

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) PEDRO PAULO WOOD DA CRUZ

**A GUERRA QUE OS NÚMEROS NÃO VENCERAM:  
Do Sucesso Tático ao Fracasso Estratégico na Guerra do Vietnã  
(1967-1969)**

Rio de Janeiro

2025

CC (IM) PEDRO PAULO WOOD DA CRUZ

**A GUERRA QUE OS NÚMEROS NÃO VENCERAM:  
Do Sucesso Tático ao Fracasso Estratégico na Guerra do Vietnã  
(1967-1969)**

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF Daniel Gama

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2025

## **DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR**

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi uma jornada de grande aprendizado e superação, que não teria sido possível sem o apoio de pessoas essenciais em minha vida. A elas, dedico minha mais profunda gratidão.

Aos meus pais, pilares do meu ser, pelo amor incondicional, pelos sacrifícios e pelo incentivo constante que sempre me impulsionaram a ir além. Ao meu irmão, pelo companheirismo e por todo o apoio ao longo desta caminhada. Aos meus filhos, a maior fonte da minha inspiração e motivação, agradeço pela paciência, pelo carinho e por darem sentido a cada esforço.

À minha namorada, Cristiane Rodrigues, agradeço por ser meu refúgio e minha força. Seu amor, paciência, compreensão e incentivo nos momentos de maior desafio foram essenciais para que eu me mantivesse firme em meu propósito.

Expresso meu sincero respeito e gratidão àqueles que foram fundamentais para meu desenvolvimento acadêmico. Agradeço ao CA (IM) Canuto, CMG Reinaldo, CMG (IM) Rubino, CMG (IM) Rafael Garcia e ao CC (IM) Stefano pelo valioso apoio, pela partilha de conhecimento e pela orientação que foram cruciais para a concretização deste estudo.

Aos meus amigos Leonardo Vieira e Alexandre Silveira, meu muito obrigado. A amizade de vocês se traduziu em uma ajuda exemplar nos estudos, com trocas de ideias e um apoio mútuo que tornaram os desafios mais leves e o aprendizado mais sólido.

Por fim, agradeço a Deus, por me conceder a sabedoria para aprender, a força de vontade para perseverar e a fé que me sustentou em todos os momentos. A Ele toda a honra e toda a glória.

## RESUMO

Esta dissertação investiga a dissonância crítica entre a mensuração do desempenho militar e a realidade da guerra irregular. Argumenta-se que a dependência de indicadores quantitativos, como o *body count* na Guerra do Vietnã, criou uma perigosa ilusão de progresso, mascarando o fracasso estratégico ao ignorar fatores políticos e sociais decisivos. Analisando as Operações Cedar Falls e Junction City (1967-1969) através de um estudo de caso qualitativo, a pesquisa expõe como a teoria da avaliação militar e a prática no campo de batalha se distanciaram catastroficamente. Os resultados revelam que a avaliação de desempenho se transformou num ritual de legitimação. Vitórias táticas, celebradas com base em estatísticas de baixas, mascaravam o colapso estratégico que se avizinhava. A estratégia de atrito, embora gerasse números impressionantes, mostrou-se contraproducente ao alienar a população civil, cujo apoio era o verdadeiro centro de gravidade do conflito. A rigidez doutrinária impediu a adaptação estratégica às táticas de guerrilha do inimigo, enquanto a batalha por narrativas foi perdida quando a mídia expôs a brutalidade no terreno, erodindo a legitimidade pública e política do esforço de guerra. Em suma, o trabalho conclui que, em cenários assimétricos, a fixação em métricas quantificáveis pode levar ao fracasso, mesmo diante de sucessos táticos. A lição, de relevância direta para as missões contemporâneas da Marinha do Brasil, é a necessidade imperativa de um modelo de avaliação abrangente. Este modelo deve integrar as dimensões qualitativas, políticas e humanas para alcançar uma eficácia estratégica real e duradoura.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Militar, Guerra Irregular, Guerra do Vietnã, Indicadores de Desempenho, Contagem de Corpos, Contrainsurgência.

## **ABSTRACT**

### **The war that numbers couldn't win: from tactical success to strategic failure in the Vietnam war (1967-1969)**

This dissertation investigates the critical dissonance between military performance measurement and the reality of irregular warfare. It argues that the reliance on quantitative indicators, such as the body count in the Vietnam War, created a dangerous illusion of progress, masking strategic failure by ignoring decisive political and social factors. Analyzing Operations Cedar Falls and Junction City (1967-1969) through a qualitative case study, the research exposes how military assessment theory and battlefield practice catastrophically diverged. The results reveal that performance assessment transformed into a ritual of legitimation. Tactical victories, celebrated based on casualty statistics, masked the looming strategic collapse. The attrition strategy, while generating impressive numbers, proved counterproductive by alienating the civilian population, whose support was the true center of gravity of the conflict. Doctrinal rigidity prevented strategic adaptation to the enemy's guerrilla tactics, while the battle for narratives was lost when the media exposed the brutality on the ground, eroding the public and political legitimacy of the war effort. In sum, the work concludes that in asymmetric scenarios, a fixation on quantifiable metrics can lead to failure, even in the face of tactical successes. The lesson, of direct relevance to the contemporary missions of the Brazilian Navy, is the imperative need for a comprehensive assessment model. This model must integrate qualitative, political, and human dimensions to achieve real and lasting strategic effectiveness.

**Keywords:** Body Count, Counterinsurgency, Irregular Warfare, Military Performance Assessment, Performance Indicators, Vietnam War.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARVN	-	<i>Army of the Republic of Vietnam</i> (Exército da República do Vietnã)
COSVN	-	<i>Central Office for South Vietnam</i>
GLO	-	Garantia da Lei e da Ordem
MACV	-	<i>Military Assistance Command Vietnam</i> (Comando de Assistência Militar dos EUA no Vietnã)
PAVN	-	<i>People's Army of Vietnam</i>
PPM	-	Processo de Planejamento Militar

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MILITAR</b> .....	<b>13</b>
2.1	BLOCO 1 – MENSURAÇÃO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO .....	13
2.1.1	Princípios da Mensuração .....	14
2.1.2	Decisão em Ambientes Complexos .....	15
2.1.3	Integração da Inteligência à Decisão.....	15
2.2	BLOCO 2 – EFICÁCIA POLÍTICA E SOCIAL .....	16
2.2.1	Integração Política e Militar .....	17
2.2.2	Ideologia e Comportamento Social.....	17
2.2.3	Apoio Popular na Contrainsurgência .....	18
2.3	BLOCO 3 – INFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	18
2.3.1	Inteligência Estratégica.....	19
2.3.2	Limites de Mensuração em Conflitos Irregulares.....	19
2.3.3	Adaptação e Fricção.....	20
2.4	BLOCO 4 – LEGITIMIDADE E CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS.....	20
2.4.1	Narrativa e Credibilidade .....	20
2.4.2	Papel da Mídia e Opinião Pública.....	21
2.4.3	Enquadramento Ideológico e Moral .....	21
2.5	RESUMO CONCEITUAL.....	22
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E OPERACIONAL</b> .....	<b>24</b>
3.1	CENÁRIO ESTRATÉGICO NO VIETNÃ (1967–1969) .....	24
3.2	GUERRA IRREGULAR NO VIETNÃ .....	26
3.3	OPERAÇÃO CEDAR FALLS .....	27
3.4	OPERAÇÃO JUNCTION CITY .....	29
3.5	SÍNTESE .....	31
<b>4</b>	<b>ENTRE A TEORIA E A REALIDADE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GUERRA DO VIETNÃ</b> .....	<b>33</b>
4.1	BLOCO 1 – MENSURAÇÃO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO: O DESAFIO DA OBJETIVIDADE.....	33

4.2	BLOCO 2 – EFICÁCIA POLÍTICA E SOCIAL: A CENTRALIDADE DO APOIO POPULAR .....	35
4.3	BLOCO 3 – INFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: A RIGIDEZ DIANTE DA FRICÇÃO .....	37
4.4	BLOCO 4 – LEGITIMIDADE E CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS: A BATALHA PELA PERCEPÇÃO .....	39
4.5	CONCLUSÕES PARCIAIS .....	41
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A condução da guerra, em sua essência, é um esforço para impor uma vontade sobre um adversário, um fenômeno complexo que transcende o mero confronto de forças e se aprofunda nas dimensões política, social e humana. No cerne da atividade militar moderna, encontra-se o esforço contínuo para racionalizar o caos inerente ao combate por meio de metodologias de planejamento e controle. A avaliação de desempenho surge, neste contexto, como uma ferramenta crítica, um meio pelo qual o comando busca medir a eficácia de suas ações, ajustar estratégias e, em última análise, assegurar que os sacrifícios no campo de batalha se traduzam em objetivos políticos alcançados. Contudo, a aparente objetividade dos números e métricas pode, paradoxalmente, obscurecer a realidade do conflito, especialmente em cenários assimétricos e irregulares, onde o centro de gravidade não reside na destruição de exércitos inimigos, mas na conquista de corações e mentes.

Este trabalho se propõe a investigar precisamente essa tensão basilar entre a mensuração do desempenho militar e a complexa realidade da guerra irregular. A análise se debruça sobre a utilização de indicadores de desempenho, examinando como a escolha e a priorização de determinadas métricas podem influenciar a percepção de sucesso, a tomada de decisão estratégica e, conseqüentemente, o desfecho de um conflito. A premissa central é que a dependência excessiva de indicadores quantitativos, desvinculados do contexto político e social, pode levar a uma perigosa dissonância: a conquista de vitórias táticas que não apenas falham em se converter em sucesso estratégico, mas que podem se revelar contraproducentes, minando a legitimidade do esforço de guerra e alienando a população cujo apoio se busca obter.

Para explorar essa problemática, a presente pesquisa utiliza como estudo de caso a Guerra do Vietnã, um conflito que se tornou emblemático das dificuldades enfrentadas por uma potência militar convencional em um ambiente de contrainsurgência. Ao focar na estratégia de atrito adotada pelas forças armadas dos Estados Unidos e na sua dependência de métricas como o *body count* (contagem de corpos), o estudo busca desvendar como a busca por uma racionalidade gerencial, herdada da administração industrial, pode falhar catastroficamente quando confrontada com a natureza fluida, imprevisível e eminentemente humana da guerra.

O objeto de pesquisa é, portanto, a avaliação do desempenho militar a partir dos indicadores utilizados no planejamento e condução de operações, analisando a dissonância entre os resultados táticos mensurados e a eficácia estratégica em cenários de guerra irregular. O estudo se delimita temporalmente ao período de 1967 a 1969, um dos mais intensos da Guerra do Vietnã, e espacialmente ao teatro de operações do Vietnã do Sul, com foco analítico em duas grandes operações de busca e destruição: a Operação Cedar Falls e a Operação Junction City.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é a seguinte: Os indicadores de desempenho quantitativos, quando analisados de forma isolada, representam com precisão o sucesso de uma missão militar em um conflito de natureza irregular? A hipótese que se apresenta como resposta provisória a esta questão é que a ênfase dada pelos planejadores aos indicadores de desempenho quantitativos na Guerra do Vietnã, embora útil para medir o progresso tático, pode ter criado um desafio na avaliação de fatores políticos e sociais igualmente decisivos. Essa escolha na aplicação do processo pode ter levado a uma percepção de sucesso que nem sempre se alinhava com a complexidade do cenário estratégico de longo prazo.

A justificativa para este estudo reside em sua relevância contemporânea. A natureza dos conflitos modernos, cada vez mais caracterizados pela assimetria, pela presença de atores não estatais e pela importância do ambiente informacional, exige das Forças Armadas uma capacidade aguçada de compreender e avaliar cenários complexos. A lição histórica do Vietnã sobre a mensuração do sucesso permanece um alerta poderoso contra a sedução de métricas simplistas. O impacto desta pesquisa consiste em reforçar, por meio de uma análise histórica e teórica aprofundada, a necessidade de um enfoque abrangente na avaliação de desempenho, que integre de forma equilibrada os aspectos quantitativos e qualitativos, operacionais e políticos.

Para a Marinha do Brasil, a relevância deste estudo é direta e complexa. Em um cenário de crescente participação em operações de paz, de garantia da lei e da ordem (GLO) e de missões em ambientes complexos, como o combate a ilícitos transnacionais na Amazônia Azul ou em hidrovias interiores, a capacidade de avaliar corretamente a eficácia das ações é primordial. As operações navais e de fuzileiros navais em tais contextos não podem ser medidas apenas por estatísticas de apreensões ou pela neutralização de ameaças. O sucesso depende da manutenção

da legitimidade da Força, da conquista do apoio de populações locais e da produção de efeitos positivos e duradouros no ambiente operacional. A análise crítica dos erros cometidos no Vietnã oferece subsídios valiosos para o aprimoramento das doutrinas de planejamento e avaliação da Marinha, fortalecendo a preparação de seus oficiais para os desafios do presente e do futuro.

O desenho da pesquisa adota uma metodologia qualitativa, baseada em um estudo de caso histórico-comparativo. A estrutura da investigação confronta um robusto arcabouço teórico com a realidade empírica do caso selecionado. Primeiramente, realiza-se uma revisão da literatura para estabelecer os conceitos basilares sobre mensuração, eficácia político-social, informação, adaptação estratégica e construção de legitimidade no contexto militar. Em seguida, o estudo de caso da Guerra do Vietnã é apresentado, com a análise detalhada das Operações Cedar Falls e Junction City. O núcleo do trabalho consiste na confrontação sistemática dos dados empíricos dessas operações com as teorias previamente estabelecidas, a fim de identificar dissonâncias, padrões e extrair conclusões sobre os desafios da avaliação de desempenho.

O objetivo geral desta monografia é analisar a dissonância entre a teoria e a prática da avaliação de desempenho militar em guerras irregulares, utilizando a experiência norte-americana no Vietnã como estudo de caso. Para alcançar este propósito maior, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) estabelecer um referencial teórico sobre avaliação de desempenho militar, explorando as dimensões da mensuração, eficácia político-social, informação, adaptação e legitimidade; b) apresentar o contexto histórico e operacional da Guerra do Vietnã, detalhando a estratégia de atrito e as Operações Cedar Falls e Junction City; e c) realizar uma análise comparativa entre o arcabouço teórico e a realidade das operações selecionadas, demonstrando os desafios e as falhas na aplicação dos indicadores de desempenho.

Para apresentar os resultados desta investigação de forma clara e lógica, o trabalho está organizado em cinco capítulos. Após esta Introdução, o Capítulo 2 é dedicado à fundamentação teórica, onde os conceitos que sustentam a análise são explorados em profundidade. O Capítulo 3 foca na contextualização histórica e operacional, apresentando o estudo de caso e detalhando as operações que servem de base para a análise empírica. O Capítulo 4 constitui o cerne da pesquisa, realizando a confrontação direta entre a teoria e a realidade, analisando as

dissonâncias em cada um dos eixos temáticos. Por fim, a Conclusão retoma a questão de pesquisa e a hipótese, sintetiza os resultados alcançados e aponta suas implicações e contribuições, especialmente para a Marinha do Brasil.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MILITAR

O presente capítulo tem como propósito estabelecer o arcabouço conceitual que servirá de base para a análise da dissertação. A complexidade do fenômeno da guerra, em particular no contexto irregular, exige uma abordagem complexa que vai além da simples análise de dados de combate. O trabalho investiga o uso de indicadores de desempenho no contexto do Processo de Planejamento Militar (PPM), adotado como ferramenta estruturante para a formulação, execução e avaliação de operações militares. Brasil (2020) descreve o PPM como um ciclo contínuo que orienta a tomada de decisão, com a avaliação de desempenho sendo uma etapa essencial para aferir a eficácia das operações por meio de indicadores definidos.

Nesse sentido, a análise teórica deste capítulo é organizada em quatro blocos temáticos que representam as dimensões críticas inerentes ao próprio PPM. A escolha desses blocos decorre da necessidade de compreender a guerra não apenas pela ótica operacional, mas também sob enfoques político, social, informacional e narrativo. Assim, cada bloco representa um eixo crítico de análise, extraído da literatura especializada, que será utilizado posteriormente para interpretar o uso de indicadores quantitativos e sua influência nos resultados das operações. Os quatro blocos temáticos são: a) Mensuração, Gestão e Tomada de Decisão; b) Eficácia Política e Social; c) Informação e Adaptação Estratégica; e d) Legitimidade e Construção de Narrativas.

A organização do capítulo reflete a compreensão de que esses blocos não atuam de forma isolada, mas interagem de maneira dinâmica. Ao integrar esses elementos, este capítulo oferece uma estrutura conceitual coerente, capaz de sustentar a análise crítica desenvolvida nas seções posteriores, garantindo consistência metodológica e rigor na comparação entre teoria e realidade, partindo da premissa de que o PPM, como modelo de planejamento, busca lidar com cada uma dessas dimensões.

### 2.1 BLOCO 1 – MENSURAÇÃO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO

A mensuração do desempenho no planejamento militar é um campo de complexidade intrínseca, onde a eficácia das operações depende de uma miríade de fatores interconectados. A abordagem gerencial tradicional, focada em métricas

quantificáveis, é um legado da busca por uma gestão sistemática e eficiente. O presente bloco temático explora a evolução desse pensamento, desde seus princípios clássicos até as críticas contemporâneas, com o objetivo de compreender como as métricas de desempenho moldam, e por vezes distorcem, a realidade operacional.

### 2.1.1 Princípios da Mensuração

Os sistemas de mensuração de desempenho, em sua essência, destinam-se a transmitir informações (Simons, 2000). No ambiente militar, isso se traduz na necessidade de formalizar rotinas e procedimentos, com dados registrados e analisados em formatos padronizados para influenciar a tomada de decisão. A gestão científica, como defendida por Taylor (1911), postulava que a ineficiência poderia ser superada por meio de um gerenciamento sistemático, baseado em leis, regras e princípios definidos. O sucesso, para Taylor (1911), residia na máxima eficiência e na maior produção diária possível. De forma similar, Weber (1922) descrevia a burocracia como a forma mais racional e eficiente de organização, caracterizada pela precisão, estabilidade e confiabilidade, o que permite um alto grau de quantificação dos resultados.

Contudo, essa visão é desafiada por pensadores contemporâneos. Power (1997) argumenta que a sociedade da auditoria<sup>1</sup> é caracterizada por uma proliferação de métricas que se tornaram um ritual de legitimação. Para o autor, a medição de desempenho muitas vezes se desconecta da realidade operacional, servindo mais para dar uma aparência de credibilidade e controle do que para avaliar a eficácia real. Esta perspectiva é reforçada por Simons (2000), que reconhece a necessidade de um alinhamento cuidadoso entre métricas e objetivos, alertando que a avaliação não deve se tornar um fim em si mesma. A formalização da estratégia é um componente crítico desses sistemas, que visam monitorar a implementação e garantir que as metas sejam comunicadas por toda a organização (Simons, 2000). A rigidez excessiva, porém, pode levar a uma visão parcial e, por fim, a resultados desastrosos se o espírito subjacente à gestão não for adequado (Taylor, 1911).

---

<sup>1</sup> Refere-se a uma coleção de tendências sistemáticas e dramatiza o caso extremo de práticas de verificação cuja eficácia técnica é menos significativa do que seu papel na produção de legitimidade organizacional (Power, 1997).

### 2.1.2 Decisão em Ambientes Complexos

Apesar da aspiração à quantificação e à racionalidade técnica, a tomada de decisão em ambientes militares é inerentemente complexa e incerta. A racionalidade técnica, modelo predominante de epistemologia da prática, pressupõe uma separação clara entre meios e fins, pesquisa e prática, e conhecimento e ação (Schön, 1983). A resolução de problemas, nesta visão, é um procedimento técnico. No entanto, Schön (1983) critica essa visão como radicalmente incompleta, especialmente em situações únicas, instáveis e conflitantes, onde a arte da prática é indispensável.

A tentativa de aplicar modelos puramente racionais ou contextualmente independentes no planejamento militar, muitas vezes falha porque as habilidades dos operadores são, em essência, situacionais (Flyvbjerg, 2001). A dependência excessiva de regras pode, paradoxalmente, obstruir o exercício contínuo de habilidades de alto nível, pois a racionalidade pode comprometer a sensibilidade ao contexto e à intuição (Flyvbjerg, 2001).

A decisão militar, portanto, não é uma equação de otimização, mas um processo de reflexão-em-ação, onde os profissionais se adaptam às respostas inesperadas da situação, reformulando problemas e gerando novas soluções (Schön, 1983). Isso se alinha com a sabedoria prática de Aristóteles, que enfatiza o particular e o concreto sobre o universal e o teórico (Flyvbjerg, 2001). Em vez de seguir um plano rígido, as estratégias realizadas em ambientes dinâmicos são uma combinação de intenções e estratégias emergentes não planejadas (Simons, 2000). Para Simons (2000), isso requer sistemas de controle interativos, que estimulem e guiem a exploração de incertezas estratégicas por meio do debate e do diálogo, em contraposição aos sistemas de controle de diagnóstico que monitoram e corrigem desvios de padrões predefinidos.

### 2.1.3 Integração da Inteligência à Decisão

A inteligência é o pilar da tomada de decisão militar, mas sua integração eficaz vai além da mera coleta de dados. Em um ambiente operacional, a forma como os eventos se apresentam deve ser registrada e compreendida (Flyvbjerg, 2001). No entanto, o que conta como conhecimento e como a realidade é concebida é muitas vezes definido pelo poder dentro da organização (Flyvbjerg, 2001). Isso é

particularmente relevante em hierarquias militares, onde a informação pode ser filtrada ou interpretada para se alinhar com as expectativas do comando, criando uma patologia da informação onde a centralização excessiva e o foco em estatísticas podem distorcer a realidade (Van Creveld, 1985).

A verdadeira expertise, especialmente em níveis elevados de habilidade, é caracterizada por um desempenho sem esforço, onde as situações e as ações relevantes são reconhecidas intuitiva e holisticamente, sem depender principalmente de regras explícitas (Flyvbjerg, 2001). A mensuração do desempenho e a inteligência devem, portanto, abraçar tanto o dado duro quanto o dado suave. Embora as organizações prefiram dados quantitativos e objetivos, como aqueles de *scorecards* (Simons, 2000), informações sobre satisfação e percepções podem ser igualmente relevantes, mesmo que não sejam duras no sentido tradicional. Estudos de caso, por exemplo, são ferramentas poderosas para entender fenômenos complexos, captando a natureza contextual dos eventos (Flyvbjerg, 2001). A capacidade de discernir padrões, mesmo em cenários de alta incerteza, e de fazer julgamentos contextuais é vital para o sucesso militar (Schön, 1983; Flyvbjerg, 2001).

O Bloco 1 demonstrou que a mensuração e a gestão militar, quando desvinculadas da realidade, podem se tornar rituais de legitimação que levam a decisões falhas. As teorias apresentadas demonstram as dificuldades de se aplicar os princípios do PPM de forma objetiva em um ambiente de guerra irregular. Essa tensão entre o planejamento gerencial e a complexidade da guerra irregular nos leva ao próximo bloco, que investigará a dimensão humana e política do conflito, que resiste ainda mais à quantificação.

## 2.2 BLOCO 2 – EFICÁCIA POLÍTICA E SOCIAL

A eficácia de uma operação militar, especialmente em conflitos irregulares, não pode ser avaliada apenas por indicadores táticos ou operacionais. Ela é intrinsecamente ligada ao contexto político e social em que a guerra ocorre. Este bloco explora a interconexão entre as esferas política e militar, o papel da ideologia no comportamento das tropas e a importância do apoio da população para o sucesso da contrainsurgência.

### 2.2.1 Integração Política e Militar

A integração entre os domínios político e militar é um indicador de desempenho decisivo, pois a eficácia de uma operação militar em grande parte depende de seu alinhamento com os objetivos políticos mais amplos (Millett & Murray, 1988). A teoria das relações civil-militares, que postula uma separação rígida entre as funções de políticos e militares, é consistentemente desafiada pela prática da guerra (Cohen, 2002). Essa teoria vê os oficiais como profissionais, mas o estadista, para Cohen (2002), deve ser um gestor estratégico que se imerge nos detalhes da guerra, questionando e impulsionando seus militares. Summers Jr. (1982) complementa essa perspectiva, afirmando que a ausência de uma estratégia política clara pode minar os esforços militares e tornar a vitória insustentável.

### 2.2.2 Ideologia e Comportamento Social

A dimensão social da guerra abrange como as narrativas e ideologias podem moldar o comportamento e a moralidade em conflito. Arendt (1963) explorou o conceito da banalidade do mal<sup>2</sup>, demonstrando como a ideologia e a estrutura burocrática podem levar à aceitação de atrocidades. A autora sugere que a narrativa ideológica é usada para justificar a violência e desumanizar o inimigo, tornando-a um instrumento para a aceitação moral da violência (Arendt, 1963). Malešević (2017) corrobora essa visão ao analisar a brutalidade organizada<sup>3</sup> não como um ato irracional, mas como um comportamento social e institucional. Para o autor, a legitimidade da violência é construída por meio de narrativas ideológicas que justificam as ações militares (Malešević, 2017).

---

<sup>2</sup> Refere-se à ideia de que os maiores males na história podem ser perpetrados por pessoas comuns, sem intenção maligna aparente, motivações demoníacas ou sádicas, mas sim por uma conformidade cega, falta de pensamento crítico e dedicação burocrática ao cumprimento de ordens (Arendt, 1963).

<sup>3</sup> Refere-se à ideia de que a violência em grande escala não é um declínio histórico, mas sim um fenômeno em ascensão contínua, intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e à expansão das estruturas organizacionais e ideológicas das sociedades modernas (Malešević, 2017).

### 2.2.3 Apoio Popular na Contrainsurgência

Em conflitos de contrainsurgência, o sucesso não é medido pela derrota do inimigo em batalha, mas pela conquista do apoio popular. Galula (1964) foi um dos pioneiros nessa visão, argumentando que a essência da contrainsurgência é ganhar o apoio da população, pois o controle da população e a construção de legitimidade são os principais indicadores de sucesso. Kilcullen (2009) reafirma essa ideia, descrevendo a contrainsurgência moderna como uma abordagem população-cêntrica<sup>4</sup>, que demanda flexibilidade tática e adaptação constante às condições locais. Segundo Kilcullen (2009), a eficácia é, portanto, medida pelo controle do território e pelo apoio da população, e não apenas pela força militar. As estratégias de contrainsurgência exigem uma ação política e social robusta, sendo a força militar uma ferramenta secundária para garantir a segurança e a legitimidade (Galula, 1964).

O Bloco 2 demonstrou que a eficácia militar é inseparável de seu contexto político e social. As teorias de Cohen (2002) e Summers Jr. (1982) destacam que a coerência entre os objetivos políticos e militares é um fator decisivo, enquanto a centralidade do apoio popular (Galula, 1964; Kilcullen, 2009) e o impacto da ideologia no comportamento das tropas são dimensões que, embora sejam buscadas pelo PPM, são difíceis de serem quantificadas na prática. Essa complexidade de lidar com fatores qualitativos e intangíveis demonstra os desafios da aplicação da doutrina. O próximo bloco aprofundará a discussão sobre como a qualidade da inteligência e a capacidade de adaptação em ambientes incertos são essenciais para a tomada de decisões no campo de batalha.

## 2.3 BLOCO 3 – INFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

A eficácia da tomada de decisão militar depende diretamente da qualidade da informação disponível e da capacidade de uma força se adaptar a um ambiente dinâmico e incerto. Este bloco examina a importância da inteligência estratégica, os

---

<sup>4</sup> Um princípio fundamental na **contrainsurgência**, onde o foco principal das operações e da estratégia está na **população**. Para o contrainsurgente, o problema central não é apenas "limpar" uma área militarmente, mas sim como "mantê-la limpa" para que as forças possam operar em outros locais (Kilcullen, 2009).

desafios inerentes à mensuração do progresso em conflitos irregulares e a capacidade de adaptação necessária para superar a fricção do combate.

### 2.3.1 Inteligência Estratégica

A inteligência é um pilar basilar do processo decisório militar. Kent (1949) estabelece que a inteligência estratégica é um corpo de conhecimento vital para a formulação e execução da política externa (Kent, 1949). Um planejamento militar eficaz depende de informações precisas e análises contextuais que vão além de dados brutos (Kent, 1949). No entanto, a integridade da informação pode ser comprometida, como demonstra Ellsberg (2002) ao revelar os Pentagon Papers<sup>5</sup>. Ellsberg (2002) expõe a crise de credibilidade gerada pelo segredo e pela falta de transparência nas informações militares. O autor detalha como a manipulação de informações foi usada para manter uma narrativa de sucesso, mesmo em face de evidências contrárias no campo de batalha, influenciando negativamente a tomada de decisão (Ellsberg, 2002).

### 2.3.2 Limites de Mensuração em Conflitos Irregulares

A natureza complexa da guerra irregular desafia os métodos tradicionais de mensuração e análise. Daddis (2014) argumenta que a medição da eficácia em tais conflitos é subjetiva e limitada, e que indicadores tradicionais de combate podem levar a conclusões enganosas sobre a eficácia (Daddis, 2014). Para o autor, o uso de indicadores quantitativos gerou uma falsa sensação de progresso, pois ignorava fatores qualitativos e o contexto social (Daddis, 2014). Krepinevich Jr. (1986) complementa essa perspectiva ao analisar a resistência institucional do Exército em se adaptar a um novo tipo de conflito. A doutrina de guerra de atrito falhou em se adaptar à natureza da guerrilha no contexto, e a rigidez doutrinária resultou em uma desconexão entre a estratégia e a realidade no campo de batalha (Krepinevich Jr., 1986).

---

<sup>5</sup> Eram um estudo ultrassecreto (top secret) de 7.000 páginas sobre a tomada de decisões dos EUA no Vietnã. Oficialmente intitulado *The History of the U.S. Decision Making Process on Vietnam*, esse estudo detalhado foi encomendado pelo Secretário de Defesa Robert S. McNamara em 1967 e cobriu a história do envolvimento dos EUA na guerra desde os anos 1940 até 1968 (Ellsberg, 2002).

### 2.3.3 Adaptação e Fricção

A capacidade de adaptação em combate é constantemente testada pela fricção, termo de Van Creveld (1985) para a incerteza e o caos da guerra. Essa imprevisibilidade exige flexibilidade e adaptação constante do comando, e uma hierarquia rígida pode ser um obstáculo. Kilcullen (2009) reforça essa ideia, enfatizando a importância da adaptação tática e da flexibilidade em ambientes de contrainsurgência. Para Kilcullen (2009), as estratégias devem ser continuamente ajustadas com base nas informações obtidas em campo. A essência da contrainsurgência, segundo Galula (1964), é política e social, o que exige uma adaptação estratégica que vai além do uso da força militar, focando na conquista do apoio da população (Galula, 1964).

O Bloco 3 demonstrou que a informação precisa e a capacidade de adaptação são vitais para o sucesso militar, mas são constantemente ameaçadas pela manipulação de dados, pela resistência a mudanças e pela imprevisibilidade da guerra. A complexidade do ambiente de guerra irregular expõe os desafios práticos de se aplicar a gestão da informação e os processos de adaptação previstos pelo PPM. As lacunas na informação e a dificuldade em adaptar-se dão origem a uma batalha por narrativas e credibilidade, que será o foco do próximo bloco temático.

## 2.4 BLOCO 4 – LEGITIMIDADE E CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS

A dimensão da legitimidade é primordial para a condução de qualquer conflito, mas assume uma importância ainda maior em guerras irregulares. A vitória não é determinada apenas pela força militar, mas pela capacidade de construir e sustentar uma narrativa que justifique o uso da violência e mantenha o apoio tanto do público interno quanto do público externo. Este bloco analisa o papel das narrativas, da mídia e da ideologia na construção da legitimidade em conflitos armados.

### 2.4.1 Narrativa e Credibilidade

A construção da narrativa oficial de uma guerra é um elemento vital para a manutenção da legitimidade. Herring (1979) argumenta que a política interna e a opinião pública dos Estados Unidos foram fatores decisivos para o desfecho da

Guerra no Sudeste Asiático. O apoio popular à guerra diminuiu drasticamente com o tempo, o que limitou as opções estratégicas do governo (Herring, 1979). Essa perda de credibilidade e apoio popular foi acelerada pela revelação de informações que contradiziam a narrativa oficial. Ellsberg (2002) expõe como o segredo e a falta de transparência sobre a realidade do conflito criaram uma crise de confiança (Ellsberg, 2002). Para Ellsberg (2002), a manipulação de informações foi utilizada para sustentar uma narrativa de sucesso, mesmo quando a evidência no campo de batalha apontava o contrário.

#### 2.4.2 Papel da Mídia e Opinião Pública

A mídia tem um papel central na moldagem da opinião pública e, conseqüentemente, na legitimidade de uma guerra. Hallin (1986) analisa como a cobertura da mídia sobre o conflito passou de um enquadramento patriótico para um cético. A exposição da violência do conflito e a crescente discrepância entre os relatos oficiais e a realidade observada minaram a credibilidade da narrativa do governo (Hallin, 1986). A sociedade da auditoria se aplica neste contexto, pois a mensuração de desempenho, ou a busca por números positivos, serviu como um ritual para dar uma aparência de credibilidade e legitimidade às ações militares, mesmo quando a população já questionava a validade do conflito.

#### 2.4.3 Enquadramento Ideológico e Moral

A violência em massa, conforme Arendt (1963) e Malešević (2017), não é um ato irracional, mas sim um comportamento social e institucional. Arendt (1963) argumenta que a banalidade do mal pode ser aplicada para entender como ações questionáveis são normalizadas por um sistema burocrático e ideológico. A narrativa ideológica se torna, para a autora, um instrumento para enquadrar moralmente um conflito, justificando a desumanização do inimigo. Malešević (2017) complementa essa ideia, ao sugerir que a brutalidade organizada necessita de uma legitimação por meio de narrativas ideológicas e institucionais. Ambas as perspectivas destacam que a legitimidade da violência é construída por meio de um processo que busca racionalizar e justificar moralmente o conflito, tanto para os combatentes quanto para a sociedade.

O Bloco 4 demonstrou que a guerra é uma batalha de narrativas, onde a legitimidade e a credibilidade são tão importantes quanto as vitórias no campo de batalha. Manipulação de informações, papel da mídia e enquadramento ideológico são fatores que constroem ou destroem o apoio a um conflito e evidenciam a complexidade de gerenciar a percepção pública, desafio com o qual o PPM busca lidar. O próximo subcapítulo buscará sintetizar todos os conceitos teóricos explorados, preparando o terreno para a análise empírica.

## 2.5 RESUMO CONCEITUAL

Os blocos temáticos explorados neste capítulo convergem para a tese de que a avaliação de desempenho militar é uma tarefa complexa, cujos desafios se tornam exponenciais em ambientes de guerra irregular. O PPM, como metodologia de excelência, gerencia essas complexidades, onde a literatura teórica destaca as tensões inerentes a cada dimensão. O Bloco 1, focado em Mensuração, Gestão e Tomada de Decisão, revelou o desafio de aplicar os princípios de eficiência de Taylor (1911) e Weber (1922) na prática. A crítica de Power (1997) sobre a sociedade da auditoria e a análise de McNamara *et al.* (1999) sobre o uso falho de métricas no contexto demonstram as dificuldades de o PPM evitar que a mensuração se torne um ritual desvinculado da realidade.

Essa discussão se conecta ao Bloco 2, Eficácia Política e Social, que demonstrou que a eficácia militar depende do alinhamento entre as esferas política e militar, conforme Cohen (2002) e Summers Jr. (1982). O sucesso, neste contexto, é medido pelo apoio popular e legitimidade (Galula, 1964; Kilcullen, 2009), e não pela força bruta, enquanto a ideologia e a moralidade moldam o comportamento das tropas e a percepção do conflito (Arendt, 1963; Malešević, 2017). A complexidade de lidar com esses fatores qualitativos e intangíveis demonstra os desafios da aplicação da doutrina.

O Bloco 3, Informação e Adaptação Estratégica, aprofundou a complexidade da tomada de decisão ao ressaltar a importância da inteligência estratégica (Kent, 1949) e da adaptação para superar a fricção da guerra (Van Creveld, 1985). As lacunas na informação, a dificuldade em adaptar-se e a rigidez doutrinária (Krepinevich Jr, 1986), são barreiras significativas para o sucesso, evidenciando os

desafios que o PPM enfrenta ao tentar lidar com a imprevisibilidade do campo de batalha.

Por fim, o Bloco 4, Legitimidade e Construção de Narrativas, trouxe a dimensão da batalha por narrativas, onde a credibilidade e o apoio público são determinantes (Herring, 1979; Hallin, 1986). A manipulação de informações (Ellsberg, 2002) e o enquadramento ideológico (Arendt, 1963; Malešević, 2017) são elementos que constroem ou corroem a legitimidade de um conflito, ressaltando a complexidade de se gerenciar a percepção do público, o que o PPM busca lidar.

Este capítulo estabeleceu o referencial teórico que servirá de alicerce para a análise da dissertação. A partir de uma abordagem aprofundada do PPM, exploramos as dimensões de mensuração, eficácia, informação e legitimidade no contexto militar. As teorias aqui discutidas apontam para a complexidade da avaliação de desempenho em guerras irregulares, onde a mensuração puramente quantitativa pode levar a uma desconexão da realidade. A partir dos conceitos de fricção e sociedade da auditoria, o próximo capítulo transitará do plano teórico para o plano empírico, apresentando a contextualização histórica e operacional do conflito asiático e das Operações Cedar Falls e Junction City.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E OPERACIONAL

A Guerra do Vietnã representa um período complexo e com múltiplas facetas na história militar e política, caracterizado por uma série de desafios que testaram os limites do planejamento, da gestão e da mensuração militar dos Estados Unidos. A análise dos indicadores de desempenho no planejamento militar durante este conflito revela as profundas desconexões entre a teoria e a prática, bem como as complexas interações entre os objetivos militares, políticos e sociais.

#### 3.1 CENÁRIO ESTRATÉGICO NO VIETNÃ (1967–1969)

A Guerra do Vietnã, também conhecida como a Segunda Guerra da Indochina, foi um conflito prolongado que se estendeu de meados da década de 1950 até 1975, envolvendo o Vietnã do Norte e o Vietnã do Sul, com forte intervenção dos Estados Unidos em apoio ao Sul. A intervenção americana escalou a partir de 1965, transformando uma guerra civil e de libertação em um conflito de grande escala que absorveria vastos recursos e vidas (Herring, 1979).

Os EUA viam a situação através da lente da Guerra Fria e da Teoria do Dominó, que postulava que a queda de um país para o comunismo levaria à queda de outros na região (Herring, 1979). Inicialmente, a assistência americana limitava-se a conselheiros militares, mas a crescente instabilidade no Sul e a percepção de uma ameaça comunista cada vez maior levaram a uma escalada gradual (Krepinevich, 2009).

A partir de 1965, sob a presidência de Lyndon B. Johnson, os EUA iniciaram operações de bombardeio no Vietnã do Norte e desdobraram forças de combate em larga escala no Vietnã do Sul (Krepinevich, 2009; Summers, 1982). O General William C. Westmoreland, então comandante do *Military Assistance Command Vietnam* (MACV), acreditava que a guerra seria vencida através de uma estratégia de atrito, que visava infligir perdas insustentáveis ao inimigo até que sua capacidade e vontade de lutar fossem esgotadas (Krepinevich, 2009). Esta estratégia, enraizada na Army Concept americana, enfatizava grandes operações de busca e destruição (*search and destroy*) e a utilização massiva de poder de fogo (Krepinevich, 2009; Daddis, 2011).

O período entre 1967 e 1969 foi um dos mais críticos e intensos da Guerra do Vietnã. Em 1967, o comando americano, liderado por Westmoreland, apresentava

uma visão otimista do progresso da guerra. Relatórios internos e declarações públicas indicavam que os Estados Unidos estavam ganhando terreno, com avanços na pacificação e no aumento das baixas inimigas (Daddis, 2011). No entanto, essa narrativa otimista foi severamente testada pela Ofensiva do Tet em 1968 (Herring, 1979).

A Ofensiva do Tet, uma série de ataques coordenados em centenas de cidades e vilas sul-vietnamitas durante o feriado do Tet, demonstrou a capacidade do inimigo de lançar um assalto em larga escala e abalou a confiança pública americana. Embora militarmente tenha sido um desastre para o Viet Cong<sup>6</sup> e o Exército do Povo do Vietnã<sup>7</sup> (PAVN, sigla em inglês), resultando em perdas significativas, seu impacto psicológico e político nos EUA foi imenso (Karnow, 1983; Sheehan, 1988). A mídia, que antes havia sido otimista, começou a questionar a narrativa oficial, o que contribuiu para uma profunda crise de credibilidade para a administração Johnson (Hallin, 1986). A Ofensiva do Tet forçou uma reavaliação da estratégia americana, levando à substituição de Westmoreland pelo General Creighton Abrams e ao início da política de Vietnamização<sup>8</sup> (Sorley, 1999; Daddis, 2011).

A Vietnamização, iniciada em 1969, buscava transferir gradualmente a responsabilidade de combate para o Exército da República do Vietnã (ARVN), ao mesmo tempo em que as tropas americanas eram retiradas (Nixon, 1980; Daddis, 2011). Este período foi marcado por uma tensão crescente entre a necessidade de demonstrar progresso na capacidade do ARVN e a realidade das limitações enfrentadas pelas forças sul-vietnamitas e a diminuição do apoio americano (Hunt, 1995).

---

<sup>6</sup> É uma abreviação das palavras para "Vietnamitas Comunistas". O governo de Ngo Dinh Diem rotulou o movimento como "Vietcong" (uma contração de Viet Nam Cong Sang, que significa "Comunista Vietnamita") em uma tentativa de depreciar os rebeldes e associá-los ao comunismo. O Serviço de Informação dos EUA (U.S. Information Service) inventou essa alcunha como um termo depreciativo (McNamara, Blight e Brigham, 1999).

<sup>7</sup> O Exército do Povo do Vietnã (PAVN), frequentemente referido pelas forças aliadas como Exército do Vietnã do Norte (NVA), era a força militar oficial da República Democrática do Vietnã. Seu principal comandante era o General Sênior Vo Nguyen Giap, embora o General Sênior Van Tien Dung tenha planejado e comandado a Ofensiva Final em 1975. O PAVN foi fundamental, pois, com o progresso da pacificação no Sul, substituiu as perdas do Viet Cong (VC) com infiltrados do Vietnã do Norte, tornando as unidades VC amplamente compostas por norte-vietnamitas. As operações comunistas no Sul eram dirigidas pela hierarquia de Hanói através do Escritório Central para o Vietnã do Sul (COSVN) (Sorley, 1999).

<sup>8</sup> Refere-se à política adotada pelos Estados Unidos durante a Guerra do Vietnã, que visava à retirada gradual das tropas americanas do Vietnã do Sul, transferindo progressivamente a responsabilidade pela condução da guerra e pela segurança do país para as Forças Armadas da República do Vietnã (Daddis, 2011).

A análise do cenário estratégico e histórico demonstra que a Guerra do Vietnã foi um conflito com múltiplos atores e complexas interconexões políticas e sociais. A partir dessa base, o próximo subcapítulo detalhará as características da guerra irregular no Vietnã, que representavam um desafio particular para a doutrina militar americana.

### 3.2 GUERRA IRREGULAR NO VIETNÃ

A Guerra do Vietnã foi um conflito de natureza assimétrica, onde as forças convencionais americanas enfrentaram uma insurgência bem adaptada e apoiada por uma força convencional do Vietnã do Norte. As características da guerra irregular no Vietnã foram um desafio constante para a doutrina militar americana, que estava mais preparada para conflitos de grande escala contra exércitos estatais (Summers, 1982).

O Viet Cong operava como uma força guerrilheira, profundamente enraizada na população rural, utilizando táticas de *hit-and-run*<sup>9</sup>, emboscadas e túneis (Sheehan, 1988; Ellsberg, 2014). O PAVN complementava as táticas do Viet Cong com operações de força principal, muitas vezes servindo para desviar as forças americanas das áreas de pacificação (Krepinevich, 2009). A capacidade do inimigo de sumir na população e no terreno dificultava a identificação e o engajamento (Daddis, 2011).

A insurgência vietnamita compreendia que a vitória dependia do apoio popular, não apenas da derrota militar (Race, 1972). Eles se engajaram em uma guerra política, buscando controlar vilas e hamlets e mobilizar a população através de uma estrutura estatal rival (Luttwak & Koehl, 1991; O'Neill, 2005). A doutrina americana de contra-insurgência era frequentemente ignorada ou mal aplicada, com o Exército dos EUA optando por uma estratégia convencional de guerra de atrito (Summers, 1982; Daddis, 2011). Isso significava que, em vez de focar na segurança da população e no desenvolvimento de uma governança eficaz, o objetivo principal tornou-se contar as baixas inimigas (*body count*), resultando em uma guerra sem frentes claras e com poucas batalhas decisivas (Daddis, 2011; Appy, 1993).

---

<sup>9</sup> As táticas de *hit-and-run* (ataque e fuga) são um método de guerra característico, frequentemente associado a forças insurgentes, guerrilheiras e outras forças não convencionais, operando contra um inimigo mais rígido e estabelecido (Galula, 1964).

A análise da guerra irregular no Vietnã demonstra a desconexão entre a doutrina convencional e a realidade do conflito. O fracasso do Exército americano em se adaptar às táticas de guerrilha e sua dependência de métricas de atrito, que o inimigo controlava, foram fatores determinantes. O próximo subcapítulo detalhará a Operação Cedar Falls, analisando como os indicadores foram utilizados para mensurar o desempenho em um ambiente que desafiava os conceitos de guerra tradicional.

### 3.3 OPERAÇÃO CEDAR FALLS

Lançada em janeiro de 1967, a Operação Cedar Falls foi uma das maiores operações militares americanas da guerra até então, envolvendo cerca de 16.000 soldados norte-americanos e um número similar de forças sul-vietnamitas (Karnow, 1983). O objetivo era limpar a Área C<sup>10</sup>, uma fortaleza comunista conhecida como o Triângulo de Ferro<sup>11</sup> a noroeste de Saigon, que havia servido como santuário para o Viet Minh<sup>12</sup> e o Viet Cong por décadas (Rogers, 1974; Krepinevich, 2009). A operação incluía a evacuação de civis, seguida de bombardeios intensos, artilharia e, finalmente, o nivelamento de aldeias inteiras para destruir a infraestrutura inimiga (Karnow, 1983).

A Operação Cedar Falls exemplificou a confiança americana em métricas quantitativas para medir o sucesso. O objetivo principal era o *body count* inimigo e a destruição de bases e suprimentos (Rogers, 1974). As forças americanas registraram 728 inimigos mortos e destruíram uma vasta quantidade de bunkers e estruturas militares, bem como toneladas de arroz e alimentos (Rogers, 1974; Krepinevich, 2009). Esses números foram utilizados para justificar a operação e reforçar a narrativa de progresso. A tomada de decisão foi guiada pela crença de que a remoção física do inimigo e de sua infraestrutura logística enfraqueceria a insurgência (Komer, 1986).

---

<sup>10</sup> O conceito de Área C designa uma área geográfica de grande importância estratégica no Vietnã do Sul durante a Guerra do Vietnã. Era um reduto principal e santuário para as forças do Viet Cong e do Exército do Vietnã do Norte (Rogers, 1974).

<sup>11</sup> Refere-se a uma área geográfica estratégica no Vietnã do Sul, que serviu como um importante e fortemente fortificado reduto e santuário do inimigo durante a Guerra do Vietnã. é delimitado no sudoeste pelo Rio Saigon, no leste pelo Rio Thi Tinh, e no norte por uma linha que vai de oeste de Ben Cat até a cidade de Ben Sue, no Rio Saigon (Rogers, 1974).

<sup>12</sup> O termo Viet Minh é uma contração de Vietnam Doc Lap Dong Minh Hoi (Liga para a Independência do Vietnã). Era uma organização política e militar crucial na história do Vietnã, sendo a força que liderou a luta pela independência contra a França e o Japão (Summers, 1982).

A eficácia política e social de Cedar Falls foi, na melhor das hipóteses, mista e, na pior, contraproducente. A evacuação forçada de cerca de 10.000 civis de aldeias como Ben Suc antes do bombardeio e nivelamento da área, embora visasse protegê-los, resultou em deslocamento massivo e alienação (Karnow, 1983; Schell, 1967). Muitos civis se tornaram refugiados, e a destruição de suas casas e meios de subsistência criou um ressentimento profundo (Lewy, 1978; Turse, 2013). A pacificação foi vista como um adjunto ao plano operacional militar, com o foco em confinar a população atrás de arame farpado (Krepinevich, 2009). A operação falhou em conquistar o apoio duradouro da população, e exacerbou problemas humanitários (Turse, 2013).

A inteligência antes da Operação Cedar Falls era ambígua, mas a crença na capacidade de grandes operações para limpar áreas inimigas persistia (Rogers, 1974). No entanto, a capacidade de adaptação estratégica do inimigo foi subestimada. Muitos combatentes do Viet Cong, alertados, simplesmente fugiram para o vizinho Camboja antes que as forças americanas chegassem, retornando após a retirada das tropas dos EUA (Karnow, 1983; Rogers, 1974). A Operação Cedar Falls não resultou em uma mudança duradoura na estratégia inimiga de manter santuários e continuar a insurgência. Em vez de se adaptar para uma guerra de guerrilha mais flexível, o comando americano continuou a operar sob a suposição de que o poder de fogo massivo e as operações de grande escala levariam à vitória (Krepinevich, 2009).

A narrativa oficial da Operação Cedar Falls foi de triunfo e sucesso, baseada nos números de mortos inimigos e na quantidade de suprimentos destruídos (Karnow, 1983; Rogers, 1974). O MACV a saudou como uma vitória (Rogers, 1974). No entanto, essa narrativa foi contestada pela realidade no terreno. A destruição generalizada e o deslocamento da população, embora justificados como táticas de terra arrasada<sup>13</sup> para negar apoio ao inimigo, minaram a legitimidade do esforço americano aos olhos de muitos vietnamitas e observadores internacionais (Turse, 2013). A percepção de que os EUA estavam travando uma guerra desproporcional, usando força esmagadora em áreas densamente povoadas, alimentou a crítica e a descrença na eficácia da estratégia americana (Turse, 2013). A reportagem de Jonathan Schell sobre Ben Suc, por exemplo, ofereceu uma narrativa contrastante da devastação e do custo humano, desafiando a versão oficial (Schell, 1967).

---

<sup>13</sup> Refere-se à estratégia militar de destruir tudo o que possa ser útil ao inimigo em uma área, a fim de negar-lhe recursos e dificultar sua capacidade de subsistência e operação (Lewy, 1978).

A Operação Cedar Falls foi um exemplo da aplicação da doutrina de guerra de atrito, focada na destruição de forças e infraestrutura inimiga, com indicadores de desempenho que refletiam essa mentalidade. O sucesso tático, contudo, não se traduziu em um ganho estratégico duradouro. O próximo subcapítulo detalhará a Operação Junction City, permitindo uma análise comparativa dos objetivos, indicadores e resultados de ambas as operações.

### 3.4 OPERAÇÃO JUNCTION CITY

A Operação Junction City, lançada logo após Cedar Falls em fevereiro de 1967, foi a maior operação de combate da Guerra do Vietnã até aquele momento, envolvendo mais de 25.000 soldados norte-americanos (Rogers, 1974). Seu principal objetivo era destruir a sede do Escritório Central para o Vietnã do Sul (COSVN), o quartel-general político-militar do Viet Cong e do PAVN no Vietnã do Sul, localizado na Área C (MacGarrigle, 1998). A operação utilizou táticas de martelo e bigorna<sup>14</sup>, com forças aerotransportadas e de ataque terrestre tentando cercar e destruir unidades inimigas (Rogers, 1974).

A mensuração do sucesso em Junction City, assim como em Cedar Falls, focou fortemente nos indicadores quantitativos de atrito. O relatório final da operação registrou impressionantes 2.728 inimigos mortos e 34 prisioneiros, além da captura de 100 armas de serviço e milhares de munições (Rogers, 1974). Mais de 5.000 bunkers e estruturas militares foram destruídos, e 810 toneladas de arroz e 40 toneladas de outros alimentos foram descobertos (Rogers, 1974). A gestão da operação foi altamente centralizada e focada na coordenação de grandes unidades para uma ofensiva convencional. As decisões foram tomadas com base na crença de que a destruição da sede inimiga e de suas forças levaria a um colapso da insurgência no Sul. No entanto, o COSVN nunca foi encontrado ou destruído, pois suas operações eram descentralizadas e móveis (Krepinevich, 2009). Isso revelou uma falha em entender a natureza elusiva e resiliente da estrutura de comando do inimigo (Krepinevich, 2009).

---

<sup>14</sup> No contexto da Guerra do Vietnã, “martelo e bigorna” designava operações de busca-e-destruição em que uma força de bloqueio (“bigorna”) assumia posições fixas para conter ou canalizar o inimigo, enquanto forças móveis (“martelo”) varriam a área em sua direção, tentando aniquilar grandes unidades vietcongues/PAVN em batalhas convencionais, como em CEDAR FALLS e JUNCTION CITY (1967) (Rogers, 1974).

Do ponto de vista político e social, a Operação Junction City enfrentou desafios semelhantes a Cedar Falls. A natureza da operação de busca e destruição em grande escala levou a deslocamentos adicionais de civis e à devastação de áreas rurais (Turse, 2013). A estratégia de atrito, que causava grandes baixas e destruição, muitas vezes alienava a população local em vez de conquistá-la (Krepinevich, 2009). A ênfase em drives militares para expulsar o inimigo e, em seguida, construir cercas de arame farpado para proteger a população, foi uma abordagem que priorizou a segurança física sobre a legitimidade política e o desenvolvimento social (Krepinevich, 2009).

A inteligência antes e durante Junction City, embora detalhada em alguns aspectos, não conseguiu localizar o COSVN. O Viet Cong conseguiu evitar o confronto direto em grande parte, movendo-se para santuários ao longo da fronteira cambojana (Rogers, 1974). A adaptação do inimigo foi a de desengajar e realocar, não a de ser aniquilado. Essa falha em fixar o inimigo e destruí-lo revelou as limitações da estratégia convencional contra uma insurgência adaptável. Apesar do sucesso tático em termos de baixas e destruição de material, a operação não alterou, em sua essência, o curso estratégico da guerra (Rogers, 1974). A crença do comando americano de que o inimigo seria forçado a reavaliar suas táticas e reverter para operações de guerrilha em menor escala provou ser temporária; os comunistas retornaram e reconstruíram seus santuários (Rogers, 1974; Karnow, 1983).

A Operação Junction City foi aclamada como um marco e um triunfo pelo comando americano, com estatísticas de *body count* apresentadas como prova de sucesso (Rogers, 1974). Essa narrativa visava reforçar a confiança interna e pública na estratégia de atrito. No entanto, a incapacidade de atingir o objetivo principal (o COSVN) levantou questões sobre a verdadeira eficácia da operação. A experiência no terreno, com a fuga do inimigo e a rápida reconstrução de suas bases, contrastava com a imagem de uma vitória decisiva. A dependência de *body counts* como principal indicador de sucesso foi amplamente criticada, pois incentivava a superestimação de baixas e, por vezes, a inclusão de não-combatentes, minando a legitimidade dos relatórios militares (Daddis, 2011; Summers, 1982).

A Operação Junction City demonstrou as limitações da doutrina de atrito em ambientes de guerra irregular. O sucesso tático em infligir baixas e destruir infraestrutura não garantiu o alcance dos objetivos estratégicos, pois o inimigo evitou a batalha decisiva. O fracasso em destruir o COSVN evidenciou que a doutrina convencional do Exército não era suficiente para vencer o conflito. O próximo

subcapítulo sintetizará as similaridades e diferenças entre as duas operações, preparando o terreno para a análise comparativa.

### 3.5 SÍNTESE

Uma análise comparativa entre as operações Cedar Falls e Junction City identifica padrões, similaridades e divergências em termos de objetivos, metodologias, indicadores de desempenho e resultados, preparando o terreno para a análise do próximo capítulo.

Ambas as operações, conduzidas em 1967, foram moldadas pela estratégia de atrito, com ênfase na destruição de forças e infraestrutura inimiga. Rogers (1974) documenta indicadores quantitativos semelhantes: Cedar Falls registrou 750 insurgentes mortos e 2.800 toneladas de arroz capturadas, enquanto Junction City reportou 2.728 mortos e 5.000 toneladas de arroz. O propósito comum era negar áreas-base críticas ao Viet Cong, refletindo a expectativa de que sucessos táticos levariam ao colapso adversário (Rogers, 1974). Ambas utilizaram a análise de padrões de atividade para o planejamento, representando um avanço em inteligência (Rogers, 1974).

No entanto, as operações diferiam em escopo e resultados. Cedar Falls focou no Triângulo de Ferro (125 km<sup>2</sup>), com 30.000 militares por 19 dias e custo de US 60 milhões; Junction City visava o COSVN em uma área maior (2.400 km<sup>2</sup>), com 45.000 militares por 82 dias e custo de US 150 milhões (Daddis, 2014). Ambas enfrentaram a resiliência inimiga: em Cedar Falls, o Viet Cong recompôs forças em seis meses; em Junction City, o inimigo evitou confronto e retirou-se para o Camboja, retornando logo após (Krepinevich Jr., 1986). A busca por números na guerra de atrito ofuscou os objetivos políticos e a necessidade de conquistar o apoio da população, como criticado por Baker (1994).

A desconexão entre a eficiência tática e a eficácia estratégica resultou em avaliações que mascararam falhas. Sucessos táticos não geraram mudanças duradouras (Daddis, 2014). Sorley (1999) sugere que a vitória final foi possível quando a estratégia foi corrigida e a liderança se tornou mais eficaz, o que ocorreu nos anos posteriores. A análise inicial das duas operações aponta para a necessidade de um olhar mais aprofundado sobre a relação entre os indicadores de desempenho e a

capacidade de se adaptar à complexidade da guerra irregular, uma tarefa que será o foco do próximo capítulo.

Este capítulo apresentou o cenário empírico da Guerra do Vietnã, com foco na contextualização das operações Cedar Falls e Junction City. Ao analisar a natureza da guerra irregular e as características das operações de atrito, foi possível identificar a dissonância entre os objetivos táticos alcançados e o fracasso em atingir os objetivos estratégicos. A partir deste ponto, o próximo capítulo confrontará diretamente o arcabouço teórico estabelecido no Capítulo 2 com a realidade das operações, comparando as concepções teóricas de mensuração, eficácia, informação e legitimidade com a aplicação prática dos indicadores.

## **4 ENTRE A TEORIA E A REALIDADE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GUERRA DO VIETNÃ**

O presente capítulo tem como objetivo principal examinar a complexa interseção entre o arcabouço teórico da avaliação de desempenho militar, delineado no Capítulo 2, e a realidade empírica da Guerra do Vietnã, contextualizada no Capítulo 3. A análise se baseia na premissa de que o Processo de Planejamento Militar, embora concebido como uma ferramenta robusta para gerenciar as complexidades inerentes às operações militares, enfrenta desafios significativos quando confrontado com a natureza assimétrica e de múltiplas facetas da guerra irregular. Ao comparar os fundamentos teóricos da mensuração, da eficácia político-social, da informação e adaptação estratégica, e da construção de narrativas com as experiências concretas das Operações Cedar Falls e Junction City, busca-se desvendar as dissonâncias entre o que se planeja e o que de fato ocorre no campo de batalha.

A metodologia adotada consiste em uma análise comparativa aprofundada, dividida em quatro blocos temáticos que espelham a estrutura teórica previamente apresentada, permitindo uma confrontação direta entre a teoria e a realidade, e revelando as implicações práticas dos indicadores de desempenho no contexto da guerra irregular. Este exame crítico servirá para demonstrar como a busca por racionalidade e controle, inerente aos sistemas de planejamento, pode ser minada pela imprevisibilidade, pela manipulação de informações e pela complexidade humana e política dos conflitos.

### **4.1 BLOCO 1 – MENSURAÇÃO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO: O DESAFIO DA OBJETIVIDADE**

A teoria da mensuração de desempenho no planejamento militar, conforme estabelecido no Capítulo 2, se apoia na busca por uma gestão sistemática e eficiente, com a formalização de rotinas e procedimentos e a padronização de dados para influenciar a tomada de decisão. Pensadores clássicos advogavam que a ineficiência poderia ser superada por meio de um gerenciamento baseado em leis, regras e princípios definidos, visando à máxima eficiência e produção. A burocracia, nesse sentido, era descrita como a forma mais racional e eficiente de organização,

caracterizada pela precisão, estabilidade e confiabilidade, permitindo um alto grau de quantificação dos resultados.

Essa visão teórica sugere que a mensuração é um processo objetivo de transmissão de informações, essencial para alinhar métricas e objetivos e monitorar a implementação estratégica. Contudo, essa perspectiva é desafiada por concepções contemporâneas que alertam para a proliferação de métricas que podem se tornar um ritual de legitimação, desconectando-se da realidade operacional e servindo mais para dar uma aparência de credibilidade do que para avaliar a eficácia real. A rigidez excessiva, argumenta a teoria, pode levar a uma visão parcial e a resultados desastrosos se o espírito subjacente à gestão não for adequado.

Na realidade da Guerra do Vietnã, conforme detalhado no Capítulo 3, a aplicação desses princípios teóricos revelou profundas desconexões. O comando americano, particularmente sob o General Westmoreland, operava com uma forte confiança em métricas quantitativas, alinhadas à estratégia de atrito. Relatórios internos e declarações públicas em 1967 apresentavam uma visão otimista do progresso da guerra, baseada em indicadores como o aumento das baixas inimigas e avanços na pacificação.

As Operações Cedar Falls e Junction City são exemplos claros dessa mentalidade. Em Cedar Falls, o objetivo principal era o *body count* inimigo e a destruição de bases e suprimentos. Foram registrados centenas de inimigos mortos e vasta quantidade de infraestrutura e alimentos destruídos. Esses números foram utilizados para justificar a operação e reforçar uma narrativa de progresso. A tomada de decisão foi guiada pela crença de que a remoção física do inimigo enfraqueceria a insurgência. Da mesma forma, em Junction City, o sucesso foi medido por impressionantes números de inimigos mortos, prisioneiros e armas capturadas, além da destruição de milhares de bunkers e toneladas de suprimentos. A gestão da operação era altamente centralizada, focada na coordenação de grandes unidades para uma ofensiva convencional, com a decisão de destruir a sede inimiga (COSVN) baseada na crença de que isso colapsaria a insurgência.

A dissonância entre teoria e realidade emerge na crítica de que essa dependência excessiva de métricas quantitativas, como o *body count*, na prática da Guerra do Vietnã, se assemelhava ao ritual de legitimação que a teoria contemporânea adverte. Em vez de refletir a eficácia real, esses números, muitas vezes superestimados e incluindo não-combatentes, serviam para sustentar uma

narrativa de sucesso e controle, mesmo em face de evidências contrárias. A Ofensiva do Tet em 1968 expôs brutalmente essa desconexão, abalando a confiança pública americana e forçando uma reavaliação estratégica, apesar das significativas perdas militares inimigas. A rigidez doutrinária do Exército americano, que optou por uma estratégia convencional de guerra de atrito em um conflito de guerrilha, resultou em uma desconexão entre a estratégia e a realidade no campo de batalha, ignorando fatores qualitativos e o contexto social.

A busca por uma quantificação dos resultados, conforme a teoria clássica, falhou em ambientes militares complexos e incertos. A decisão militar no Vietnã, longe de ser uma equação de otimização, revelou as limitações de modelos puramente racionais ou contextualmente independentes, onde a dependência de regras e métricas quantificáveis obstruiu a sensibilidade ao contexto e à intuição, elementos essenciais para a arte da prática em situações únicas e conflitantes. As vitórias táticas mensuráveis não se traduziram em um impacto estratégico duradouro, demonstrando o paradoxo da confiança em métricas que se desvincularam da realidade operacional.

#### 4.2 BLOCO 2 – EFICÁCIA POLÍTICA E SOCIAL: A CENTRALIDADE DO APOIO POPULAR

No plano teórico, a eficácia de uma operação militar, em especial em conflitos irregulares, não pode ser reduzida a indicadores táticos ou operacionais. A teoria estabelece que a eficácia é intrinsecamente ligada ao contexto político e social. A integração entre os domínios político e militar é um indicador de desempenho decisivo, dependendo do alinhamento da operação com os objetivos políticos mais amplos. A teoria normal das relações civis-militares, que postula uma separação rígida entre as funções, é desafiada pela prática da guerra, onde o estadista deve ser um gestor estratégico imerso nos detalhes, questionando e impulsionando seus militares.

A ausência de uma estratégia política clara pode minar os esforços militares e tornar a vitória insustentável. Além disso, a dimensão social da guerra abrange como narrativas e ideologias moldam o comportamento e a moralidade em conflito, com a narrativa ideológica sendo utilizada para justificar a violência e desumanizar o inimigo, e a legitimidade da violência construída por meio de narrativas que justificam as ações militares. De maneira decisiva, em conflitos de contrainsurgência, o sucesso não é medido pela derrota do inimigo em batalha, mas pela conquista do apoio popular,

sendo o controle da população e a construção de legitimidade os principais indicadores de sucesso. A contrainsurgência moderna demanda uma abordagem população-cêntrica, exigindo flexibilidade tática e adaptação constante, com a força militar sendo uma ferramenta secundária para garantir segurança e legitimidade.

A realidade da Guerra do Vietnã, no entanto, frequentemente negligenciou ou subestimou esses pilares teóricos. A intervenção americana escalou a partir de uma lente da Guerra Fria e da Teoria do Dominó, com a assistência inicialmente limitada a conselheiros, mas a crescente instabilidade e a percepção da ameaça comunista levaram a uma escalada militar. Embora o PPM buscasse lidar com a dimensão política e social, a doutrina americana de contrainsurgência foi frequentemente ignorada ou mal aplicada. O Exército dos EUA optou por uma estratégia convencional de guerra de atrito, com o objetivo principal de contar as baixas inimigas (*body count*), em vez de focar na segurança da população e no desenvolvimento de uma governança eficaz. O inimigo, o Viet Cong, por outro lado, compreendia que a vitória dependia do apoio popular e engajou-se em uma guerra política, buscando controlar vilas e mobilizar a população através de uma estrutura estatal rival.

As Operações Cedar Falls e Junction City ilustram a falha em integrar os objetivos políticos e sociais de forma eficaz. Em Cedar Falls, a eficácia política e social foi, na melhor das hipóteses, mista e, na pior, contraproducente. A evacuação forçada de cerca de 10.000 civis antes do bombardeio e nivelamento da Área C resultou em deslocamento massivo e alienação. Muitos civis se tornaram refugiados, e a destruição de suas casas e meios de subsistência criou um ressentimento profundo. A pacificação era vista como um adjunto ao plano operacional militar, com o foco em confinar a população atrás de arame farpado, o que falhou em conquistar o apoio duradouro da população e exacerbou problemas humanitários. A operação demonstrou que a doutrina de guerra de atrito, focada na destruição, não se traduziu em ganho estratégico duradouro ao ignorar o componente político e social vital.

De forma semelhante, a Operação Junction City enfrentou desafios políticos e sociais análogos. A natureza da operação de busca e destruição em grande escala levou a deslocamentos adicionais de civis e à devastação de áreas rurais. A estratégia de atrito, que causava grandes baixas e destruição, muitas vezes alienava a população local em vez de conquistá-la. A ênfase em drives militares para expulsar o inimigo e, em seguida, construir cercas de arame farpado para proteger a população,

foi uma abordagem que priorizou a segurança física sobre a legitimidade política e o desenvolvimento social.

O fracasso em se adaptar às táticas de guerrilha e a dependência de métricas de atrito demonstravam uma desconexão entre a doutrina convencional e a realidade do conflito assimétrico. Em suma, a realidade empírica do Vietnã e das operações analisadas revelou que a busca pela eficácia militar por meio da força bruta e de métricas quantificáveis de atrito, sem a devida atenção ao alinhamento político-militar e à conquista do apoio popular, resultou em esforços militares minados e vitórias insustentáveis, comprovando que a dimensão política e social da guerra, embora teoricamente reconhecida como essencial para o PPM, resiste veementemente à quantificação e foi um ponto cego na prática americana.

#### 4.3 BLOCO 3 – INFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: A RIGIDEZ DIANTE DA FRICÇÃO

O arcabouço teórico estabelece a inteligência como um pilar basilar do processo decisório militar, com a inteligência estratégica sendo um corpo de conhecimento vital para a formulação e execução da política externa. Um planejamento militar eficaz depende de informações precisas e análises contextuais que vão além de dados brutos. No entanto, a teoria também adverte que a integridade da informação pode ser comprometida, e que o que conta como conhecimento e como a realidade é concebida é muitas vezes definido pelo poder dentro da organização, levando a uma patologia da informação<sup>15</sup> onde a centralização excessiva e o foco em estatísticas podem distorcer a realidade.

A complexidade da guerra irregular desafia os métodos tradicionais de mensuração e análise, com indicadores tradicionais de combate podendo levar a conclusões enganosas ao ignorar fatores qualitativos e o contexto social. A verdadeira expertise em ambientes complexos é caracterizada por um desempenho sem esforço, reconhecendo situações intuitiva e holisticamente, sem depender principalmente de regras explícitas. A mensuração de desempenho e a inteligência devem, portanto,

---

<sup>15</sup> Refere-se fundamentalmente à incapacidade de organizações obterem uma imagem clara e oportuna de seu ambiente e de seu próprio funcionamento, devido a defeitos estruturais. Essa condição dificulta a tomada de decisões e a coordenação eficaz de pessoas e recursos para o cumprimento de objetivos (Van Creveld, 1985).

abraçar tanto o dado duro quanto o dado suave, reconhecendo que informações sobre satisfação e percepções podem ser igualmente relevantes.

A capacidade de adaptação em combate é teoricamente testada pela fricção, termo que descreve a incerteza e o caos da guerra. Essa imprevisibilidade exige flexibilidade e adaptação constante do comando, sendo uma hierarquia rígida um obstáculo. As estratégias devem ser continuamente ajustadas com base nas informações obtidas em campo. A essência da contrainsurgência, segundo a teoria, é política e social, exigindo uma adaptação estratégica que vai além do uso da força militar, focando na conquista do apoio da população.

Na realidade da Guerra do Vietnã, a aplicação desses princípios encontrou barreiras significativas. A integridade da informação foi comprometida, como revelado pela manipulação de dados para manter uma narrativa de sucesso, mesmo diante de evidências contrárias no campo de batalha, influenciando negativamente a tomada de decisão. A patologia da informação tornou-se evidente na centralização excessiva e no foco em estatísticas que distorciam a realidade operacional. A natureza complexa da guerra irregular no Vietnã, com o Viet Cong operando como uma força guerrilheira enraizada na população rural e o Exército do Povo do Vietnã complementando com operações de força principal para desviar as forças americanas, desafiava os métodos tradicionais de mensuração. A capacidade do inimigo de sumir na população e no terreno dificultava a identificação e o engajamento, evidenciando que os indicadores tradicionais de combate não eram adequados.

As Operações Cedar Falls e Junction City demonstraram a subestimação da capacidade de adaptação estratégica do inimigo e a rigidez doutrinária americana. Em Cedar Falls, a inteligência, embora ambígua, persistia na crença de que grandes operações poderiam limpar áreas inimigas. No entanto, muitos combatentes do Viet Cong, alertados, simplesmente fugiram para o Camboja vizinho antes da chegada das forças americanas, retornando logo após a retirada das tropas dos EUA. A operação não resultou em uma mudança duradoura na estratégia inimiga, e o comando americano continuou a operar sob a suposição de que o poder de fogo massivo levaria à vitória, em vez de se adaptar para uma guerra de guerrilha mais flexível.

De modo similar, na Operação Junction City, a inteligência, apesar de detalhada em alguns aspectos, falhou em localizar o quartel-general do inimigo (COSVN), que nunca foi encontrado ou destruído devido à sua natureza descentralizada e móvel. O Viet Cong conseguiu evitar o confronto direto, movendo-se para santuários ao longo

da fronteira cambojana. A adaptação do inimigo foi a de desengajar e realocar, não a de ser aniquilado. Essa falha em fixar o inimigo e destruí-lo revelou as limitações da estratégia convencional contra uma insurgência adaptável. Apesar do sucesso tático em termos de baixas e destruição de material, a operação não alterou, em essência, o curso estratégico da guerra, pois a crença do comando americano de que o inimigo seria forçado a reavaliar suas táticas provou ser temporária, com os comunistas retornando e reconstruindo seus santuários.

A persistência na doutrina de guerra de atrito e a relutância institucional em se adaptar a um novo tipo de conflito, conforme a teoria, resultaram em uma desconexão entre a estratégia e a realidade no campo de batalha, evidenciando que a imprevisibilidade da guerra e a resistência a mudanças eram barreiras significativas para o sucesso do PPM em ambientes assimétricos. As lacunas na informação e a dificuldade em adaptar-se deram origem a uma batalha por narrativas, que se tornou um desafio central para a legitimidade.

#### 4.4 BLOCO 4 – LEGITIMIDADE E CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS: A BATALHA PELA PERCEPÇÃO

A teoria ressalta que a dimensão da legitimidade é primordial para a condução de qualquer conflito, mas assume uma importância ainda maior em guerras irregulares. A vitória não é determinada apenas pela força militar, mas pela capacidade de construir e sustentar uma narrativa que justifique o uso da violência e mantenha o apoio tanto do público interno quanto do público externo. A construção da narrativa oficial de uma guerra é um elemento vital para a manutenção da legitimidade, com a política interna e a opinião pública sendo fatores decisivos para o desfecho de conflitos. A perda de credibilidade e apoio popular pode ser acelerada pela revelação de informações que contradizem a narrativa oficial, com a manipulação de informações sendo utilizada para sustentar uma narrativa de sucesso, mesmo quando a evidência no campo de batalha aponta o contrário, criando uma crise de confiança.

A teoria também destaca o papel central da mídia na moldagem da opinião pública e, conseqüentemente, na legitimidade de uma guerra. A cobertura da mídia pode passar de um enquadramento patriótico para um cético, e a exposição da violência do conflito e a crescente discrepância entre os relatos oficiais e a realidade observada podem minar a credibilidade da narrativa do governo. Nesse contexto, a

mensuração de desempenho e a busca por números positivos podem servir como um ritual para dar uma aparência de credibilidade e legitimidade às ações militares, mesmo quando a população já questiona a validade do conflito. Adicionalmente, a violência em massa não é um ato irracional, mas um comportamento social e institucional, onde a narrativa ideológica se torna um instrumento para enquadrar moralmente um conflito, justificando a desumanização do inimigo e buscando racionalizar e justificar moralmente o conflito tanto para os combatentes quanto para a sociedade.

Na realidade da Guerra do Vietnã, a batalha por narrativas foi um elemento determinante. O período de 1967 a 1969, embora marcado por uma visão otimista do comando americano baseada em relatórios de progresso, foi severamente testado pela Ofensiva do Tet em 1968. Apesar de militarmente desastrosa para o inimigo, seu impacto psicológico e político nos EUA foi imenso. A mídia, que antes havia sido otimista, começou a questionar a narrativa oficial, contribuindo para uma profunda crise de credibilidade para a administração, conforme a teoria prevê. A perda de apoio popular limitou as opções estratégicas do governo, e a revelação de informações que contradiziam a narrativa oficial expôs a crise de confiança gerada pelo segredo e pela falta de transparência sobre a realidade do conflito.

As operações Cedar Falls e Junction City ilustram esse fenômeno. No caso de Cedar Falls, o discurso oficial proclamou êxito com base em contagens de inimigos mortos e no volume de suprimentos destruídos — métricas convencionais de vitória. O que se viu no terreno, contudo, foi distinto: a ampla devastação e o deslocamento de civis, apresentados como tática de terra arrasada para negar apoio ao adversário, corroeram a legitimidade do esforço norte-americano perante muitos vietnamitas e observadores externos. A percepção de uma guerra desproporcional, com emprego de poder esmagador em áreas densamente povoadas, alimentou críticas à estratégia. Reportagens como a sobre Ben Suc expuseram o custo humano e material, contrapondo-se ao relato oficial e destacando o papel da mídia em moldar a opinião pública e abalar a credibilidade dos EUA — dinâmica também perceptível em Junction City.

Similarmente, a Operação Junction City foi aclamada como um marco e um triunfo pelo comando americano, com estatísticas de *body count* apresentadas como prova de sucesso, visando reforçar a confiança interna e pública na estratégia de atrito. Contudo, a incapacidade de atingir o objetivo principal (o COSVN) levantou

questões sobre a verdadeira eficácia da operação. A experiência no terreno, com a fuga do inimigo e a rápida reconstrução de suas bases, contrastava com a imagem de uma vitória decisiva. A dependência de *body counts* como principal indicador de sucesso foi amplamente criticada, pois incentivava a superestimação de baixas e, por vezes, a inclusão de não-combatentes, minando a legitimidade dos relatórios militares e, por conseguinte, a credibilidade da narrativa oficial.

A realidade do Vietnã demonstrou que a manipulação de informações e a busca por números positivos serviram, de fato, como um ritual de legitimação, mas falharam em sustentar a legitimidade do conflito a longo prazo, evidenciando que a guerra é, em grande parte, uma batalha de narrativas onde a credibilidade e o apoio público são tão decisivos quanto as vitórias táticas, e o PPM enfrentou enormes desafios em gerenciar essa percepção pública.

#### 4.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

A análise comparativa entre os fundamentos teóricos da avaliação de desempenho militar e a realidade das Operações Cedar Falls e Junction City na Guerra do Vietnã revela uma profunda e persistente dissonância entre o ideal do planejamento e a complexidade inerente à guerra irregular. O Processo de Planejamento Militar, embora concebido para gerenciar essas complexidades em suas dimensões de mensuração, eficácia, informação e legitimidade, enfrentou desafios intransponíveis na prática, especialmente em um ambiente que desafiava a doutrina convencional.

No Bloco 1 – Mensuração, Gestão e Tomada de Decisão, a busca teórica por eficiência e pela quantificação, advogada por pensadores clássicos, colidiu com a realidade da sociedade da auditoria no Vietnã. A dependência excessiva de métricas quantitativas, como o *body count*, transformou a mensuração em um ritual de legitimação que distorcia a realidade operacional, fornecendo uma falsa sensação de progresso. A rigidez do sistema e a dificuldade em aceitar a incerteza e a complexidade inerentes à tomada de decisão em ambientes militares assimétricos levaram a avaliações que mascaravam as falhas e impediam uma compreensão contextualizada da eficácia real. O paradoxo de vitórias táticas não se traduzindo em ganho estratégico duradouro se tornou a marca registrada da aplicação falha desses princípios.

A dimensão da Eficácia Política e Social, explorada no Bloco 2, demonstrou que, enquanto a teoria preconiza a inseparabilidade entre os domínios político e militar e a centralidade do apoio popular em contrainsurgências, a prática americana no Vietnã, exemplificada por Cedar Falls e Junction City, falhou em integrar esses aspectos. A primazia da estratégia de atrito e a priorização de métricas militares sobre a conquista da população resultaram em ações contraproducentes, como deslocamentos forçados e devastação, que alienaram a população e minaram a legitimidade dos esforços militares. A desconsideração da abordagem população-cêntrica e a incapacidade de lidar com os fatores qualitativos e intangíveis de apoio popular e legitimidade política foram barreiras significativas para o sucesso estratégico.

No que tange à Informação e Adaptação Estratégica (Bloco 3), a teoria enfatiza a necessidade de inteligência precisa e de uma capacidade contínua de adaptação frente à fricção da guerra. No entanto, a realidade do Vietnã foi marcada pela manipulação de informações, pela resistência institucional à adaptação e pela persistência de uma doutrina de guerra de atrito inadequada para a natureza da guerrilha. As operações estudadas revelaram a subestimação da capacidade de adaptação do inimigo, que frequentemente evitou o confronto direto e se realocou, e a falha do comando americano em ajustar suas estratégias, reiterando a rigidez doutrinária em face da imprevisibilidade do campo de batalha. A ausência de uma reflexão em ação e a dificuldade em integrar dados suaves na avaliação da inteligência comprometeram a eficácia da tomada de decisão.

Finalmente, o Bloco 4 – Legitimidade e Construção de Narrativas, sublinhou que a guerra é, em sua essência, uma batalha de narrativas. Enquanto a teoria aponta a credibilidade e o apoio público como determinantes, a experiência do Vietnã demonstrou como a manipulação de informações e a discrepância entre a narrativa oficial e a realidade no terreno, amplificadas pela mídia, levaram a uma profunda crise de confiança. A Ofensiva do Tet e as críticas aos *body counts* nas operações destacaram como a busca por números positivos servia para sustentar uma aparência de controle, mas, em última instância, corroeu a legitimidade do conflito aos olhos do público, tanto interno quanto externo. A falha em gerenciar a percepção pública e em construir uma narrativa convincente e crível, aliada aos outros desafios, selou o destino das operações e, em última análise, do conflito.

Em síntese, a Guerra do Vietnã e, em particular, as Operações Cedar Falls e Junction City, serviram como um estudo de caso empírico poderoso, evidenciando que a avaliação de desempenho militar em guerras irregulares é uma tarefa de complexidade exponencial. A aplicação dos conceitos do PPM, embora teoricamente sound, foi desafiada pela rigidez doutrinária, pela dificuldade em quantificar fatores intangíveis e pela tentação de priorizar métricas que, longe de refletir a realidade, serviam a propósitos de legitimação. A análise reforça a lição de que a mensuração puramente quantitativa pode levar a uma perigosa desconexão da realidade, resultando em sucessos táticos que não se traduzem em ganhos estratégicos duradouros e em uma perda basilar de legitimidade e apoio, fatores que, em última instância, são tão decisivos quanto as vitórias no campo de batalha.

## 5 CONCLUSÃO

Ao alcançar o término desta investigação, torna-se imperativo proceder à síntese conclusiva dos argumentos e análises que foram meticulosamente desenvolvidos ao longo dos capítulos anteriores. Este estudo se propôs a realizar uma tarefa de considerável envergadura e complexidade: analisar a profunda dissonância entre os preceitos teóricos da avaliação de desempenho militar e a sua aplicação prática em um teatro de operações caracterizado pela guerra irregular.

O propósito central que norteou todo o esforço de pesquisa foi o de desvendar como a escolha e a priorização de determinados indicadores de desempenho, com foco especial naqueles de natureza quantitativa, puderam influenciar de maneira decisiva a percepção de sucesso e a condução estratégica de um dos conflitos mais examinados do século XX. Para cumprir tal desígnio, a pesquisa aprofundou-se na experiência das forças armadas norte-americanas durante a Guerra do Vietnã, com um recorte temporal preciso entre os anos de 1967 e 1969, buscando compreender as razões subjacentes que levaram à adoção e persistência de uma estratégia de atrito, cujos resultados táticos, embora mensuráveis e amplamente divulgados, contrastavam de forma dramática com o malogro estratégico que se avizinhava.

Para orientar este percurso investigativo, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: Podem os indicadores de desempenho quantitativos, quando analisados de forma isolada, representar com precisão o sucesso de uma missão militar em um conflito de natureza irregular? A busca por uma resposta a essa indagação central serviu como a espinha dorsal de toda a dissertação, demandando uma abordagem metodológica que permitisse a confrontação sistemática entre o pensamento doutrinário e a realidade empírica.

O desenho da pesquisa, de índole qualitativa, foi apoiado em um estudo de caso histórico-comparativo, que articulou as diferentes fases da análise de maneira lógica e concatenada. O trajeto teve seu início no Capítulo 2, com a edificação de um sólido referencial teórico que explorou as dimensões da mensuração, da eficácia político-social, da informação e adaptação, e da legitimidade, estabelecendo assim as lentes conceituais para a análise subsequente. Na sequência, o Capítulo 3 transportou a pesquisa para o campo empírico, contextualizando o cenário da Guerra do Vietnã e detalhando as Operações Cedar Falls e Junction City como manifestações concretas da doutrina de atrito. Por fim, o Capítulo 4 representou o ápice analítico do trabalho,

ao realizar a confrontação direta entre a teoria e a prática, dissecando as dissonâncias em cada um dos eixos temáticos e demonstrando como os indicadores de desempenho foram aplicados no campo de batalha.

O desenvolvimento da pesquisa permitiu alcançar considerações parciais de elevada pertinência em cada etapa. A análise teórica revelou que a literatura especializada já alertava para os riscos de a mensuração se tornar um fim em si mesma, um ritual de legitimação desprovido de significado prático, e sublinhava a importância de fatores intangíveis como o apoio popular e a legitimidade política.

A investigação do estudo de caso, por sua vez, expôs de maneira inequívoca como o comando militar norte-americano, ao priorizar o *body count* como métrica primária de sucesso, não apenas falhou em avaliar corretamente o progresso da guerra, mas também implementou ações que se mostraram contraproducentes. As operações de busca e destruição, embora gerassem estatísticas impressionantes de baixas inimigas e material destruído, simultaneamente alienavam a população civil, minavam a base de apoio do governo sul-vietnamita e corroíam a legitimidade do esforço de guerra perante a opinião pública doméstica e internacional. A análise comparativa, ao justapor esses dois mundos, o teórico e o prático, solidificou a percepção de que a falha no Vietnã não foi uma falha de bravura ou de capacidade logística, mas uma profunda falha de compreensão e de avaliação.

A conclusão geral que emerge desta análise aprofundada responde, de forma inequívoca, à questão de pesquisa e, por conseguinte, confirma a validade da hipótese formulada no início deste percurso. A investigação demonstrou que a ênfase desproporcional nos indicadores de desempenho quantitativos, por parte dos planejadores na Guerra do Vietnã, criou um desafio intransponível para a avaliação correta dos fatores políticos e sociais que, em última instância, definiram o desfecho do conflito.

A validade da hipótese manifesta-se na constatação de que cada vitória tática, celebrada com base em números, frequentemente correspondia a um revés no campo intangível da legitimidade e do apoio popular, validando a premissa de que a obsessão por aquilo que se pode contar levou ao esquecimento daquilo que realmente contava. A escolha deliberada por uma estratégia de atrito, mensurável por meio de estatísticas de baixas e destruição, levou a uma percepção de sucesso que se mostrava consistentemente desalinhada com a complexidade do cenário estratégico, um

desalinhamento que a estrutura teórica já previa como um risco inerente à má aplicação dos princípios de mensuração.

A relevância destas considerações principais transcende o interesse puramente histórico e acadêmico, projetando-se como um alerta de grande pertinência para o planejamento militar contemporâneo. A principal contribuição deste trabalho reside em reafirmar, com o peso de uma análise empírica detalhada, que a eficácia militar em conflitos irregulares não pode ser apreendida por meio de algoritmos simplistas ou planilhas de resultados. O estudo evidencia que a cultura organizacional, a doutrina vigente e as pressões políticas podem induzir uma organização militar a adotar métricas que mais servem para justificar ações e orçamentos do que para compreender a dinâmica de um conflito.

A falha em adaptar os métodos de avaliação à natureza da guerra travada representa um risco estratégico de primeira ordem, com potencial para conduzir a um desperdício de recursos, vidas e, em sua essência, à erosão do capital político necessário para sustentar operações prolongadas. A experiência do Vietnã, dissecada nesta monografia, serve como um poderoso contraponto à tentativa tecnocrática de gerir a guerra como se fosse um processo industrial, uma lição que permanece vital em uma era de avanços tecnológicos e análise de dados massivos.

As implicações desta pesquisa para a Marinha do Brasil são particularmente significativas, dada a crescente complexidade do ambiente operacional no qual a Força é chamada a atuar. As lições extraídas da análise sobre a inadequação de indicadores puramente quantitativos são diretamente aplicáveis às missões de Garantia da Lei e da Ordem, às operações de paz sob a égide de organismos internacionais e ao patrulhamento e controle de áreas sensíveis, como a Amazônia Azul.

Nesses cenários, o sucesso raramente será medido pelo número de apreensões ou pela neutralização de ameaças de forma isolada, mas sim pela capacidade de gerar um ambiente seguro e estável, de fortalecer a presença do Estado, de ganhar a confiança das comunidades locais e de manter a legitimidade das ações da Força. A avaliação de desempenho, portanto, deve necessariamente incorporar indicadores qualitativos que capturem a percepção da população, o nível de cooperação com outros órgãos e a consolidação da governança local. Ignorar essas dimensões em favor de métricas mais fáceis de coletar seria incorrer no mesmo

erro elementar que caracterizou a abordagem norte-americana no Vietnã, comprometendo a eficácia de longo prazo das operações navais e de fuzileiros navais.

É imperativo reconhecer que, como toda investigação acadêmica, este trabalho possui limitações inerentes ao seu escopo. A pesquisa concentrou-se deliberadamente em um recorte temporal específico (1967-1969) e em duas operações pontuais, o que, embora tenha permitido uma análise aprofundada, não esgota a complexidade de um conflito tão longo e com várias facetas como a Guerra do Vietnã. A análise documental, ainda que extensa, esteve restrita às fontes disponíveis em domínio público e na literatura secundária, não incluindo o acesso a arquivos militares classificados que poderiam oferecer novas camadas de compreensão sobre os processos decisórios internos. Tais delimitações, contudo, não invalidam as conclusões, mas as situam dentro de um quadro de análise específico, abrindo, por sua vez, um leque de possibilidades para futuras investigações que possam expandir e aprofundar o conhecimento sobre o tema.

A partir das lacunas e dos achados deste estudo, emergem diversas indicações para pesquisas futuras. Uma primeira vertente poderia aplicar o mesmo arcabouço analítico aqui desenvolvido para examinar conflitos mais recentes, como as intervenções no Iraque e no Afeganistão, a fim de verificar se as mesmas patologias na mensuração de desempenho se repetem em diferentes contextos tecnológicos e geopolíticos. Outra possibilidade de investigação seria o desenvolvimento de um estudo de caso focado especificamente na Marinha do Brasil, analisando como os indicadores de desempenho são atualmente empregados em operações de GLO ou em missões de paz, e propondo um modelo de avaliação de eficácia que incorpore de forma sistemática as dimensões qualitativas e sociais. Tal trabalho poderia servir como uma contribuição doutrinária de valor inestimável para a Força.

Para além da pesquisa acadêmica, vislumbram-se possibilidades de desenvolvimento futuro que podem traduzir as conclusões deste trabalho em ferramentas práticas para o aprimoramento contínuo da Força Naval. Uma iniciativa de grande valia seria a criação de módulos de treinamento e estudos de caso para os cursos de carreira e de altos estudos militares, utilizando a experiência do Vietnã para exercitar nos oficiais a capacidade de análise crítica sobre indicadores de desempenho. Adicionalmente, os resultados desta monografia poderiam fomentar a revisão e o aperfeiçoamento dos manuais de planejamento operacional, com a inclusão de diretrizes mais claras e robustas para a definição de indicadores de

eficácia em ambientes complexos, assegurando que as lições do passado sejam formalmente integradas à doutrina do futuro.

Em suma, este trabalho buscou demonstrar que a guerra, especialmente em sua manifestação irregular, resiste a ser contida em planilhas e gráficos. A experiência da Guerra do Vietnã permanece como um testemunho eloquente de que o sucesso militar não pode ser divorciado de seu contexto político e humano. A busca por indicadores de desempenho, quando se torna um fim em si mesma, pode levar uma organização militar a um estado de autoengano, no qual se ganham todas as batalhas estatísticas, mas se perde a guerra. A lição elementar, que ecoa das selvas do Sudeste Asiático até os desafios do século XXI, é que a sabedoria no planejamento não reside em encontrar as respostas certas, mas em aprender a fazer as perguntas certas, reconhecendo que os fatores mais decisivos para a vitória são, muitas vezes, aqueles que os números não conseguem vencer.

## REFERÊNCIAS

APPY, Christian G. **Working-Class War: American Combat Soldiers and Vietnam**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1993.

ARENDET, Hannah. **Eichmann em Jerusalém: Um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

BAKER, Mark. **The Vietnam War in the Words of the Men and Women Who Fought There**. New York: Cooper Square Press, 1994.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2020.

COHEN, Eliot A. **Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime**. New York: Free Press, 2002.

DADDIS, Gregory A. **No Sure Victory: Measuring U.S. Army Effectiveness and Progress in the Vietnam War**. New York: Oxford University Press, 2011.

DADDIS, Gregory A. **Westmoreland's War: Reassessing American Strategy in Vietnam**. New York: Oxford University Press, 2014.

ELLSBERG, Daniel. **Secrets: A Memoir of Vietnam and the Pentagon Papers**. New York: Viking, 2002.

ELLSBERG, Daniel. **The Doomsday Machine: Confessions of a Nuclear War Planner**. New York: Bloomsbury, 2017.

FLYVBJERG, Bent. **Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

GALULA, David. **Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice**. Westport: Praeger Security International, 1964.

HALLIN, Daniel C. **The "Uncensored War": The Media and Vietnam**. New York: Oxford University Press, 1986.

HERRING, George C. **America's Longest War: The United States and Vietnam, 1950-1975**. New York: John Wiley & Sons, 1979.

HUNT, Richard A. **Pacification: The American Struggle for Vietnam's Hearts and Minds**. Boulder: Westview Press, 1995.

KARNOW, Stanley. **Vietnam: A History**. New York: Viking Press, 1983.

KENT, Sherman. **Strategic Intelligence for American World Policy**. Princeton: Princeton University Press, 1949.

KILCULLEN, David J. **The Accidental Guerrilla**: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One. New York: Oxford University Press, 2009.

KOMER, Robert W. **Bureaucracy at War**: U.S. Performance in the Vietnam Conflict. Boulder: Westview Press, 1986.

KREPINEVICH JR., Andrew F. **The Army and Vietnam**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.

KREPINEVICH, Andrew F. **7 Deadly Scenarios**: A Military Futurist Explores War in the 21st Century. New York: Bantam Dell, 2009.

LEWY, Guenter. **America in Vietnam**. New York: Oxford University Press, 1978.

LUTTWAK, Edward N.; KOEHL, Stuart L. **The Dictionary of Modern War**. New York: HarperCollins, 1991.

MACGARRIGLE, George L. **Combat Operations**: Taking the Offensive, October 1966 to October 1967. Washington, D.C.: Center of Military History, 1998.

MALEŠEVIĆ, Siniša. **The Rise of Organised Brutality**: A Historical Sociology of Violence. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

MCNAMARA, Robert S.; BLIGHT, James G.; BRIGHAM, Robert K. **Argument Without End**: In Search of Answers to the Vietnam Tragedy. New York: PublicAffairs, 1999.

MILLETT, Allan R.; MURRAY, Williamson (Eds.). **Military Effectiveness**, Vol. 3: The Second World War. Boston: Allen & Unwin, 1988.

NIXON, Richard. **The Real War**. New York: Warner Books, 1980.

O'NEILL, Bard E. **Insurgency and Terrorism**: From Revolution to Apocalypse. Washington, D.C.: Potomac Books, 2005.

POWER, Michael. **The Audit Society**: Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RACE, Jeffrey. **War Comes to Long An**: Revolutionary Conflict in a Vietnamese Province. Berkeley: University of California Press, 1972.

ROGERS, Bernard William. **Cedar Falls-Junction City**: A Turning Point. Washington, D.C.: Department of the Army, 1974.

SHELL, Jonathan. **The Village of Ben Suc**. New York: Alfred A. Knopf, 1967.

SCHÖN, Donald A. **The Reflective Practitioner**: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.

SHEEHAN, Neil. **A Bright Shining Lie: John Paul Vann and America in Vietnam.** New York: Random House, 1988.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

SORLEY, Lewis. **A Better War: The Unexamined Victories and Final Tragedy of America's Last Years in Vietnam.** New York: Harcourt Brace & Co., 1999.

SUMMERS JR., Harry G. **On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War.** Novato, CA: Presidio Press, 1982.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper & Brothers, 1911.

TURSE, Nick. **Kill Anything That Moves: The Real American War in Vietnam.** New York: Metropolitan Books, 2013.

VAN CREVELD, Martin. **Command in War.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985.

WEBER, Max. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology.** Berkeley: University of California Press, 1978. (Edição em inglês da obra original de 1922)