) Polícia, mídia e opinião pública: os desafios da comunicação institucional na segurança pública. In: Revista Brasileira de Segurança Pública.

34. Tyler, T. R. (2006) Why People Obey the Law. Princeton University Press.
35. Weber, M. (2011). Ciência e Política: duas vocações (18ª Ed.). Cultrix.
36. Zimring, F. E. (2017). When police kill. Cambridge: Harvard University Press.