

# O PROCESSO DECISÓRIO EM OPERAÇÕES MILITARES VOLÁTEIS: UMA ANÁLISE DA BATALHA DE HAMBURGER HILL<sup>1</sup>

## *THE DECISION-MAKING PROCESS IN VOLATILE MILITARY OPERATIONS: AN ANALYSIS OF THE BATTLE OF HAMBURGER HILL*

Arthur Muniz Do Amaral Galdino<sup>2</sup>  
Thiago José Macedo Fernandes\*\*

### RESUMO

Esse estudo analisa as operações ofensivas na Batalha de Hamburger Hill pela conquista da colina 937 sob a perspectiva dos processos de tomada de decisão mais recentes, utilizados em cenários de incerteza, como as guerras irregulares. Essa abordagem se justifica por se tratar de situações inerentes à realidade combativa que estão presentes nos contextos de guerra mais atuais do mundo moderno, além de estar vinculada a possíveis atuações da Infantaria da Aeronáutica. O trabalho tem como propósito entender o processo de decisão nas operações da Batalha de Hamburger Hill que sofreram mudanças constantes, dificultando a tomada de decisão dos atores envolvidos, assim como, compreender qual a influência da volatilidade dessa guerra no processo decisório. Dessa forma, a principal perspectiva desse trabalho acadêmico é aprimorar o entendimento acerca do processo decisório militar, bem como sua adaptação a ambientes inconstantes. Com o intuito de possibilitar a realização da pesquisa, será realizado um apanhado dos termos que se referem ao tema, revisão da Batalha de Hamburger Hill e suas características de instabilidade, análise do processo decisório utilizado pela atual doutrina das forças combatentes modernas, levantamento dos pontos negativos e positivos das decisões tomadas em batalha, e enfim uma compreensão da forma que o processo decisório influenciou na Batalha de Hamburger Hill. A pesquisa bibliográfica e documental, feitas por meio de manuais e documentos da Força Aérea Brasileira e do Exército Brasileiro, assim como artigos e livros referentes ao tema proposto, servirão de embasamento para o estudo. Desse modo, espera-se que seja possível apontar de que forma a inconstância das operações militares afetaram as táticas de tomada da decisão nas missões ocorridas em Hamburger Hill e de que forma o caráter volátil da guerra afeta o processo decisório. Portanto, objetiva-se compreender de que forma a volatilidade das operações militares influenciam ou inutilizam os procedimentos de tomada da decisão ortodoxo utilizado pelas tropas militares.

**Palavras-chave:** Processo decisório; Volatilidade; Operações militares; Hamburger Hill.

---

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

<sup>2</sup> Cadete de Infantaria do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

\*\* Maj QOInf Academia da Força Aérea. Especialista em Gestão Pública. Academia da Força Aérea. E-mail: [thiagofernandestjmf@fab.mil.br](mailto:thiagofernandestjmf@fab.mil.br)

## ABSTRACT

This study analyzes the offensive operations in the Battle of Hamburger Hill for the conquest of Hill 937 from the perspective of more recent decision-making processes, used in confrontational scenarios, such as irregular wars. This approach is justified because it deals with situations inherent to the combative reality that are present in the most current war contexts in the modern world, in addition to being linked to possible actions by the Air Force Infantry. The purpose of this work is to understand the decision-making process in the operations of the Battle of Hamburger Hill that control constant changes, making it difficult for the actors involved to make decisions, as well as understand the influence of the volatility of this war on the decision-making process. In this way, the main perspective of this academic work is to improve the understanding of the military decision-making process, as well as its adaptation to changing environments. In order to make it possible to carry out the research, an overview of the terms that refer to the subject will be carried out, a review of the Battle of Hamburger Hill and its instability characteristics, analysis of the decision-making process used by the current doctrine of modern combat forces, survey of the points negative and positive of decisions taken in battle, and finally an understanding of how the decision-making process influenced the Battle of Hamburger Hill. A bibliographical and documentary research, carried out through manuals and documents from the Brazilian Air Force and the Brazilian Army, as well as articles and books referring to the standard theme, will serve as a basis for the study. In this way, it is expected that it will be possible to point out how the inconstancy of military operations affected the decision-making tactics in the missions that took place at Hamburger Hill and how the volatile nature of war affected the decision-making process. Therefore, the objective is to understand how the volatility of military operations affects or disables decision-making procedures or the entire method used by military troops.

**Keywords:** Decision-making process; Volatility; Military operations; Hamburger Hill.

## INTRODUÇÃO

A guerra se mantém em constante evolução, por meio das táticas empregadas nas operações militares e assim também evolui o processo decisório em meio às batalhas. Portanto, a grande variedade de decisões e efeitos causados por essas escolhas torna o campo de batalha volátil e complexo de compreender.

Dessa forma, ainda que se busque um método efetivo de tomada de decisões, a complexidade do mundo torna os eventos cada vez mais imponderáveis e difíceis de se lidar. A incapacidade de previsão, durante eventos inconstantes, tem efeito direto na capacidade de se prever o rumo da história, isso se agrava quando se fala de eventos mortais como as guerras que são conflitos extremamente imprevisíveis (TALEB, 2020).

De maneira geral, as guerras apresentam características voláteis, porém, são as guerras irregulares que possuem eventos com alto grau de volatilidade. A guerra irregular, quando em comparação com as guerras regulares, são assimétricas e discrepantes. Mesmo assim, os líderes militares ainda insistem em lidar com esses conflitos por meio de métodos acadêmicos, princípios rígidos, ortodoxos e cartesianos de execução e planejamento (VISACRO, 2009).

O planejamento e coordenação das operações trouxeram vantagens táticas e estratégicas para o cenário de guerra, já que o controle do teatro de operações ficou muito mais aparente. A conduta das decisões executadas pelas subunidades de tropa no Brasil são baseadas no trabalho de comando dos líderes dessas frações de tropa.

Sendo assim, o comandante avalia as linhas de ações e seleciona a conduta pré-estabelecida que melhor atende ao cumprimento da missão. Além disso, a decisão só pode ser tomada após a emissão de uma ordem do escalão superior, o que atrasa e torna rígido o processo decisório (BRASIL, 2019).

Este trabalho se justifica, pois, ao lidar com operações militares que passam por uma grande quantidade de mudanças em seus eventos, como no caso da colina 937, os processos de definição das ações baseados em combates que apresentam uma maior consistência em seus acontecimentos podem resultar em escolhas prejudiciais ao combate no teatro de operações.

Portanto, a compreensão das batalhas militares de alta volatilidade e o estudo de um processo decisório menos convencional surgem como uma forma de evoluir no cenário de guerra. A complexidade e volatilidade do ambiente operacional requerem tomadas de decisões rápidas, em momentos em que os processos decisórios tradicionais são limitados ou ineficientes, o que muitas vezes envolve os comandantes em decisões mais intuitivas (WILLIAMS, 2011).

Para tanto, este artigo se desenvolveu sob a ótica dos conflitos irregulares, com ênfase na Batalha de Hamburger Hill, e as dificuldades no processo decisório.

Além disso, analisará a influência da volatilidade das operações militares no processo decisório. Para tanto, fez-se necessário buscar os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever a batalha de Hamburger Hill enquanto uma operação com alto grau de volatilidade;
- 2) identificar o processo de tomada da decisão utilizado nas operações militares;
- 3) compreender a influência da volatilidade das operações militares no processo decisório.

Logo, busca-se compreender como a volatilidade das operações militares influencia os métodos de tomada da decisão. Dessa maneira, poderá ser alcançado um melhor entendimento das ações inerentes às operações militares, assim como, ampliar a percepção sobre as guerras e auxiliar no processo decisório no âmbito Força Aérea.

Por isso, este projeto se insere na linha de pesquisa: logística e gestão; no grupo temático: análise operacional e apoio à decisão; e buscará manter o foco na batalha de Hamburger Hill e na tomada de decisões em meio a operações militares de alta volatilidade de ações, respondendo à pergunta: de que forma a volatilidade das operações militares influencia no processo decisório?

## **1 O CAMPO DE BATALHA**

### **1.1 VOLATILIDADE DAS GUERRAS**

O ambiente em que a guerra se insere é um domínio da incerteza, sendo essa o mais incerto dos empreendimentos humanos (VON CLAUSEWITZ, 2017). Portanto, os líderes militares exercem atuação em um universo complexo e marcado pela imperfeição de situações e interação de diferentes parâmetros, turbulências e instabilidade.

[Por isso a decisão dos chefes militares pode ser afetada por realidades voláteis:

Tendo por campo de aplicação o mundo da mutabilidade e ambiguidade, sua ação envolve realidades voláteis que não cessam de se modificar e que, a cada instante, reúnem em si aspectos contraditórios, forças antagônicas, oposições (DESPORTES, 2021, p.23).

Difícilmente se combate nas exatas situações em que se planejou, isso se deve à volatilidade presente no campo de batalha (DESPORTES, 2021). A volatilidade se apresenta como inconstância e variações nas operações militares, visto que a gama de variáveis e incertezas presentes na guerra fazem emergir os cenários de guerra marcados pela complexidade e mudanças constantes.

## 1.2 AS GUERRAS IRREGULARES

A guerra irregular se apresenta de forma ideal para a realização deste trabalho, uma vez que em sua essência possui caráter informal, dinâmico, flexível e mutável nos combates. Portanto, contraria o cientificismo acadêmico e padrões doutrinários rígidos aplicáveis com maior abrangência nas guerras regulares (VISACRO, 2009).

Como uma definição de guerra irregular, entende-se que:

A guerra irregular é a forma mais antiga de se combater e, desde meados do século passado, também, a mais usual. Analistas políticos e militares estimam que esse tipo de luta deverá predominar sobre os tradicionais métodos de beligerância durante, pelo menos, as primeiras décadas do século XXI. Terrorismo, guerrilha, insurreição, movimento de resistência, combate não convencional e conflito assimétrico, por exemplo, são alguns dos conceitos ou práticas abarcados pelo conjunto de ideias, mais amplo e muito pouco compreendido, denominado guerra irregular (VISACRO, 2009, p.1).

Essa definição reforça a importância de se aprofundar nas teorias e conceitos da guerra irregular, tendo em vista a história mundial desse tipo de conflito, além da visibilidade que tem ganhado atualmente no mundo. Esse tipo de guerra viola deliberadamente as regras e normas dos conflitos armados, sendo lógicas em um sentido instrumental, no entanto, não são racionais, uma vez que a racionalidade está relacionada a normas universalmente aceitas (KALDOR, 2013).

No Vietnã e Afeganistão, os comandantes norte-americanos estavam condenados a não compreender a natureza singular da guerra em que estavam inseridos, em meio a batalhas de resistência, em que ocorriam ataques insurgentes com morteiros, foguetes, mísseis portáteis antiaéreos e anticarro (VISACRO, 2009). Esses acontecimentos históricos reforçam a vulnerabilidade de doutrinas ortodoxas e inadequadas às características de uma guerra volátil, assim como apontam a necessidade de se aprofundar no conhecimento sobre conflitos irregulares.

A compreensão de todo o teatro de operações é fundamental para que o líder militar tome decisões eficientes. Além do embasamento doutrinário, o comandante das operações deve se alinhar às características da guerra em que estiver inserido, para evitar vieses no seu procedimento de tomada de decisões.

Contudo, essa compreensão do ambiente operacional deve se aprofundar em meio a volatilidade do campo de batalha, como citado:

Na verdade, pensamentos dessa natureza são bastante questionáveis, porque significativas evidências, antigas e atuais, têm demonstrado que adoção da “teoria de atrito” de Clausewitz não tem se mostrado adequada para a condução bem sucedida de campanhas contra forças irregulares, particularmente nos níveis operacional e tático. E há que se ter em mente que num ambiente de guerra irregular, muito frequentemente, um revés ao nível tático tem desastrosas consequências estratégicas. O Conflito de 4ª Geração exige primordialmente que planejadores militares compreendam toda a dramaticidade da radical mudança no ambiente operacional (PINHEIRO, 2007, p.27).

Ao se estudar a sobre a linearidade dos conflitos militares é notável a falta dessa característica em uma guerra irregular. Marcada pela inconstância, ela se torna uma dificuldade para o plano de ação do líder militar, já que a sequência das ações se torna imprevisível e as frentes de batalha são inexistentes, como citado no seguinte trecho:

Na guerra irregular, para a absoluta perplexidade dos militares mais ortodoxos, não existem frentes de batalha, flancos ou retaguarda, pois os combates são travados, de fato, segundo a presença e a postura da população civil, em detrimento da configuração do terreno e da disposição espacial das forças inimigas (VISACRO, 2009, p.284)

A inconstância das guerras, evidenciada ainda mais na guerra irregular, gera um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (DESPORTES, 2021). Esse cenário de incerteza traz alterações e dificuldades ao processo decisório na zona de combate.

### 1.3 BATALHA DE HAMBURGER HILL

Para melhor compreender a pesquisa, serão descritos os seguintes aspectos sobre a Batalha de Hamburger Hill na colina 937: seu contexto histórico em meio à Guerra do Vietnã; as decisões tomadas durante o conflito por parte dos militares que optaram por tomar a colina; as dificuldades e os aprendizados das forças dos Estados Unidos durante a batalha. Diante disso, será analisada a atuação das forças americanas numa perspectiva de decisão do ambiente volátil.

### 1.3.1 Contexto Histórico

É importante que se entenda o contexto em que a Batalha de Hamburger Hill esteve presente, para que se compreenda as intenções das ações. Em 1950 os Estados Unidos iniciaram seus primeiros movimentos em direção ao envolvimento com o Vietnã, por meio dos discursos do Presidente Harry S. Truman de contenção comunista. O Presidente Truman reconheceu o regime pró-francês no Vietnã, prometeu ajuda e estabeleceu um grupo consultivo de assistência militar para apoiar a formação de um exército nacional vietnamita (SILVA, 2020).

A eleição do Presidente Dwight D. Eisenhower fortaleceu a ideia de contenção comunista e expandiu a visão de que a Indochina Francesa, dominada pelo comunismo, provocaria um “efeito dominó” no Sudeste Asiático (ARREGUÍN-TOFT, 2021).

Em 1965 ocorreu um ataque a Pleiku, no planalto central da província de Thua Thien, o qual levou à morte de 8 conselheiros americanos e incentivou um ataque de bombardeio ao Vietnã do norte. Após esse ataque, o Presidente Lyndon B. Johnson aprovou que soldados americanos fossem enviados ao Vietnã. O General William C. Westmoreland recebeu determinações de negar aos norte-vietnamitas a capacidade de suprimento logístico, com esse objetivo em mente o ponto crucial era o controle do Vale A Shau, no qual os vietnamitas do norte desenvolveram bases logísticas (BOIAN, 2012).



**Figura 1** Mapa da localização do Vale A Shau no Vietnã

Fonte: disponível em <http://www.tom.pilsch.com/AirOps/AShau.html>. Acesso em: 15 abr. 2023.

O próximo comandante, General Creighton Abrams, assumiu o decorrer da batalha e deu início à Operação Apache Snow, que objetivou negar a ofensiva do Vietnã do Norte e construiu um dos cenários de guerra mais sangrentos do Vietnã (BOIAN, 2012).

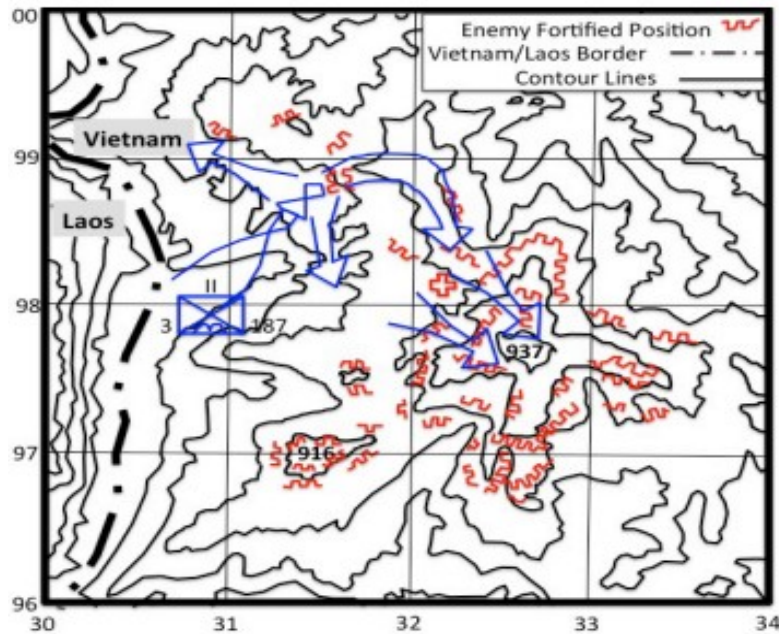
O General Creighton Abrams assumiu o comando das operações e com isso mudou a abordagem operacional para atingir o Vietnã do Norte. Para isso, sua ideia era dominar o terreno e mantê-los criando áreas seguras em torno das concentrações populacionais. Portanto, a defesa do Vale A Shau e a negação de bases logísticas ao inimigo foi o principal contexto para dar prosseguimento à Operação Apache Snow (EUA, 1969). Uma vez que essa Operação se projetava em eliminar as forças inimigas, material e equipamento no Vale A Shau, a conquista da colina 937 era um dos objetivos do exército americano.

### **1.3.2 Ações tomadas em Hamburger Hill**

As ações em Hamburger Hill foram focadas no nível de decisão tático. Entre essas decisões, optou-se por manter a proteção da colina 937, além de aumentar o poder de combate para auxiliar a Infantaria 3-187, que estava presente no terreno. Ademais, isso foi uma tentativa de diminuir os esforços do Iron Rakkasans, um batalhão de infantaria, trocando por um batalhão menos desgastado (BOIAN, 2012).

O General Zais, oficial responsável pelas operações militares naquele momento, balizou suas decisões em táticas de guerra simétricas, esperando respostas no cenário de guerra que fossem convencionais.

Para tanto, optou por deslocar suas forças não empenhadas para as proximidades da colina 937, para apoiar o batalhão Iron Rakkasans e impedir as rotas de retirada do inimigo, visto que os norte-vietnamitas utilizavam da guerra de atrito com quebra de contato. Dessa forma, o cenário de guerra irregular se instaurava no campo de batalha.



**Figura 2** Movimentos dos batalhões 3-187 e 1-506 de infantaria

Fonte: disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Major-General-Melvin-Zais-And-Hamburger-Hill-Boian/618c61853d88a4f8a2302795ba5f08d64e34d9d1#extracted>. Acesso em: 15 abr. 2023.

Em 17 de maio de 1969, levando-se em consideração a quantidade de vítimas geradas nas ações em Dong Ap Bia, o General Zais precisava decidir entre cancelar as operações na colina 937 ou manter as ações para tomar a colina.

O General avaliou que a probabilidade de perder as forças amigas valiam o desgaste do inimigo. Para isso, ordenou que o batalhão 2-501 de infantaria e as forças do Vietnã do Sul realizassem ataques à colina. A substituição de batalhões de infantaria levou a reduções nos bons resultados dos combates, visto que as tropas novas não tinham boa compreensão do terreno e do cenário de guerra irregular.

Além disso, a mídia da batalha era negativa e gerava grandes influências no processo decisório do General Zais. A característica de estratégia prolongada da guerra irregular se fez presente no combate da colina 937, consumindo cada vez mais recursos orçamentários, vidas humanas e aumentando a impopularidade da guerra, ocasionando na perda do apoio da opinião pública (VISACRO, 2009).

Em 20 de maio de 1969, o General Zais coordenou ataques de bombardeio massivos por parte da Força Aérea, seguida de supressão de artilharia. Quando as tropas terrestres chegaram ao topo, notaram que a maioria dos adversários havia deixado a colina durante a noite para resistir ao ataque dos Estados Unidos.

Esse ataque ocasionou aproximadamente 600 soldados norte-vietnamitas mortos e 1.100 inimigos removidos da colina para o Laos, ou enterrados em túneis e abrigos subterrâneos desmoronados (BOIAN, 2012).

Com esses resultados, o General Zais atingiu o objetivo de desgastar as forças do Vietnã do Norte e conquistar a montanha. Porém, alguns dias após a conquista da colina, o exército dos Estados Unidos se retirou da colina, o que abriu espaço para a volta dos norte-vietnamitas.

#### 1.4 PROCESSO DECISÓRIO NO COMBATE

A tomada de decisão nas operações militares parte do pressuposto de que os combates seguem determinada regularidade, além de basearem a atuação inimiga conforme a ortodoxia militar. O atual manual de Trabalho de Comando do Exército Brasileiro, que embasa o planejamento, coordenação e controle das operações militares, coloca a tomada de decisão com base em pontos decisivos previamente analisados (BRASIL 2019).

Os fatores da decisão descrevem as características daquela determinada área de operação e se concentram na análise de como podem afetar o cumprimento da missão (BRASIL, 2019). No entanto, os vieses cognitivos podem afetar a tomada de decisão devido ao alto grau de volatilidade do ambiente operacional, além da ortodoxia presente na doutrina de planejamento militar, que guia a maioria das ações em combate.

A guerra e os combates são preenchidos por princípios de guerra que fazem parte do procedimento básico de qualquer estratégia. Os princípios são variados e igualmente importantes, no entanto, cada combate tem características que destacam princípios mais específicos que demandam do comandante da operação a decisão sobre quais preceitos priorizar em detrimento de outros (BRASIL, 2019).

Como maneira de tornar o processo decisório mais eficiente e evitar os vieses cognitivos, as operações militares contam com doutrinas e estratégias de ações baseadas em experiências históricas, como visto no trecho:

Enquanto os fatores operacionais são estudados para formar uma base de informações relevantes às operações, os fatores da decisão permitem ao comandante e ao seu EM abordarem os aspectos relevantes que alteram o resultado das operações e aprimorar a consciência situacional. Os fatores da decisão são: Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e apoios disponíveis, Tempo e Considerações civis (MITeMeTeC) (BRASIL, 2020, p.34).

O planejamento militar busca antever possíveis problemas e reduzir os riscos que esses problemas trazem consigo, porém essa antevisão de riscos não passam de suposições sem confirmação e afetam totalmente o processo decisório da operação, tendo em vista a leitura:

É preciso estar ciente de que todo e qualquer planejamento militar é baseado em conhecimento existente e em suposições, que podem não se confirmar. O planejamento não pretende prever exatamente como os efeitos da operação ocorrem, nem como é a reação do inimigo, tampouco como civis respondem às forças e às ações das tropas amigas e das inimigas. No entanto, o aprendizado e a consciência situacional adquiridos durante o planejamento têm significativo valor. Mesmo que as tropas não consigam executar o plano como o previsto, o processo de planejamento é uma experiência importante para futuras tomadas de decisão (BRASIL, 2020, p.50).

As forças oponentes, que se utilizam do conceito da guerra irregular, têm como uma de suas principais características a velocidade das ações (VISACRO, 2009). Esses ataques rápidos e objetivos confundem a tomada de decisão das forças regulares, uma vez que se utilizam da surpresa e conseguem provocar o erro inimigo e possibilitar vieses cognitivos na decisão dos líderes militares no teatro de operações. Isso se reforça pelo seguinte fragmento de texto:

As forças buscam, com a iniciativa das ações, pressionar os comandantes inimigos a abandonar suas linhas de ação preferenciais e a cometer erros, quebrando o seu ciclo de decisão. Tais erros geram oportunidades e criam opções às forças amigas. Paralelamente, o comandante emprega parte das capacidades de sua força para proteger as populações, forças amigas e infraestrutura, negando às tropas inimigas a consolidação de ganhos e a reconquista da iniciativa (BRASIL, 2020, p.107).

Isto posto, quando considerados os aspectos da doutrina do ciclo de tomada de decisões utilizado pelas forças militares brasileiras, além das inconstâncias das operações militares, tendo em vista as mudanças de situação repentina, é relevante a importância de se pensar na influência que a volatilidade do campo de batalha das guerras irregulares pode causar no processo decisório, já que os riscos das decisões tomadas são instigados pelo grau de incerteza das operações.

## **2 MÉTODOS DE ANÁLISE**

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, designou compreender como a operação militar ocorrida na colina 937 e seu alto teor de volatilidade puderam influenciar os métodos de tomada da decisão utilizado por uma doutrina militar ortodoxa, além de incrementar conhecimento sobre o processo decisório na guerra.

Esse trabalho foi embasado em levantamentos bibliográficos e documentais para a análise do estudo, dado que a pesquisa bibliográfica envolve uma série de procedimentos metodológicos que buscam identificar, localizar e obter documentos que versam sobre o tema delimitado previamente (DE MACEDO, 1995).

Sendo assim, o desenvolvimento desta pesquisa foi concebido por meio da análise básica do processo decisório em operações militares voláteis, utilizando-se de um estudo de caso da Batalha de Hamburger Hill. Portanto, foi necessário realizar uma pesquisa exploratória de materiais bibliográficos, abordando os seguintes temas: processo decisório, trabalho de comando, guerra irregular e a história do conflito.

Por conseguinte, foram realizadas observações documentais dos manuais do Exército Brasileiro, obtidos por meio de busca eletrônica das legislações nacionais. Além disso, foram efetuadas pesquisas bibliográficas nas seguintes redes de dados: Scholar Google (Google Acadêmico), Rede de Bibliotecas Integradas da Aeronáutica (Rede Bia) e Biblioteca do Exército (BibliEx).

Dessa forma, o estudo almeja descrever de que forma a Batalha de Hamburger Hill e sua grande inconstância de ações, afetaram o processo decisório militar. A revisão de livros descritivos, históricos e artigos científicos, galgou compreender a forma como a volatilidade dessa guerra irregular pôde causar alterações nas tomadas de decisões dos líderes militares.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

#### 3.1 A BATALHA DE HAMBURGER HILL SOB A PERSPECTIVA DO PROCESSO DECISÓRIO FLEXÍVEL

O contexto de uma operação com alto grau de volatilidade de ações traz consigo dificuldades inerentes à liderança e tomada de decisão no campo de batalha. No caso dos Estados Unidos, cuja doutrina era ainda baseada em lições aprendidas na Segunda Guerra Mundial, surgiram dificuldades de se definir bem os objetivos das operações, já que a guerra irregular possui características de não-linearidade, como citado no trecho:

Na guerra irregular, para a absoluta perplexidade dos militares mais ortodoxos, não existem frentes de batalha, flancos ou retaguarda, pois os combates são travados, de fato, segundo a presença e a postura da população civil, em detrimento da configuração do terreno e da disposição espacial das forças inimigas. Por mais que se dedicassem a fazê-lo, os militares norte-americanos não conseguiram definir um front no Sudeste Asiático e, quando os comunistas desfecharam a ofensiva do Tet, violentos embates aconteceram, simultaneamente, nos principais centros urbanos, incluindo a capital Saigon, e nos mais remotos vilarejos do Vietnã do Sul (VISACRO, 2009, p.291).

O foco no nível tático, em detrimento dos objetivos estratégicos da guerra, se deu pela ânsia dos líderes militares em derrotar forças insurgentes no Vietnã do Sul. A doutrina de Clausewitz de guerra regular, utilizada como base de manuais de campo da Segunda Guerra Mundial, não abrangia discussões sobre níveis operacionais de guerra, nem mesmo conceitos da arte operacional, ainda que muitos líderes tenham conseguido vincular as ações táticas aos objetivos estratégicos.

O exército dos EUA sofreu grandes dificuldades em Hamburger Hill, ainda que tivessem posse de maior poder de combate, por não orientar com eficácia seus objetivos estratégicos, o que tornou irrelevante muitos dos seus sucessos táticos em combate, assim como a conquista da colina 937.

Assim, é reforçado no excerto:

Como já foi dito, na guerra irregular, vencer as batalhas de atrito não é o suficiente para vencer a guerra. Corroborando com essa ideia, o tenente-coronel Carlos Alberto Pissolito, do Exército argentino, afirmou: “ao contrário do que pode ocorrer nas guerras convencionais, [nos conflitos irregulares] as Forças Armadas são apenas um dos meios disponíveis, e quase nunca o mais importante” (VISACRO, 2009, p. 288).

O planejamento e decisões do exército dos Estados Unidos, ainda embasado em táticas de combate ortodoxas, manteve a atuação da infantaria limitada, com estratégias militares básicas de fechar e destruir o inimigo.

Porém, mesmo que a doutrina utilizada no Vietnã não possuísse conceitos de níveis operacionais de combate, a maior falha se encontrava na liderança militar e política. As decisões baseadas nas teorias de Clausewitz de guerra regular ocasionaram em desordem na cadeia de decisão sobre táticas dos Estados Unidos (COUTINHO, 2016), resultando numa batalha descontrolada e sem valor estratégico para vencer a guerra no Vietnã.

Outro grande fator influenciador no processo decisório das operações militares executadas pelos Estados Unidos, foi o desconhecimento do teatro de operações em que o combate se desenvolveu. A área em que atuavam era repleta de florestas tropicais e um clima atípico com alta pluviosidade e, somado a esses fatores, estava a troca constante de tropas presentes no terreno. Quando um batalhão finalmente se adequava à realidade do combate, ele era substituído por uma nova tropa, afetando a coesão e coordenação para se tomar boas decisões na área do conflito (SILVA, 2020).

O apego aos planejamentos de combate ultrapassados foi extremamente relevante para dificultar a tomada de decisões adequadas ao estilo de guerra apresentado no Vietnã. Isso se deu devido a uma falta de exame de situação por parte das forças americanas. Em tese, esse exame de situação proporcionaria uma análise de aspectos relevantes ao conflito, podendo afetar direta ou indiretamente os resultados do combate e orientar o processo decisório, uma vez que essa metodologia moderna é baseada em fatores da decisão. Os fatores mais relevantes são: missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios, tempo e considerações civis (BRASIL, 2019).

Enquanto os norte-vietnamitas tinham uma clara compreensão do tipo de guerra em que estavam envolvidos, os EUA pareciam estar desorientados no meio do conflito. Os vietnamitas exploravam as vulnerabilidades do oponente durante a Batalha de Hamburger Hill e respeitavam o poder militar do adversário, evitando combates que não podiam vencer, assim como no abandono da colina 937 durante os bombardeios aéreos.

A compreensão do inimigo foi um grande impedimento na tomada de decisões dos Estados Unidos, já que não entendiam as capacidades dos vietcongues. Os americanos não conseguiam identificar as prováveis atitudes e objetivos na zona de ação e nem mesmo destacar os alvos de valor compensadores ao conflito.

A dificuldade de crítica e autocrítica durante as lutas foi fator culminante na maior parte dos desafios impostos à tomada de decisão das tropas convencionais, o aprendizado a partir dos erros, adaptação ao ambiente operacional e flexibilidade de ações são fatores de preponderância para se iniciar ações e definir atuações no cenário de guerra (MURRAY, 2020).

Essa capacidade criativa e liberdade de ações não se fizeram presentes no processo decisório utilizado pelos líderes da batalha pela colina 937, tendo em vista as ações lentas e pouco maleáveis tomadas pelos batalhões de infantaria presentes no combate. Ações essas que não foram adaptadas, ou repensadas para o contexto de guerra em que se encontravam. Assim, o exército americano permaneceu com decisões táticas e estratégicas que focaram somente no poder combativo.

O planejamento e decisões tomadas em campo de batalha pelos EUA se limitou quanto aos fatores decisivos, negligenciando inclusive a avaliação contínua do cenário de guerra. Essa avaliação, conforme doutrinas decisórias modernas, é necessária para se comparar os resultados desejados nos conflitos com a situação em que a força combativa se encontra. Dessa forma, o progresso nas operações é determinado até se atingir o resultado desejado (BRASIL, 2019).

As forças militares dos EUA demonstraram inadequação em se adaptar aos desafios da Batalha de Hamburger Hill, o que reforça a necessidade de se adaptarem ao combate. A instabilidade do combate irregular presente na colina 937 afetou profundamente a tomada de decisões na guerra, uma vez que tornou confusa as linhas de ações que os líderes podiam tomar.

O ambiente volátil dificulta a avaliação das opções disponíveis. Quando não se sabe ao certo as forças e fraquezas dos adversários, quais são seus objetivos e estratégias, e como eles vão reagir a diferentes tipos de ações, é difícil avaliar a eficácia de uma determinada estratégia ou tática. Isso

pode levar a decisões equivocadas, como a escolha de um plano que parecia promissor, no combate pela colina 937 com forças e poder maiores que os do inimigo, mas que, na verdade, é ineficaz ou até mesmo contraproducente.

Além disso, a incerteza pode levar a hesitação e inação. Quando os líderes militares não têm certeza sobre o que fazer, ou temem que suas decisões possam ter consequências imprevisíveis ou indesejáveis, podem acabar por adiar a tomada de decisão. Isso pode impactar negativamente nas operações militares (DESPORTES, 2021), assim como visto em Hamburger Hill, batalha na qual a substituição constante dos batalhões envolvidos dificultava o êxito das ações em campo. Essa hesitação pode permitir que os adversários se fortaleçam ou se reorganizem, o que pode tornar a situação ainda mais difícil.

Outro efeito da incerteza é o aumento do risco de erro. Quando as informações são escassas ou imprecisas, os líderes militares podem ser forçados a tomar decisões com base em suposições ou especulações (TALEB, 2020). Isso aumenta o risco de erro e pode levar a decisões desastrosas. Como exemplo do bombardeio aéreo à colina 937, no qual os norte-vietnamitas haviam deslocado a maioria das suas forças, para diminuir os efeitos do ataque.

Finalmente, a volatilidade do campo de batalha pode afetar a moral e a coesão das forças militares. Quando os soldados não têm certeza sobre o que está acontecendo, ou não entendem por que estão sendo enviados em missões arriscadas, pode haver um impacto negativo em sua motivação e comprometimento (ARREGUÍN-TOFT, 2021).

Isso pode levar à deserção, insubordinação ou baixo desempenho, o que pode comprometer ainda mais as operações militares. Essa característica do cenário de incerteza se fez presente não só na missão de conquista da colina no vale A Shau, mas em toda a guerra do Vietnã.

As influências de um campo de batalha volátil sobre a tomada de decisão é factível, mas podem ser tomados métodos que busquem mitigar os efeitos dessa volatilidade e imprevisibilidade que foram destacadas na Batalha de Hamburger Hill. A busca pelas informações é um dos métodos que fortalecem o processo decisório, o meio volátil que se fez presente na colina 937 preconizava o esforço permanente de informações.

Dessa forma, as informações são consideradas tanto indispensáveis, quanto imperfeitas, havendo a necessidade de serem complementadas por outros meios e procedimentos (DESPORTES, 2021). A decisão militar não tem efeito no cenário de incerteza se for utilizada como um cálculo

matemático. As decisões sempre serão embasadas em informações incompletas e exigirão alguma intuição, forçando a necessidade de capturar a essência das situações e tomar ações com rapidez.

A batalha no Vale A Shau foi pautada por muitas situações de decisão em que os líderes militares eram postos em destaque, como o General Zais em Dong Ap Bia, que poderia decidir entre interromper o ataque à colina ou dar continuidade. O gerenciamento de incertezas para se tomar decisões em situações de dualidade deve preservar a capacidade de agir apesar dos imprevistos, o planejamento e decisões devem possibilitar a visualização de partes dos possíveis futuros e se suportar na preparação mental para enfrentar a volatilidade do ambiente com medidas contra-aleatórias, antecipando as casualidades e favorecendo as oportunidades presentes (DESPORTES, 2021). O planejamento não recobre a realidade, mas é um exercício racional da possível realidade que em sua essência continua aleatória.

O pensamento crítico e criativo é fundamental aos líderes militares, ele auxilia na criação de medidas inovadoras e originais, o que permite novas abordagens, perspectivas e soluções para os problemas militares (BRASIL, 2020). A autocrítica e a criatividade se fizeram presentes na Batalha de Hamburger Hill, por parte do Vietnã do Norte, já os EUA careciam dessa característica. Enquanto os norte-vietnamitas se utilizavam de táticas inovadoras como a guerra de contato e utilização de abrigos subterrâneos para proveito da manobra, o exército americano se apegou a táticas e decisões pouco flexíveis. A capacidade de adaptação é fundamental para a eficácia militar quando se trata de um ambiente complexo (MURRAY, 2020).

Por fim, a flexibilidade das linhas de ação se apresenta como mais um fator determinante na mitigação dos efeitos da volatilidade das operações militares no processo decisório. Para alcançar o favorecimento das circunstâncias impostas no cenário de incerteza é preciso buscar uma grande capacidade de reação, adaptação e flexibilidade mental, assim como o estabelecimento das linhas de ação (DESPORTES, 2021).

Buscar a versatilidade está ligado a manter uma multiplicidade de linhas de ação, visto que a pluralidade de escolhas possibilita o êxito de uma das combinações pré-concebidas. Ramificar os planos de ação de forma bem pensada é garantir que, pelo menos uma dessas linhas de ação surta efeito positivo nas decisões tomadas (BRASIL, 2021).

Tendo todos esses fatores em vista, é possível observar que a volatilidade das operações militares, como na Batalha de Hamburger Hill, tem forte influência no processo decisório, já que o cenário de incerteza é fator considerável no planejamento e decisão dos líderes militares.

Além disso, as ações tomadas na colina 937 tiveram grandes prejuízos devido às decisões mal tomadas e pouco flexíveis em relação ao campo de batalha que estavam inseridas. Se a atuação dos EUA fosse pautada na doutrina e estudos modernos de tomada de decisão, o conflito poderia ter seguido por um rumo diferente.

A adaptação e flexibilidade de linhas de ação teriam guiado as forças dos Estados Unidos para um resultado muito mais favorável, alinhando seu sucesso tático ao sucesso estratégico, além de inserir as tropas num contexto de guerra irregular, pautando suas ações nos fatores da decisão que são essenciais ao processo decisório militar.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após analisar as operações militares na Guerra do Vietnã, com foco especial na Batalha de Hamburger Hill, e examinar a influência da volatilidade do conflito no processo decisório durante as guerras, é possível chegar a algumas conclusões. Observando-se os fatores negativos da atuação das tropas americanas na Operação Apache Snow, é possível perceber que, à luz de um processo decisório moderno e flexível, os Estados Unidos cometeram muitos erros.

A incerteza existente nas operações militares gerou influência sobre o processo decisório, o que levou a vieses nas tomadas de decisões, ocasionando erros, tais como o foco apenas no nível tático das operações, negligência de fatores decisivos, embasamentos táticos ortodoxos e pouco pensamento crítico e criativo por parte dos chefes militares.

Senso assim, a pesquisa buscou responder à pergunta: de que forma a volatilidade das operações militares influencia o processo decisório? Desse modo, a resposta encontrada foi que a tomada da decisão e todo seu processo podem ser alterados por influência do alto grau de volatilidade no contexto das guerras, uma vez que o cenário de incerteza dos campos de batalha é um fator considerável para que os líderes militares tomem decisões.

Além disso, doutrinas pouco flexíveis de tomada de decisão não são efetivas nas operações militares, já que a volatilidade do cenário de guerra inibe a formulação de decisões que não se derivam de pensamentos mais críticos.

Ainda, observando os pontos negativos das tropas americanas na colina 937, pode-se perceber a necessidade de flexibilizar as linhas de ações para mitigar efeitos da volatilidade, buscando no cenário da incerteza uma grande capacidade de reação e adaptação. Tendo em vista que, apesar de existirem planejamentos previamente estabelecidos, o líder militar precisa estar inserido em todas as perspectivas do combate, a fim de evitar que a volatilidade das operações tenha grandes efeitos nas suas decisões.

Dessa maneira, levantam-se algumas sugestões para trabalhos futuros. A primeira é que seja realizada uma análise de um conflito diferente, por meio de um estudo de caso diferente, buscando analisar de que forma a volatilidade das operações militares influenciou outro conflito. Além desse, outro trabalho de pesquisa que poderia ser realizado é de como gerir a volatilidade e incertezas no cenário de guerra, utilizando de uma doutrina para intuição e para a confiança nas operações militares.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Lopes. **Guerra Irregular: Aspecto Menos Falado da Defesa Nacional**. Nação e Defesa, 1987.

ARREGUÍN-TOFT, Ivan. **Como os fracos vencem guerras: uma teoria do conflito assimétrico**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2021. 330 p.

BIGNETTI, Luiz Paulo. A essência do processo decisório: comentário sobre a obra de Graham Allison. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 6, n. 1, p. 71-74, 2009.

BOIAN, Kelly Owen Carl. Major General Melvin Zais and Hamburger Hill. **School of Advanced Military Studies**, U.S. Army Command and General Staff College, 2012. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA569331.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando de Operações Terrestres. **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) EB70-MC-10.211**. 2. ed. Brasília: Comando de Operações Terrestres, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Manual de Ensino Trabalho de Comando EB60-ME-13.301**. 2. ed. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando de Operações Terrestres. **Caderno de Instrução Patrulhas EB70-CI-11.450**. 1. ed. Brasília: Comando de Operações Terrestres, 2021.

CARLAN, Cláudio Umpierre. Guerra Irregular. **História: Questões & Debates**, v. 54, n. 1, 2011.

COJOCAR, William J. Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar. Kansas: **Military Review**, 2011.

COUTINHO, Rachel Silva da Rocha; GOMES, Victor Leandro Chaves. Clausewitz e os conflitos irregulares: Um panorama sobre as “novas” guerras no século XXI. **Revista da Escola Superior de Guerra**, v. 31, n. 62, p. 171-183, 2016.

DE MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

DESPORTES, Vincent. **A tomada de decisão em cenário de incerteza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2021. 172 p.

SANTOS, F. M. dos. ANÁLISE DE CONTEÚDO: A VISÃO DE LAURENCE BARDIN. São Paulo: **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012.

ESTADOS UNIDOS. Department of the army. **Combat Operations After Action Report, Operation APACHE SNOW**. San Francisco, 1969.

GOMES, Sylvio Luccas de Sousa. **A importância das táticas e doutrinas militares empregadas na Guerra do Vietnã**. Resende: AMAN, p. 17-29, 2019.

HAMMOND, John. **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões, como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KAHNEMAN, Daniel *et al.* (Ed.). **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**. New york: Cambridge university press, 1982.

MAJOR, Edward. A Lei e a Ética no Processo Decisório Militar. Kansas: **Military Review**, 2012.

MOREIRA, Felipe Kern. Processo Decisório e Percepção de Ameaça: abordagem teórica. **Security and Defense Studies Review**, v. 6, n. 1, 2006.

MURRAY, Williamson. **A necessidade de adaptação ao combate**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2020. 421 p.

NUNES, Leandro Ferreira. **A importância do pensamento crítico no processo decisório: a decisão de invasão das malvinas pela Junta militar argentina em 1982**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, p. 8-50, 2021.

OLIVEIRA, Ademir Rodrigues. **A liderança militar aplicada no processo decisório do Exército Brasileiro nos grandes comandos**. Rio de Janeiro, p. 8-42, 2019.

PAPARONE, Christopher R.; REED, George. **The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action**. Kansas: **Military Review**, 2008.

PEREIRA, Raphael do Couto. A coordenação civil-militar e o gerenciamento de crises na Guerra do Vietnã. **A Defesa Nacional**, v. 105, n. 834, p. 30-39, 2017.

SCOLARI, Felipe. **Análise do emprego das operações psicológicas na Guerra do Vietnã e sua influência sobre a doutrina brasileira**. Resende: AMAN, p. 11-57, 2017.

SILVA, Flávio Henrique Nóbrega. **Guerra do Vietnã: análise dos aspectos operacionais, da opinião pública e da mídia e suas consequências**. Resende: AMAN, p. 11-43, 2020.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. 22. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2020. 458 p.

VISACRO, Alessandro. **Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. São Paulo: Editora Contexto, 2009.

VON CLAUSEWITZ, Carl. **Da guerra**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

WILLIAMS, Major Blair. Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar. Kansas: **Military Review**, 2011.