

# O IMPACTO DO EXERCÍCIO DE PATRULHA NO DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE TOMADA DE DECISÃO<sup>1</sup>

## *THE IMPACT OF PATROL EXERCISES ON THE DEVELOPMENT OF DECISION-MAKING ABILITY*

Guilherme de Sousa Venâncio<sup>2</sup>  
Luciano Gomes Ferreira<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho analisa a importância da tomada de decisão no contexto militar, ressaltando os desafios impostos pela incerteza inerente às operações militares e seus impactos nos diferentes níveis de comando. No âmbito do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (CFOInf), os cadetes desenvolvem essa competência por meio de atividades práticas, com destaque para o Exercício de Patrulha, o qual simula cenários realistas de combate. O objetivo da pesquisa é identificar o impacto desse exercício no aprimoramento da capacidade decisória dos futuros oficiais da Força Aérea Brasileira. A fundamentação teórica baseia-se nos modelos de tomada de decisão racional propostos por Lousada e Valentim (2011) e na teoria da racionalidade limitada de Simon (1959), além de explorar a relevância da simulação como ferramenta pedagógica, especialmente no preparo de militares para lidar com ambientes do tipo VUCA e BANI. A metodologia incluiu uma revisão bibliográfica e a aplicação de questionário utilizando a escala Likert a 57 cadetes que já vivenciaram o exercício, representando uma taxa de retorno de 66,7%. Os resultados demonstraram que o Exercício de Patrulha é amplamente reconhecido pelos cadetes como uma prática eficaz para o desenvolvimento de competências como análise rápida de situações, julgamento sob pressão, avaliação de riscos, adaptação a imprevistos e fortalecimento da liderança, ainda que tenha sido identificada uma percepção parcial sobre a fidelidade do exercício à complexidade das operações reais. Conclui-se que o exercício é uma ferramenta estratégica no processo de formação de oficiais aptos a decidir com assertividade em cenários operacionais imprevisíveis, dinâmicos e multidimensionais.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão; Simulação de Combate; Racionalidade Limitada; Cadete de Infantaria; Operações Militares

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (CFOInf) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete de Infantaria do 4º Esquadrão (Turma *Ártemis*, 2025).

<sup>3</sup> Capitão de Infantaria, formado na Academia da Força Aérea no ano de 2013. Detentor de uma pós-graduação *Latu Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER. E-mail: lucianoigf@fab.mil.br.

## ABSTRACT

This study analyzes the importance of decision-making in the military context, emphasizing the challenges posed by the inherent uncertainty of military operations and their impact across different levels of command. Within the Infantry Officer Training Course (CFOInf), cadets develop this skill through practical activities, with emphasis on the Patrol Exercise, which simulates realistic combat scenarios. The objective of this research is to identify the impact of this exercise on improving the decision-making capacity of future officers of the Brazilian Air Force. The theoretical framework is based on the rational decision-making models proposed by Lousada and Valentim (2011) and Simon's (1959) theory of bounded rationality, in addition to highlighting the relevance of simulation as a pedagogical tool, particularly in preparing military personnel to operate in VUCA and BANI environments. The methodology included a literature review and the application of a questionnaire using the Likert scale, sent to 57 cadets who had already experienced the exercise, yielding a response rate of 66.7%. The results showed that the Patrol Exercise is widely recognized by cadets as an effective practice for developing competencies such as rapid situational analysis, decision-making under pressure, risk assessment, adaptability to unforeseen events, and leadership enhancement, even though a partial perception was identified regarding the exercise's fidelity to the complexity of real operations. It is concluded that the exercise constitutes a strategic tool in the officer training process, preparing them to make assertive decisions in unpredictable, dynamic, and multidimensional operational scenarios.

**Keywords:** Decision-Making; Combat Simulation; Bounded Rationality; Infantry Cadet; Military Operations.

## INTRODUÇÃO

“A guerra é o domínio da incerteza” (Clausewitz, 1996), esse fator no cenário de guerra afeta a tomada de decisão militar desde o nível estratégico até o nível tático. Segundo Bennis e Nanus (1988), para realizar uma liderança eficaz, é necessário compreender e se adaptar aos diversos contextos possíveis, além de desenvolver estratégias e competências específicas para lidar com os desafios próprios de cada ambiente. Dessa forma, muitas vezes é preciso adotar abordagens adaptativas e flexíveis para alcançar os objetivos de guerra, já que qualquer plano fixo corre o risco de falhar conforme a situação se desenvolve.

Durante o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (CFOInf), ocorrem atividades práticas que, dentro de um ambiente controlado, simulam cenários de combate. A presença de estímulos estressores como a privação de sono e a permanência em um ambiente volátil, bem como a criação de múltiplos cenários com uma variedade de possíveis desdobramentos táticos, simulam a complexidades das operações reais, cujo um dos fins é avaliar a forma como o Cadete reage diante dessas adversidades.

Dentre essas atividades, o Exercício de Patrulha consiste numa simulação de operações continuadas e que tem como foco o planejamento e execução de diferentes tipos de missões, podendo ser de inquietação, oportunidade, emboscada, segurança, destruição, reconhecimento, entre outras (Ministério da Defesa, 2021). Essa diversidade de missões exercita a tomada de decisões no nível tático, quando o Cadete exerce a função de comandante e precisa planejar como será realizada a ação determinada pelo escalão superior. Outrossim, também se exercita a tomada de decisões dos militares componentes da patrulha ao precisarem tomar decisões instantâneas devido à acontecimentos imprevistos.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal identificar o impacto da realização do Exercício de Patrulha no desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão nos futuros líderes da Força Aérea Brasileira. A fim de atingir esse objetivo, busca-se, inicialmente, compreender a importância da tomada de decisão no contexto das operações militares, ao reconhecê-la como uma habilidade essencial para a eficácia e eficiência das ações militares. Em seguida, busca-se identificar os diferentes tipos de tomada de decisão, com o intuito de compreender como cada abordagem pode influenciar o desempenho do militar em situações adversas.

Por fim, através da utilização de um questionário de opinião, pretende-se examinar a percepção dos cadetes acerca da contribuição do exercício no aprimoramento do processo decisório, necessário para enfrentar os desafios do ambiente operacional ao qual estarão sujeitos.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. TOMADA DE DECISÃO**

A tomada de decisão é descrita como um processo complexo, pois exige análise previa das alternativas disponíveis e previsão das consequências de cada escolha (Schneider e Parente, 2006). A fim de tomar a decisão correta, a mente do indivíduo analisa vários estímulos como vivências semelhantes ou adquiridas através da cultura e da educação, decisões similares tomadas por si mesmo ou outrem em circunstâncias parecidas e memória afetiva, isto é, o sentimento gerado ante os possíveis resultados (Palmini, 2004).

De acordo com Lousada e Valentim (2011), o modelo racional de tomada de decisão se trata da utilização de padrões e processos pré-definidos de modo a obter resultados satisfatórios. Esse modelo pode ser identificado no exercício, uma vez que se utiliza um manual que estabelece a sequência de ações a serem executadas, padronizando assim o planejamento das missões. Ademais, são treinadas ações de contingência, ações pré-definidas para serem aplicadas caso ocorram imprevistos durante a missão (Ministério da Defesa, 2021). De maneira similar, segundo Choo (2006), esse processo é norteado pelo problema considerando os objetivos, de forma a utilizar princípios e rotinas e agir de acordo com os procedimentos e de forma propositalmente racional.

De forma complementar, Simon (1959) versa sobre o conceito de racionalidade limitada, que diz que os seres humanos optam por soluções aceitáveis, uma vez que não são capazes de encontrar a solução perfeita devido à capacidade intelectual, tempo e acesso a informações limitados para avaliar as opções da melhor forma possível. Nas operações militares, esse conceito está diretamente relacionado à tomada de decisões sob condições voláteis e estressantes, já que a situação no campo de batalha é muitas vezes imprevisível, com variáveis como: ações do inimigo, o terreno e o estado moral da tropa que podem mudar rapidamente. Assim, os militares precisam tomar decisões rápidas sem todas as informações necessárias para fazer escolhas perfeitamente racionais.

Nesse trabalho, a análise desse conceito tem a finalidade de destacar a importância da tomada de decisão e como essa capacidade é utilizada nas operações militares.

## 1.2. SIMULAÇÃO DE COMBATE

O termo simulação pode ser descrito de diferentes formas. De acordo com Rooney (2018), simulação é a imitação de algum processo ou situação. De forma complementar, Fallon (2019) diz que se trata da representação de situações reais ou hipotéticas em um ambiente que prove uma experiência de aprendizado interativa e dinâmica. Sendo assim, a utilização desse meio pode ser bastante útil durante treinamentos operacionais militares.

... o treino individual e coletivo (...) deve ser transversal a toda a tipologia de desafios e missões e deverá procurar materializar o realismo da ação através da introdução de simuladores e novas plataformas de tiro que possam sustentar o tiro e a manobra coletiva de unidades de baixos escalões (ÁLVARES, 2009, p. 26, apud ROMÃO, 2015, p. 11).

A utilização de ambientes controlados e seguros propicia o treinamento da forma mais fiel à realidade possível, no entanto, não apresenta o perigo do combate real. Dessa forma, mantém-se a tropa mais adestrada e mais harmoniosa, além da possibilidade de repetição das manobras, o que facilita o aprendizado e a correção de erros prontamente (Romão, 2015). De forma semelhante, é útil no treinamento de comandantes, pois permitem o planejamento das operações e o teste de cenários variados que, conseqüentemente, colabora na identificação dos pontos fortes e fracos das estratégias antes da aplicação em situações reais (Huang e Yao, 2021).

Esse tipo de preparação torna-se ainda mais relevante diante dos contextos operacionais contemporâneos, caracterizados por um cenário de constante transformação e imprevisibilidade. Tais características estão bem representadas nos conceitos VUCA e BANI (Roitman, 2023), amplamente utilizados para descrever a complexidade crescente do ambiente em que líderes e organizações atuam.

O conceito VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), que em português pode ser traduzido como volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade tem origem no meio militar norte-americano, especialmente no contexto pós-Guerra Fria (Rodrigues, 2018). Ele descreve um ambiente onde as mudanças são rápidas, inesperadas e frequentemente desconectadas de padrões previsíveis. Segundo o mesmo autor, a volatilidade refere-se à instabilidade e à velocidade das mudanças, a incerteza à falta de previsibilidade e clareza sobre os eventos, a complexidade à multiplicidade de fatores e variáveis interdependentes e a ambiguidade à dificuldade de interpretar as situações, muitas vezes sem informações completas ou com múltiplas interpretações possíveis, o que

leva o militar a tomar decisões utilizando-se da racionalidade limitada, descrita por Simon (1959). Nesse cenário, a capacidade de adaptação, pensamento crítico, resiliência e agilidade decisória tornam-se indispensáveis.

Já o conceito BANI (*brittle, anxious, non-linear and incomprehensible*) interpretado como frágil, ansioso, não linear e incompreensível propõe uma atualização do ambiente VUCA diante das novas dinâmicas sociais, tecnológicas e psicológicas do século XXI (Spers; Carvalho; Tozzi, 2023). A fragilidade se refere a sistemas aparentemente estáveis, mas que colapsam diante de pequenas pressões e a ansiedade está relacionada ao excesso de estímulos e à sobrecarga emocional que impede ações consistentes. A não linearidade representa o rompimento com a lógica de causa e efeito, em que pequenas ações geram grandes impactos imprevisíveis e, por fim, a incompreensibilidade diz respeito à dificuldade crescente de compreender os eventos e suas causas, mesmo com grande volume de dados disponíveis (Rocha, 2022). Em contextos BANI, a tomada de decisão exige não apenas preparo técnico, mas também inteligência emocional, tolerância à ambiguidade e sensibilidade humana.

Dessa forma, inserir os militares em ambientes simulados que reproduzam essas condições complexas e mutáveis permite desenvolver habilidades cognitivas e comportamentais condizentes com os desafios reais do campo de batalha. A simulação, nesse contexto, torna-se uma ferramenta estratégica essencial para a formação de líderes adaptáveis, resilientes e capazes de atuar com eficácia em meio à instabilidade.

A utilização desses conceitos no trabalho tem o intuito de ressaltar a influência da realização de exercícios simulados como forma de treinamento militar a fim de preparar os militares para o campo de batalha, bem como sua influência no desenvolvimento da capacidade da tomada de decisão nesse ambiente.

## **2. METODOLOGIA**

De acordo com Webster e Watson (2002), o primeiro passo para a realização de qualquer pesquisa científica é a revisão bibliográfica. O seu caráter exploratório facilita o entendimento do problema e o aperfeiçoamento das ideias sobre o tema utilizando de base materiais pré-existentes como livros, artigos e teses (Gil, 2007).

Consequentemente, no trabalho em questão será realizado uma revisão bibliográfica que utilizará estudos e artigos que abordam a tomada de decisão, principalmente no meio militar. Desse

modo, a fundamentação teórica será usada no desenvolvimento do trabalho e, simultaneamente, serão estudados os resultados de uma pesquisa ampla realizada com os Cadetes de Infantaria.

Segundo Barbosa (2008), a realização de pesquisa fazendo uso de questionário possui alta confiabilidade, já que utiliza questões com objetivo específico e de forma padronizada para todos os participantes, que não precisam ser identificados e, dessa forma, assegura anonimato e uniformidade das respostas. Sendo assim, foi enviado um questionário a 57 cadetes de Infantaria do 3º e 4º Esquadrões, dos quais 38 responderam, resultando em uma taxa de retorno de aproximadamente 66,7%.

Conforme consta na Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, em seu artigo 2º, inciso XIV, a pesquisa de opinião pública pode ser descrita como uma consulta com a finalidade de obter a preferência ou avaliação dos participantes sobre determinado tema, sem que haja possibilidade de identificação dos colaboradores (Ministério da Saúde, 2016). Dessa forma, não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que a pesquisa foi realizada de maneira anônima e teve como foco apenas a coleta de opiniões e percepções, sem envolver qualquer dado pessoal identificável.

### **3. ANÁLISE DA PESQUISA**

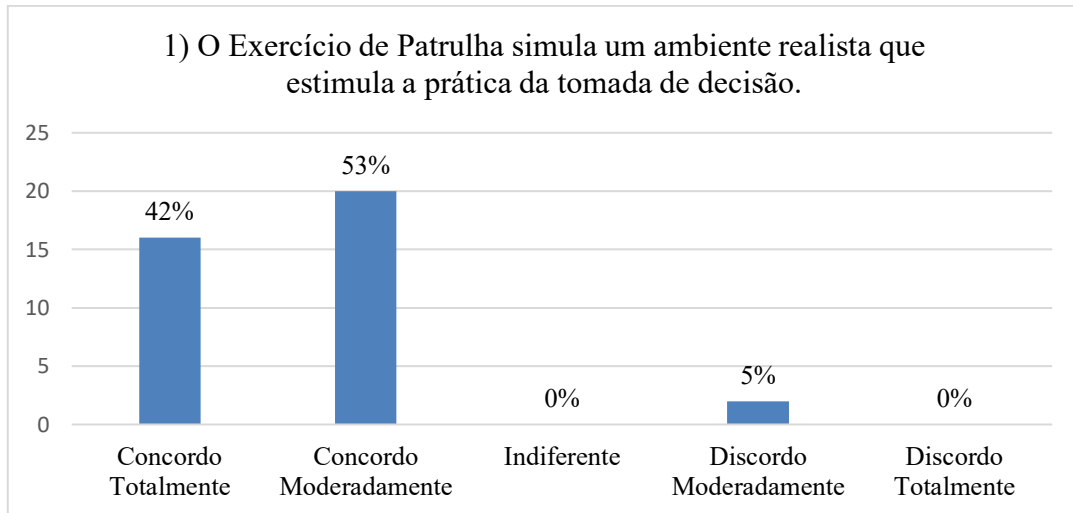
O Exercício de Patrulha é realizado durante o 2º ano do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria, sendo assim, a pesquisa foi direcionada ao cadetes dos 3º e 4º esquadrões, os quais já passaram pela atividade. Logo, o questionário (Apêndice A) busca saber a percepção destes sobre as contribuições da realização do exercício de patrulha para o desenvolvimento da capacidade da tomada de decisão.

O questionário, composto de 9 perguntas com respostas que utilizam a escala Likert, foi enviado para 57 cadetes dos quais 38 responderam às perguntas propostas, o que gera uma amostra significativa para a análise estatística das percepções sobre o Exercício de Patrulha.

A escala Likert foi criada pelo psicólogo Rensis Likert e se trata de uma metodologia que geralmente apresenta cinco ou sete opções de resposta, variando da discordância total à concordância total, com um ponto neutro no meio. Sua utilização neste questionário se justifica porque, ao contrário de perguntas de resposta sim/não, permite que os cadetes expressem diferentes níveis de concordância, refletindo melhor suas experiências e opiniões. Além disso, facilita a análise

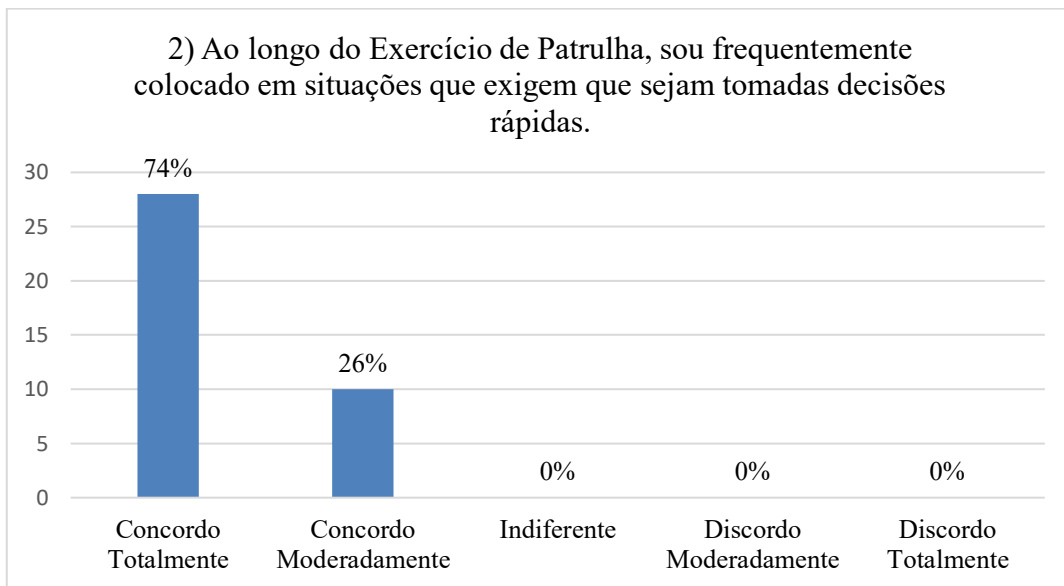
quantitativa, pois as respostas padronizadas possibilitam a quantificação e comparação dos resultados.

A seguir, apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos cadetes de Infantaria, com o objetivo de identificar a percepção desses militares sobre o impacto do Exercício de Patrulha no desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.



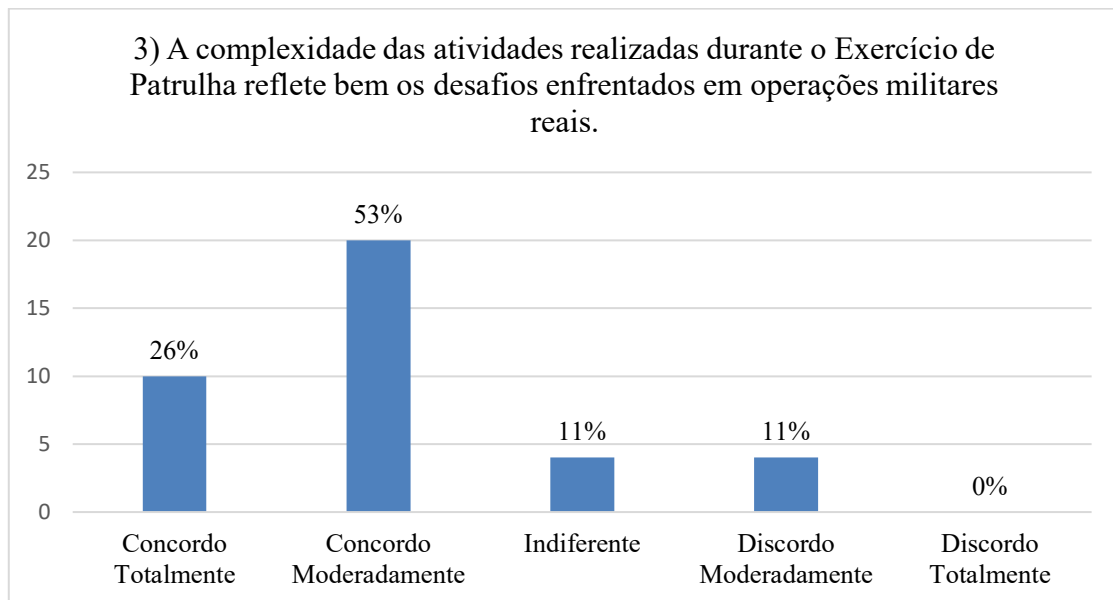
**Gráficos 1** Realismo e Tomada de Decisão no Exercício de Patrulha  
Fonte: elaboração própria.

A quase unanimidade de respostas positivas na 1ª pergunta (gráfico 1) indica que os cadetes percebem o Exercício de Patrulha como altamente representativo da realidade operacional, legitimando-o como uma simulação de alta fidelidade. A ausência de discordância revela uma percepção coletiva consolidada de que o ambiente simulado fornece estímulos realistas capazes de provocar respostas cognitivas semelhantes às exigidas em combate. Segundo Choo (2006), o realismo no ambiente decisório é crucial para ativar processos racionais e heurísticos autênticos, o que confirma que a estrutura do exercício cumpre sua função pedagógica de gerar transferência de aprendizagem para contextos operacionais reais.



**Gráficos 2** Frequência de Situações que Exigem Decisões Rápidas no Exercício de Patrulha  
Fonte: elaboração própria.

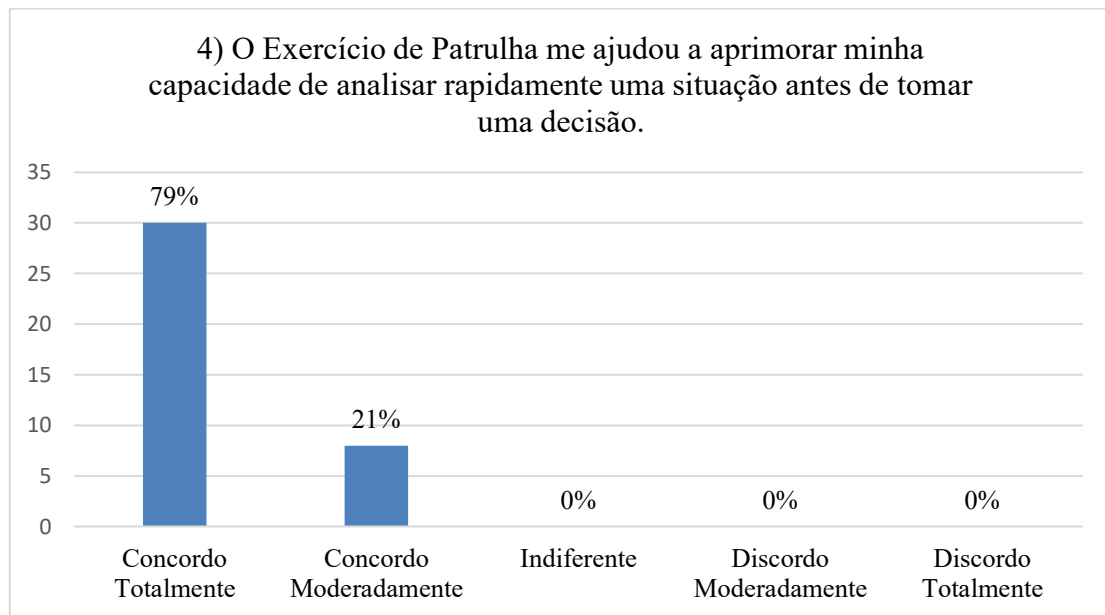
O fato de as percepções terem sido altamente positivas com relação à frequência de momentos que exigem rápida tomada de decisão (gráfico 2) indica de forma inequívoca que o Exercício de Patrulha insere os cadetes em ambientes decisórios sob forte pressão do tempo. Essa limitação temporal está diretamente alinhada ao conceito de racionalidade limitada de Simon (1959), segundo o qual, em contextos de incerteza, as decisões precisam ser satisfatórias e não necessariamente ótimas. Dessa forma, percebe-se que o Exercício valoriza a utilização de situações que exigem a rápida tomada de decisão.



**Gráficos 3** Complexidade do Exercício de Patrulha vs. Realidade Operacional  
Fonte: elaboração própria.

Os dados (gráfico 3) mostram que 79% dos cadetes percebem o Exercício de Patrulha como representativo da complexidade das operações militares reais, no entanto, os 22% restantes que se mostraram indiferentes ou discordaram moderadamente indicam uma limitação importante. Apesar do Exercício simular decisões sob pressão e situações de combate, ele parece não reproduzir integralmente a complexidade de uma operação real.

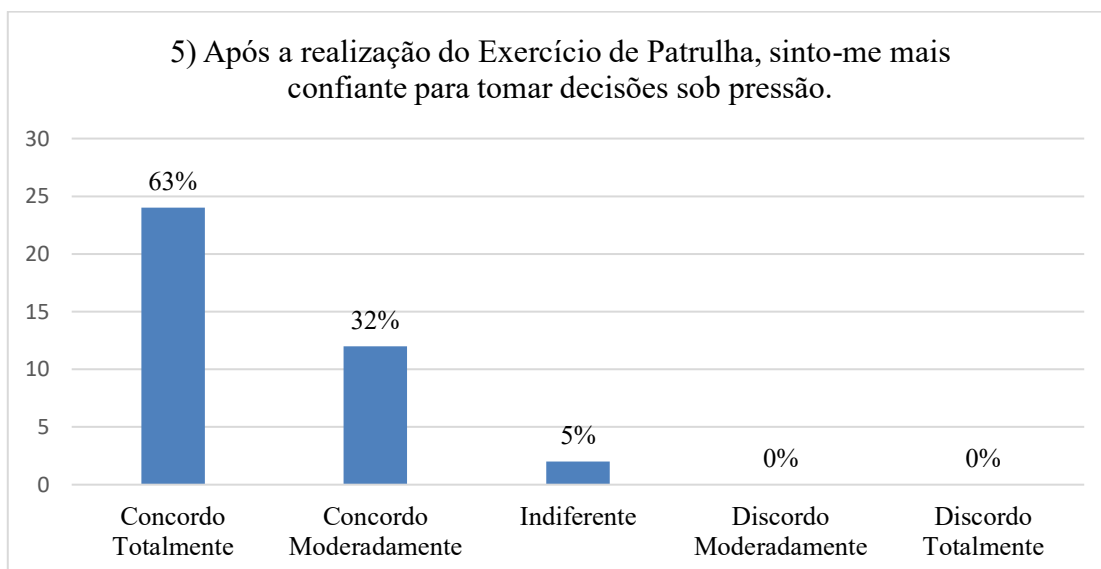
Na perspectiva de formação de oficiais, isso é um sinal relevante: embora o exercício seja útil como ferramenta de treino tático, sua capacidade de simular cenários complexos de guerra moderna ainda é parcial.



**Gráficos 4** Aprimoramento da Análise Rápida de Situações

Fonte: elaboração própria.

Os dados referentes ao Gráfico 4 indicam que a totalidade dos respondentes reconhece que o Exercício de Patrulha contribuiu para o aprimoramento da capacidade de analisar rapidamente uma situação antes da tomada de decisão, sendo que 79% concordam totalmente com essa afirmação e 21% concordam moderadamente. Essa unanimidade é altamente significativa, pois evidencia que o exercício cumpre com eficácia o propósito pedagógico de desenvolver a consciência situacional em contextos operacionais complexos. A análise rápida de variáveis táticas é uma competência fundamental para o oficial de Infantaria, sobretudo em cenários marcados por incerteza e urgência decisória. O fato de todos os participantes perceberem ganhos nessa habilidade sugere que o exercício promove uma ativação cognitiva coerente com os princípios da racionalidade limitada, conforme proposto por Simon (1959), além de preparar os cadetes para operar em ambientes do tipo VUCA e BANI. Assim, o Exercício de Patrulha mostra-se eficaz na formação de líderes militares aptos a processar informações com agilidade e a decidir de forma assertiva, mesmo diante da imprevisibilidade inerente ao campo de batalha contemporâneo.

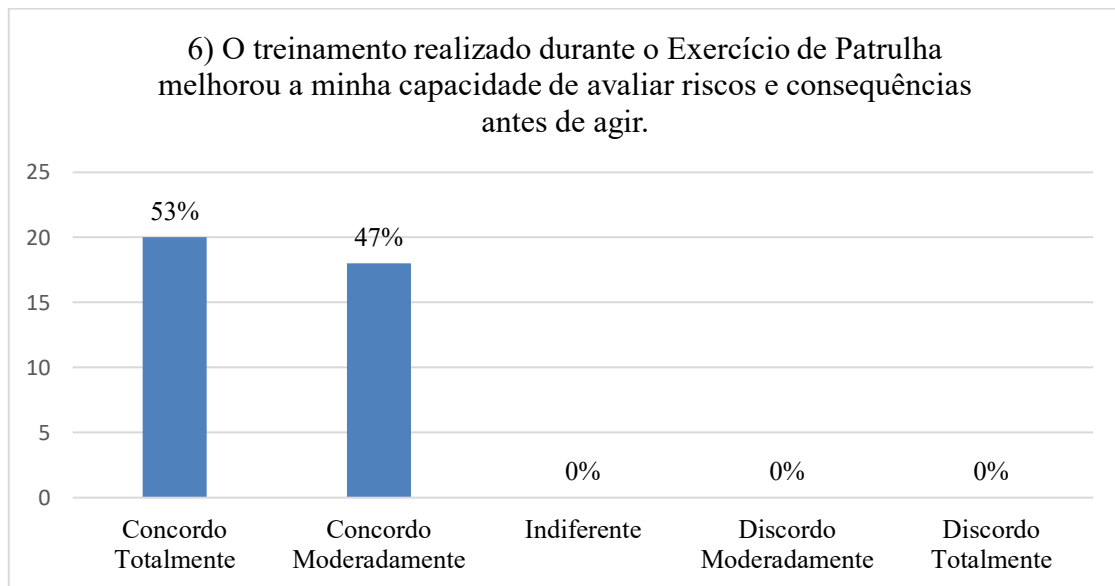


**Gráficos 5** Confiança na Tomada de Decisão sob Pressão após o Exercício

Fonte: elaboração própria.

A análise do Gráfico 5 revela que 95% dos cadetes afirmam ter se sentido mais confiantes para tomar decisões sob pressão após a realização do Exercício de Patrulha. Esse resultado é indicativo de que o exercício contribui significativamente para o fortalecimento da autoconfiança decisória dos cadetes em contextos de estresse, um fator essencial para o desempenho de funções de comando.

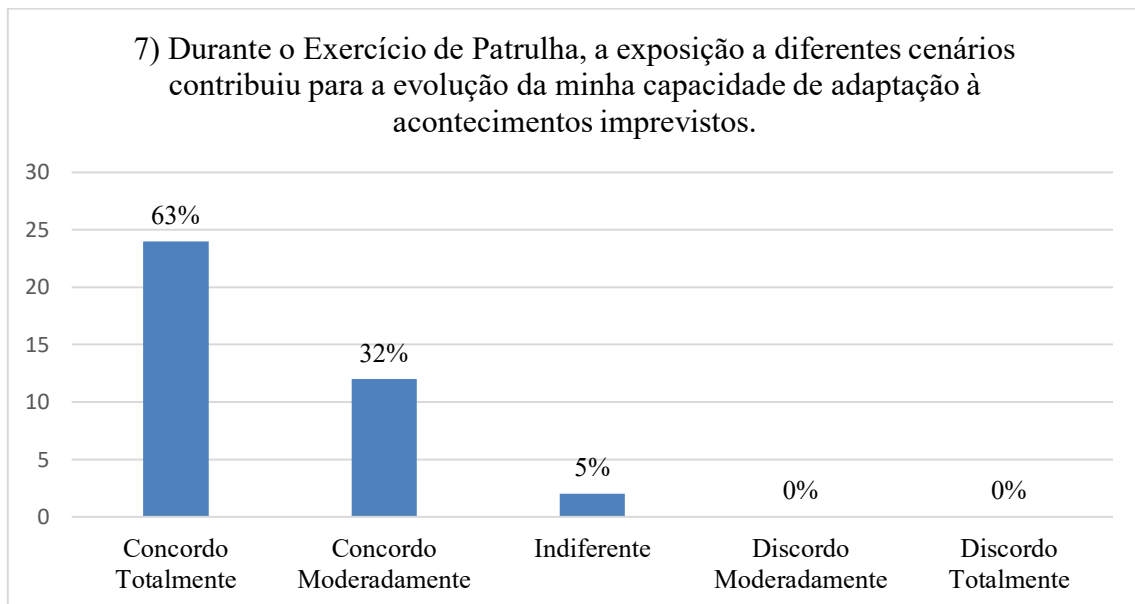
No ambiente operacional, a capacidade de decidir com firmeza sob pressão é muitas vezes o diferencial entre o êxito e o fracasso de uma missão. Nesse sentido, o exercício se mostra eficaz ao submeter os participantes a situações em que decisões precisam ser tomadas de forma rápida, com informações limitadas e sob tensão. A elevação da confiança relatada pelos cadetes sugere, portanto, que o treinamento não apenas desenvolve competências cognitivas, mas também promove a resiliência e a prontidão necessárias à liderança militar em ambientes incertos e voláteis.



**Gráficos 6** Desenvolvimento da Avaliação de Riscos e Consequências

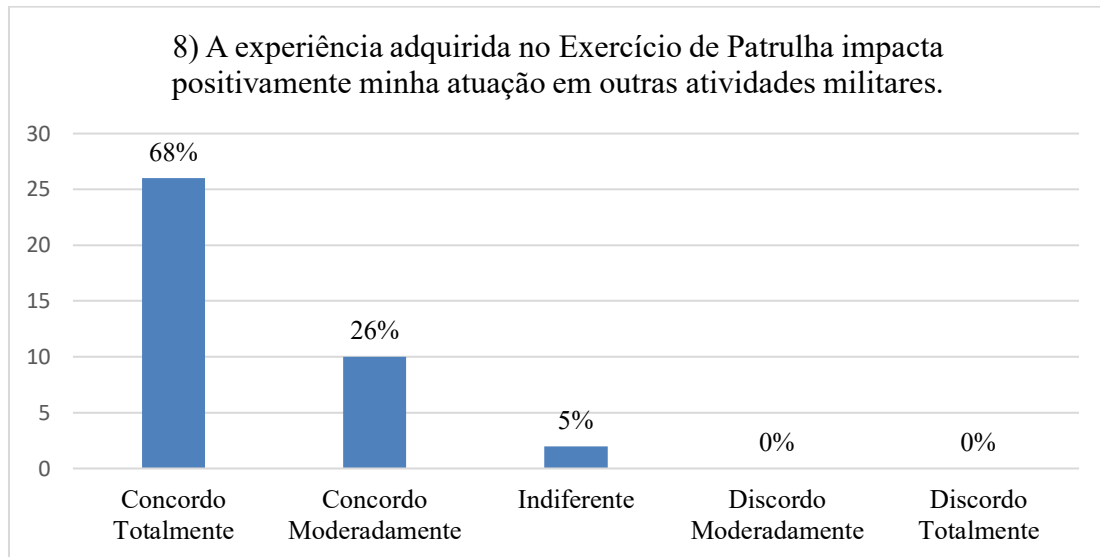
Fonte: elaboração própria.

Os dados (gráfico 6) indicam que 100% dos cadetes percebem que o Exercício de Patrulha contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de avaliar riscos e consequências antes de agir. A ausência de respostas neutras ou discordantes reforça a consistência da percepção coletiva sobre o impacto positivo do exercício nesse aspecto específico da formação. Em contextos militares, a avaliação crítica de riscos é uma habilidade indispensável, pois decisões mal calculadas podem comprometer a segurança da tropa, a integridade da missão e até mesmo a vida dos envolvidos. A capacidade de ponderar rapidamente os custos e benefícios de uma ação representa um avanço significativo no amadurecimento profissional do militar. O fato do exercício fomentar esse tipo de julgamento evidencia sua utilidade não apenas como prática tática, mas também como ferramenta de internalização de valores doutrinários relacionados à preservação da força, à disciplina consciente e à responsabilidade decisória.



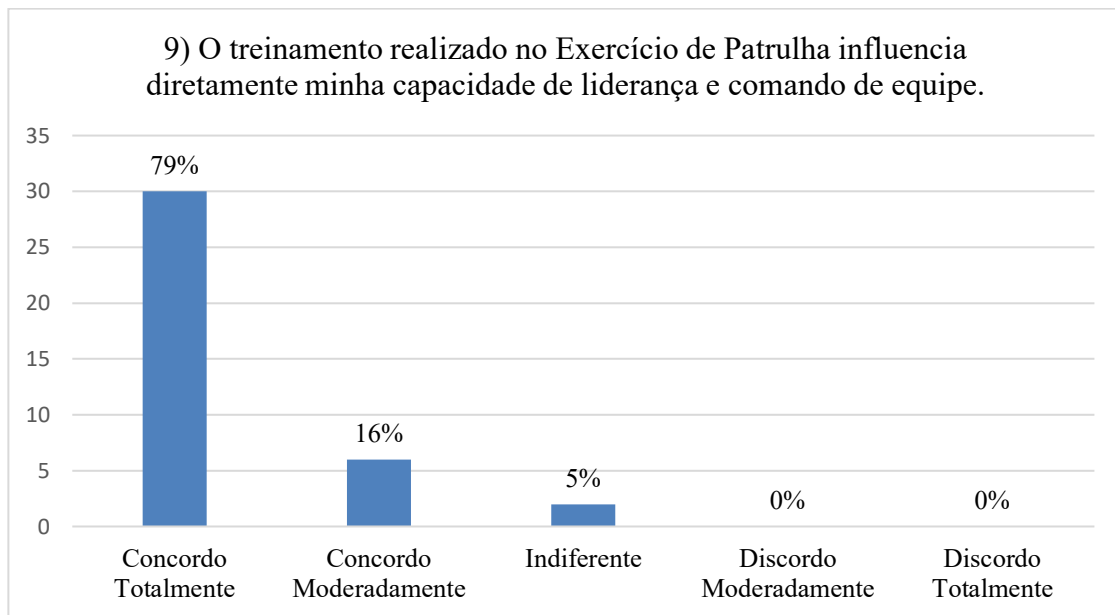
**Gráficos 7** Adaptação a Imprevistos por Meio de Cenários Diversificados  
Fonte: elaboração própria.

Os dados (gráfico 7) evidenciam que o exercício promove o desenvolvimento de uma das competências mais valorizadas no ambiente operacional contemporâneo: a flexibilidade cognitiva diante da incerteza. Em operações reais, o surgimento de variáveis não previstas exige dos oficiais a capacidade de reavaliar rapidamente o cenário e tomar decisões coerentes com a nova realidade. Nesse sentido, a prática de adaptação em um ambiente simulado, porém volátil, prepara o futuro oficial para responder com agilidade e precisão a situações que fogem ao planejado. Tal habilidade é especialmente relevante em contextos BANI, nos quais a linearidade de causa e efeito é substituída por interações imprevisíveis. Assim, a elevada percepção de ganho nesse aspecto reforça o valor do Exercício de Patrulha como instrumento formador de líderes resilientes, adaptáveis e aptos a operar sob caos controlado.



**Gráficos 8** Impacto do Exercício de Patrulha em Outras Atividades Militares  
Fonte: elaboração própria.

Os resultados da 8ª pergunta (gráfico 8) apontam para a efetividade do exercício como ferramenta de formação com efeitos transversais no desempenho profissional dos cadetes. A transferência de habilidades aprendidas na situação simulada para outros contextos práticos da vida militar é um dos indicadores mais relevantes de um treinamento bem estruturado. Ao promover a tomada de decisão sob pressão, a adaptação a imprevistos e a liderança em tempo real, o Exercício de Patrulha favorece o desenvolvimento de competências que se aplicam diretamente em instruções técnicas, operações de adestramento, atividades administrativas e situações reais de comando. Tal abrangência confirma que os ganhos obtidos durante a execução do exercício não se restringem ao contexto imediato da simulação, mas reverberam na formação integral do oficial de Infantaria, ampliando sua prontidão e seu desempenho em múltiplas frentes da carreira militar.



**Gráficos 9** Influência do Exercício de Patrulha na Liderança e no Comando  
Fonte: elaboração própria.

A liderança em campo não se forma apenas por meio da teoria, mas pela vivência prática de situações em que o cadete precisa planejar, orientar, decidir e inspirar a tropa sob condições adversas. O exercício, ao simular cenários de tensão, ambiguidade e urgência, possibilita que o futuro oficial experimente a responsabilidade real do comando, testando sua assertividade, comunicação e capacidade de mobilização da equipe. Assim, conforme representado no gráfico a percepção quase unânime de ganho reforça que o Exercício de Patrulha não apenas desenvolve habilidades táticas e cognitivas, mas também forja a identidade do líder militar, criando oportunidades para o cadete consolidar sua postura de comando antes de assumir funções reais como oficial dentro da Força Aérea Brasileira.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise teórica realizada, observa-se que a tomada de decisão no ambiente militar é um processo altamente influenciado por condições de pressão, incerteza e variáveis externas imprevisíveis. Nesse contexto, o Exercício de Patrulha se destaca como uma ferramenta didático-operacional essencial na formação do Cadete de Infantaria, pois simula de maneira realista os desafios encontrados em operações reais, permitindo ao cadete vivenciar situações complexas que exigem julgamento rápido, liderança e avaliação de riscos.

A fundamentação teórica baseada nos modelos de Lousada e Valentim (2011) e Simon (1959) permite compreender que tanto a racionalidade plena quanto a racionalidade limitada estão presentes nas decisões tomadas em campo, sendo o exercício um ambiente propício para desenvolver e treinar tais habilidades. De maneira adicional, a literatura consultada evidencia a relevância das simulações de combate como instrumentos de aperfeiçoamento do desempenho individual e coletivo, reforçando a importância do realismo e da imersão nas instruções.

Outrossim, os conceitos de mundo VUCA e BANI revelam-se fundamentais para compreender os desafios contemporâneos enfrentados pelos militares. Esses paradigmas descrevem cenários operacionais marcados por mudanças abruptas, sobrecarga emocional, rupturas de causalidade e incertezas interpretativas. Nesse sentido, o Exercício de Patrulha oferece uma oportunidade concreta de expor os cadetes a contextos que simulam tais características, desenvolvendo não apenas competências técnicas, mas também emocionais e adaptativas.

A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa aplicada a 38 cadetes, representando 66,7% do universo de 57 convidados, demonstrou que o Exercício de Patrulha exerce papel importante no desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão no nível tático. A maioria expressiva dos respondentes reconheceu avanços concretos em competências como análise situacional sob pressão, julgamento de riscos, confiança na execução de ordens em ambientes instáveis e capacidade de adaptação diante de variáveis não previstas. Tal constatação confirma a eficácia do exercício como ferramenta de instrução voltada para a formação integral do oficial de Infantaria, indo além da técnica e promovendo o amadurecimento decisório necessário ao desempenho de funções de comando em contextos operacionais complexos.

Entretanto, a percepção de parte dos cadetes quanto à limitação da complexidade do exercício em relação ao ambiente real evidencia um ponto de atenção que não invalida o método, mas sinaliza uma oportunidade de refinamento. Em um cenário operacional influenciado por múltiplas fricções, é necessário que os exercícios simulados avancem para além do enfrentamento tático direto e passem a incorporar características inerentes aos ambientes VUCA e BANI. A inclusão desses fatores potencializaria ainda mais a eficácia do treinamento, elevando o nível de exigência cognitiva, emocional e organizacional imposto ao cadete.

Conclui-se, portanto, que o Exercício de Patrulha se constitui como um elemento estratégico da matriz formativa do CFOInf, não apenas como atividade tática de aplicação doutrinária, mas como um campo experimental para a consolidação do perfil de liderança que a Força Aérea Brasileira exige

de seus futuros oficiais: decisivo, resiliente, adaptável e plenamente consciente das implicações operacionais de cada escolha sob pressão.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, M. 7th European Infantry Seminar. **Azimute**, n. 188, dez. 2009.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Disponível em: [https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/Instrumento\\_Coleta\\_Dados\\_Pesquisas\\_Educacionais.pdf](https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf). Acesso em: 03 mai. 2025.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. Disponível em: <https://lucianabicalho.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CLAUSEWITZ, C. **Da guerra**. Trad. Sérgio Bath. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

FALLOON, G. Using simulations to teach young students science concepts: An experiential learning theoretical analysis. **Computers & Education**, v. 135, p. 138–159, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036013151930051X?via%3D>. Acesso em: 29 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HUANG, S.; YAO, K. Simulation Technology and Analysis of Military Simulation Training. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 2021, n. 1, 2021. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1746/1/012020/pdf&ved=2ahUKEwi7jv6a4fSIAxXpiJUCHebGCKIQFnoECCEQAQ&usq=AOvVaw0Xd5oLVCDrzWWddpsGfz57>. Acesso em: 01 out. 2024.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. V. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147-164, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/t8XnmBCGfRGYpm9YQh4CKFh/?format=pdf>. Acesso em: 27 set. 2024.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. EB70-CI-11.450. Caderno de Instrução - **Patrulhas**. 1º Edição, 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html). Acesso em: 14 mai. 2025.

PALMINI, A. **O cérebro e a tomada de decisões**. In: KNAPP, Paulo et al. *Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ROCHA, J. C. **Carreira BANI: seu guia de carreira para o Mundo BANI**. São Paulo: Editora Clube do Autores, 2022.

RODRIGUES, V. **Líder Ágil, Liderança VUCA: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade**. São Paulo, 2018.

ROITMAN, A. **Adeus Mundo VUCA, Bem-vindo Mundo BANI: como prosperar na vida e na carreira em um mundo frágil, ansioso, não linear e inexplicável**. São Paulo, 2023.

ROMÃO, P. **Simuladores de treino de Combate em Áreas Edificadas (CAE)**. Academia Militar. Direção de Ensino, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/9841>. Acesso em: 13 mai. 2025.

ROONEY, D.; NYSTRÖM, S. Simulation: A complex pedagogical space. **Australasian Journal of Educational Technology**, v. 34, n. 6, 2018. Disponível em: <https://ajet.org.au/index.php/AJET/article/view/4470>. Acesso em: 29 set. 2024.

SCHNEIDER, D. G.; PARENTE, M. A. P. O Desempenho de Adultos Jovens e Idosos na Iowa Gambling Task (IGT): Um Estudo sobre a Tomada de Decisão. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 19, n. 3, p. 442-450, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/kfb8YHscydBZmsLqQNWWReS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 mai. 2025.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, 1959. Disponível em: <https://msuweb.montclair.edu/~lebelp/SimonDecTheoryAER1959.pdf>. Acesso em: 28 set. 2024.

SPERS, R. G.; CARVALHO, D. E.; TOZZI, E. **Liderança Estratégica em Tempos Disruptivos: lições de líderes em organizações pelo mundo**. São Paulo: Actual, 2023.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002. Disponível em: [https://web.njit.edu/~egan/Writing\\_A\\_Literature\\_Review.pdf](https://web.njit.edu/~egan/Writing_A_Literature_Review.pdf). Acesso em: 05 out. 2024.

## APÊNDICE A – PESQUISA REALIZADA COM OS CADETES DE INFANTARIA DA AERONÁUTICA

### A Influência do Exercício de Patrulha na Capacidade de Tomada de Decisão

Esse questionário tem como objetivo avaliar, de forma anônima, a percepção dos cadetes de Infantaria dos 3º e 4º Esquadrões da Academia da Força Aérea sobre a influência do Exercício de Patrulha no desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

A coleta e análise das respostas permitirão um melhor entendimento sobre o impacto desse treinamento na formação dos futuros oficiais de Infantaria, possibilitando ajustes e aprimoramentos no processo de ensino e instrução militar.

As respostas são **sigilosas e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos**, garantindo o anonimato dos participantes. A participação é voluntária e não há custos ou pagamentos com respeito aos procedimentos envolvidos. Sua participação é essencial para a construção do estudo.

Tempo médio de resposta: 4 minutos.

Instruções: Marque a opção que melhor representa sua opinião em relação a cada afirmação.

Estou ciente dos termos supracitados e aceito participar da pesquisa.

1. O Exercício de Patrulha simula um ambiente realista que estimula a prática da tomada de decisão.

Concordo totalmente

Concordo moderadamente

Indiferente

Discordo moderadamente

Discordo totalmente

2. Ao longo do Exercício de Patrulha, sou frequentemente colocado em situações que exigem que sejam tomadas decisões rápidas.
- Concordo totalmente
  - Concordo moderadamente
  - Indiferente
  - Discordo moderadamente
  - Discordo totalmente
3. A complexidade das atividades realizadas durante o Exercício de Patrulha reflete bem os desafios enfrentados em operações militares reais.
- Concordo totalmente
  - Concordo moderadamente
  - Indiferente
  - Discordo moderadamente
  - Discordo totalmente
4. O Exercício de Patrulha me ajudou a aprimorar minha capacidade de analisar rapidamente uma situação antes de tomar uma decisão.
- Concordo totalmente
  - Concordo moderadamente
  - Indiferente
  - Discordo moderadamente
  - Discordo totalmente
5. Após a realização do Exercício de Patrulha, sinto-me mais confiante para tomar decisões sob pressão.
- Concordo totalmente
  - Concordo moderadamente
  - Indiferente
  - Discordo moderadamente
  - Discordo totalmente

6. O treinamento realizado durante o Exercício de Patrulha melhorou a minha capacidade de avaliar riscos e consequências antes de agir.

- Concordo totalmente
- Concordo moderadamente
- Indiferente
- Discordo moderadamente
- Discordo totalmente

7. Durante o Exercício de Patrulha, a exposição a diferentes cenários contribuiu para a evolução da minha capacidade de adaptação à acontecimentos imprevistos.

- Concordo totalmente
- Concordo moderadamente
- Indiferente
- Discordo moderadamente
- Discordo totalmente

8. A experiência adquirida no Exercício de Patrulha impacta positivamente minha atuação em outras atividades militares.

- Concordo totalmente
- Concordo moderadamente
- Indiferente
- Discordo moderadamente
- Discordo totalmente

9. O treinamento realizado no Exercício de Patrulha influencia diretamente minha capacidade de liderança e comando de equipe.

- Concordo totalmente
- Concordo moderadamente
- Indiferente
- Discordo moderadamente
- Discordo totalmente