



O Coronel General Alexander von Kluck (ao centro) e o seu estado-maior do 1º Exército, outono de 1914.

(Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

# Seis Semanas em 1914

## A Execução de Campanhas e a Incerteza da Guerra — Lições Históricas para o Militar Profissional

John J. McGrath

**A** Primeira Guerra Mundial, em geral, e a assim chamada Primeira Batalha do Marne, em particular, ainda são relevantes para as operações militares atuais. O militar profissional moderno pode tirar proveito de muitas lições das primeiras seis

semanas da guerra, que foi travada principalmente entre as forças alemãs e os aliados franceses e britânicos. Entre as mais importantes dessas lições, está o fato de que mesmo quando um exército adota o Comando de Missão na sua cultura e doutrina, poderá executá-lo

deficientemente ou de uma maneira com que a metodologia seja não apenas ineficaz, mas também contraprodutiva.

A primeira campanha do Marne foi singular e paradoxal, considerando que foi uma perda estratégica para a Alemanha, em uma situação em que as suas forças venceram quase todos os engajamentos táticos. Uma análise de como isso ocorreu oferece discernimentos-chave que são relevantes para as nossas Forças Armadas atuais, particularmente na forma como eles podem ser aplicados na análise e no emprego do conceito de *Comando de Missão*.

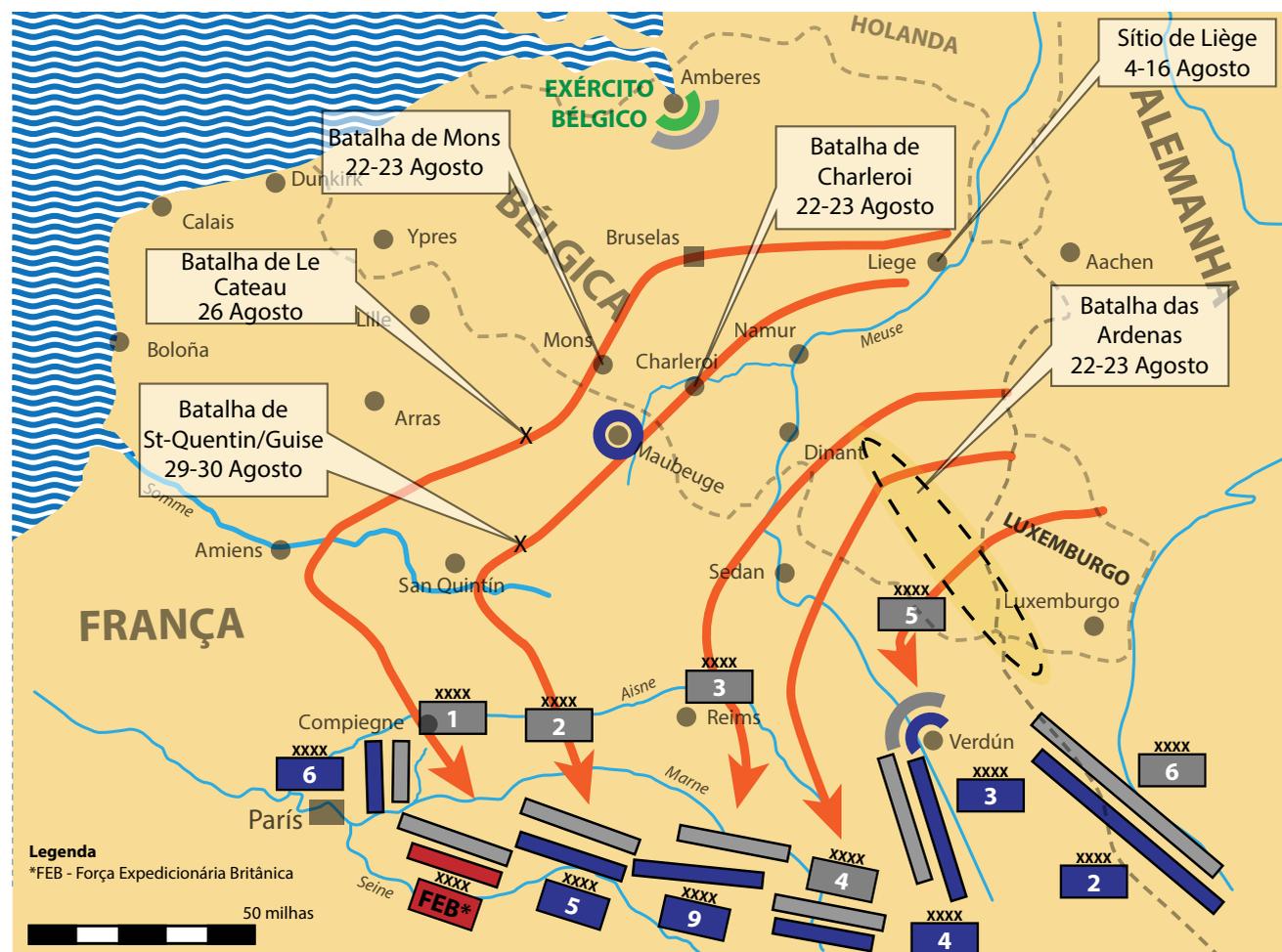
## Antecedentes da Campanha

A suposta "Primeira Batalha do Marne" é, de fato, uma designação incorreta — não houve uma batalha decisiva. Em vez disso, era uma série de várias escaramuças e combates independentes travados entre o Exército Alemão Imperial e as forças anglo-francesas

ao longo dos rios Ourcq, Petit Morin, Grand Morin e Aisne, no noroeste da França (veja a Figura 1).

Para evitar o inquietante cenário do Alto Comando alemão, de uma guerra de duas frentes, o primeiro objetivo da operação inicial era eliminar a França do conflito o mais rápido possível para que a Alemanha pudesse concentrar-se na Rússia, ao leste. Como resultado, no começo da guerra, no início de agosto, os alemães se desdobraram rapidamente, avançando pela Bélgica neutra em um esforço de cercar as forças francesas e britânicas que estavam preparando-se para avançar contra eles. Como parte dessa operação, o Exército alemão montou uma força de obuseiros de artilharia pesada para reduzir rapidamente as fortalezas belgas e francesas no caminho do avanço.

Em contrapartida, o plano francês no início da guerra era, basicamente, atacar onde quer que as suas forças pudessem destruir as dos alemães, com o sucesso dependendo do ímpeto e da sua crença na superioridade natural do militar francês.



**Figura 1. A Primeira Campanha do Rio Marne**



e na execução de nível operacional que rapidamente tornaram-se fendas debilitantes. No espírito da independência fomentada entre as unidades no Exército Alemão Imperial antes da guerra, os comandantes de campanha aparentemente consideravam que eles e as suas unidades estavam, em essência, travando as suas próprias batalhas individuais. Como consequência, conduziram operações sem a sincronização efetiva com outros comandantes para estabelecer coesão de ação relativa ao plano estratégico maior. Essa tendência foi particularmente significativa entre dois comandantes da ala direita alemã (lutando contra a esquerda aliada): O Coronel General [Cel Gen – equivalente a General de Exército – N. do T.] Alexander von Kluck (1º Exército) e o Cel Gen Karl von Bülow (2º Exército). Como resultado, o comandante alemão superior, o Cel Gen Helmut Conde von Moltke (o Jovem), com um sistema de comunicação fraco e uma indisposição pessoal de sair do seu quartel-general, que estava localizado longe da frente, logo perdeu controle das forças da ala direita, cedendo aos seus subordinados a autoridade de dirigir operações independentemente.

Com consequência, uma arriscada falta de sincronização e coesão entre os dois exércitos logo emergiu devido, principalmente, a uma diferença significativa entre as personalidades dos comandantes alemães envolvidos. Kluck, na direita extrema, era muito agressivo e compreendeu as ordens de Moltke nesse sentido. No entanto, Bülow, à esquerda de Kluck, era muito mais cauteloso — em particular, depois de ter repellido um contra-ataque francês inesperado e custoso, em Guise. Portanto, na ausência de instruções claras e oportunas revisadas por Moltke, os comandantes de campanha — em particular Kluck — começaram a ajustar o ritmo das suas operações de acordo com os seus próprios temperamentos, resultando em uma perda geral de ação unificada entre os seus exércitos.

Além disso, os erros de cálculo e a impetuosidade de comando foram alimentados, em parte, pelas estimativas demasiadamente otimistas dos danos causados pelo sucesso dos primeiros ataques alemães. A realidade era que, apesar do progresso rápido do avanço inicial e das pesadas baixas que infligiram às forças aliadas, os alemães não destruíram realmente o inimigo, tanto quanto o repeliram. Isso deixou as forças aliadas principalmente intatas; embora em desordem, estavam completamente capazes de se reorganizar para

contra-atacar, se concedido o tempo necessário.

Kluck percebeu isso e tentou tirar proveito, mudando a linha de avanço independente para cercar as forças francesas que enfrentaram Bülow (veja a Figura 2). Sua intenção era esmagar o inimigo antes que tivessem a oportunidade de se reorganizar. Contudo, essa manobra virou o seu próprio flanco na direção oposta a Paris e criou uma brecha entre as suas tropas e as de Bülow — ao mesmo tempo em que não conseguiu apreender os franceses. A brecha deu aos franceses uma oportunidade inesperada de dividir as forças alemãs, a qual Joffre aproveitou.

Em 8 de setembro, quando Moltke descobriu a brecha que abria nas suas linhas, ficou muito pessimista sobre a situação. Kluck, porém, permaneceu muito otimista, até depois de descobrir alguns dias antes (5 de setembro) que os franceses estavam concentrando-se à sua direita. Disposto a correr o que ele considerava um risco calculado, ao longo dos dias seguintes, Kluck removeu as forças da frente no Marne por fases, para reforçar o seu flanco esquerdo no outro lado do rio Ourcq. Fez isso pensando que podia derrotar os franceses e depois voltar para a frente do Marne, onde os britânicos tinham rompido o contato, antes que a força anglo-francesa pudesse reorganizar-se para um ataque contra sua frente enfraquecida.

Enquanto uma série de ataques e contra-ataques foi conduzida na frente do Ourcq, conforme os dois lados gradualmente se reforçavam, os movimentos de Kluck aumentaram a brecha entre as suas forças e o 2º Exército de Bülow, que foi coberta apenas por forças de cavalaria fracas.

## A Resposta Francesa à Ofensiva Alemã

Nesse meio tempo, depois de se recuperar do choque inicial da descoberta de forças alemãs à sua esquerda, Joffre respondeu com improvisações efetivas. Primeiro, transferiu tropas paralisadas da frente direita para a esquerda, logo que a ameaça foi identificada (após Mons-Charleroi). A concentração de forças francesas no flanco de Kluck mostrou a flexibilidade de Joffre, e as suas ordens subsequentes exibiram a sua inclinação de tomar a iniciativa.

Acreditando profundamente na superioridade das operações ofensivas, mesmo durante a retirada francesa, Joffre exortara os seus subordinados a conduzir

ataques frequentes — o principal sendo em Guise. Embora pudesse usar a rede de comunicações civil francesa, ele pessoalmente visitou seus subordinados com frequência para garantir que soubessem as suas intenções e seguissem as suas ordens.

Embora, muitas vezes, o controle centralizado das operações militares tivesse provado ser desastroso em muitos casos da guerra moderna, nessa situação, é evidente que os alemães estavam demasiadamente descentralizados e desunidos em ação, dando a vantagem ao sistema de controle centralizado de Joffre. Ele exerceu esse controle por meio de muitas demissões imediatas de comandantes e de visitas frequentes aos quartéis-generais subordinados. Isso garantiu que a sua intenção geral para as ações das unidades francesas fosse ampla e claramente entendida. Também, conseguiu obter a cooperação do truculento comandante britânico, o Marechal-de-Campo Sir John French, que apenas seguiu o conceito geral francês devido ao poder de persuasão pessoal de Joffre.

Conforme os alemães começaram a se retirar para posições defensivas, Joffre planejou contra-atacar logo que pudesse concentrar tropas suficientes. Os primeiros reforços foram organizados como o novo 6º Exército e foram desdobrados em frente de Paris. Esse exército era uma combinação de forças da Reserva e do Serviço Ativo. Eram as tropas que atacaram o flanco esquerdo de Kluck, compelindo-o a abrir uma brecha nas linhas alemãs ao virar as suas forças para enfrentá-las.

Nesse ínterim, na frente de combate do rio Marne, Joffre criou um novo exército, o 9º, com os reforços que colocou à direita do 5º Exército francês (o comando que perdera as batalhas de Charleroi e de Guise). Joffre mandou que essas tropas, junto com os britânicos à sua esquerda, atacassem a brecha entre os 1º e 2º Exércitos alemães através do Marne (veja a Figura 3). O conceito de Joffre era para o 6º Exército na esquerda atacar o flanco dos alemães, que seria investido na frente pela FEB e pelo 5º Exército francês simultaneamente. Ele esperava avançar rapidamente na brecha, permitindo que isolasse e derrotasse as forças alemãs separadas.

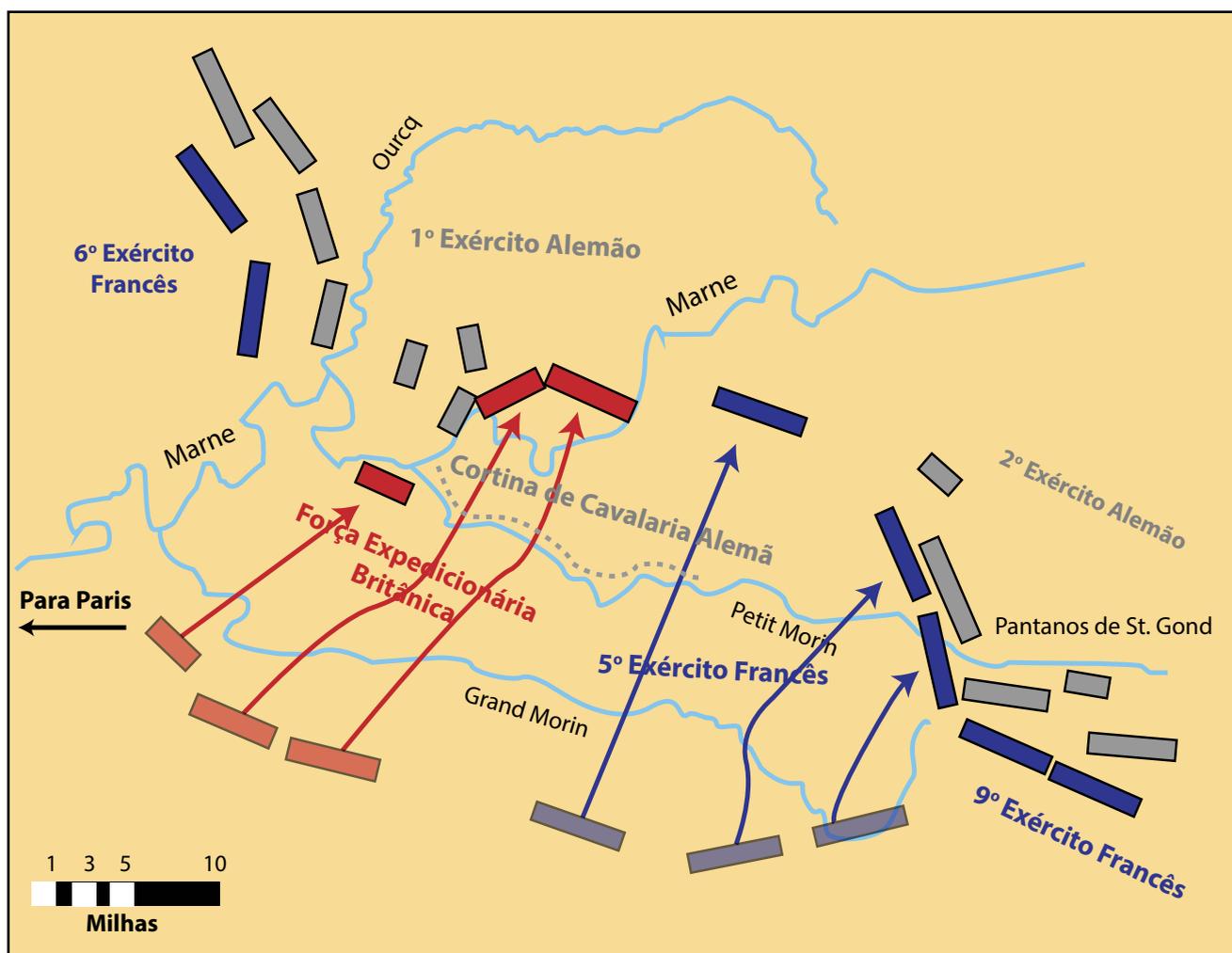
No entanto, Kluck reforçou as suas unidades antes do ataque francês. Esgotaram e derrotaram a força de flanqueamento do 6º Exército, enquanto as forças de cobertura de cavalaria — em particular as unidades de infantaria ligeira *Jäger* agregadas à cavalaria — adiaram o avanço aliado tanto que os alemães conseguiram responder.

Ao descobrir a brecha que abrira nas suas linhas, em 9 de setembro, Moltke enviou seu oficial de Inteligência do Estado-Maior Geral, Ten Cel Richard Hentsch, como representante para avaliar e aconselhar os seus comandantes de exército subordinados. Cauteloso e conservador por natureza, e com uma visão imperfeita da situação geral, Hentsch reagiu, persuadindo o igualmente cauteloso Bülow a iniciar uma retirada no dia seguinte, uma ação que compelia Kluck a fazer o mesmo.

Com ordens conflitantes e tardias entre as forças alemãs, bem como reverses para os dois lados, amanheceu o dia 9 de setembro, que foi destinado ser um dia realmente estranho. Os britânicos tinham atingido e estavam atravessando o Marne ao lado do 6º Exército francês, lutando contra a retaguarda da cavalaria alemã, bem como o flanco direito do 2º Exército de Bülow. Os alemães, também, tentaram manter a iniciativa ao atacar. Kluck tentou flanquear o 6º Exército francês, enquanto Bülow, embora estivesse retirando o seu flanco direito, ainda atacava e quase destruiu o novo 9º Exército francês, no flanco esquerdo. Essa divisão caótica terminou durante a tarde do mesmo dia quando os alemães iniciaram uma retirada geral.

Subsequentemente, ao longo dos próximos três dias os alemães se retiraram 50km ao nordeste, até a linha do rio Aisne, onde a cordilheira ao norte do rio proveu terreno defensivo ideal. Os alemães conseguiram retirar-se de uma forma ordenada e estabelecer novas posições em terreno elevado acima do rio Aisne e da cidade de Reims. Quando as tropas francesas e britânicas alcançaram o que esperavam ser soldados alemães desanimados e enfraquecidos em desordem, colidiram com uma serra circular de posições defensivas que parou o seu avanço (veja a Figura 4). As posições defensivas estabelecidas subsequentemente pelos dois lados que se enfrentaram eram o prenúncio dos anos vindouros da prolongada guerra de trincheira.

O resultado prático dessa série de engajamentos era uma frente geográfica entre as duas forças que permaneceu essencialmente inalterada para os quatro anos restantes da guerra, conforme o conflito evoluiu em uma guerra de trincheira fixa. Com poucas exceções, as forças alemãs e aliadas mantinham as posições defensivas que tinham estabelecido no final desse período de seis semanas até o final da guerra, em 1918.



**Figura 3. O Avanço Aliado adentro da Brecha entre o 1º e o 2º Exércitos Alemães (já em 9 de setembro de 1914)**

### Uma Análise dos Aspectos de Comando de Missão da Campanha

Já que está na moda atualmente afirmar que o Comando de Missão, com a sua ênfase na iniciativa individual dos comandantes em todos os escalões, é, e historicamente tem sido, uma panaceia para o êxito no caos do campo de batalha, pode-se concluir que a doutrinação alemã pré-guerra com as operações do tipo "Comando de Missão" deve ter garantido o sucesso. Contudo, tendo em vista que o êxito final não se realizou, essa linha de raciocínio leva à conclusão de que a execução alemã do Comando de Missão deve ter sido muito falha. Essa interessante hipótese provoca uma análise detalhada usando os seis princípios modernos do Comando de Missão fomentado presentemente pelo Exército dos EUA<sup>1</sup>:

1. Formar equipes coerentes com base na confiança mútua.
2. Criar entendimento compartilhado.
3. Fornecer uma Intenção do Comandante clara.
4. Exercer a iniciativa disciplinada.
5. Usar as ordens de missão.
6. Aceitar o risco prudente.

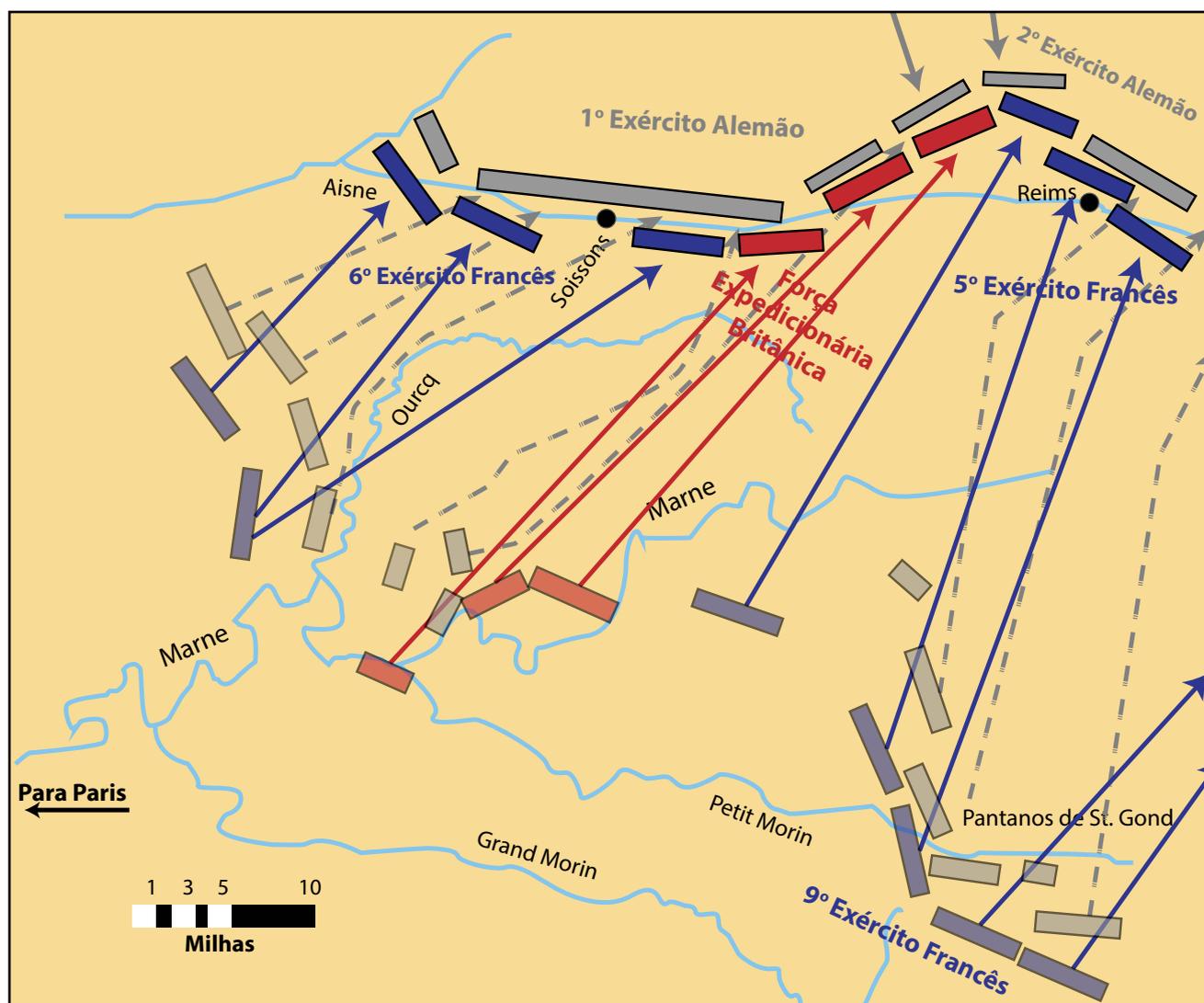
### Formar equipes coerentes com base na confiança mútua.

No início da guerra, para qualquer que seja o objetivo padrão, os alemães eram bem treinados e liderados — apesar de não terem participado em uma grande guerra por mais de 40 anos. Isso ficou claramente evidente na resistência e na disciplina das tropas que

conseguiram marchar por grandes distâncias por longos períodos e, ao chegar aos seus destinos, lutar e vencer engajamentos consecutivos. Junto com isso, existia um alto grau de confiança mútua e de entendimento compartilhado do ambiente operacional entre os oficiais, conspicuamente feito pelo emprego de ordens de missão pela finalidade, como rotina. Assim, tanto no nível tático quanto no operacional, sem dúvida, os alemães tinham formado equipes coesas, compartilhando um alto grau de confiança mútua entre vários escalões de comando que, juntos, acreditavam na doutrina desenvolvida pelo Estado-Maior Geral, no período pré-guerra. Essa doutrina operacional e tática, baseada na sua apreciação do efeito das armas modernas na guerra — principalmente a artilharia pesada, artilharia de campanha de tiro rápido e metralhadoras — provaram ser

geralmente apropriados até que a guerra de trincheira transformou a frente oeste em um cerco em massa.

Um alto nível de confiança mútua e coesão, também, era evidente na estrutura descentralizada do exército alemão pré-guerra, onde comandantes de corpo de exército geralmente tinham a liberdade de treinar as suas tropas como julgavam melhor. Nesse treinamento, havia duas escolas de pensamento tático. A primeira era o mais novo estilo Comando de Missão para conduzir operações, promovido por Moltke, o Velho, que estendeu oficialmente o conceito até o nível tático, dirigindo a infantaria a atacar usando avanço por lanços e enfatizando "fogo e movimento". A segunda era a escola do "velho prussiano" — semelhante ao conceito francês do ímpeto — que acreditava que a infantaria alemã possuía uma superioridade moral inerente que poderia



**Figura 4. Disposição Final das Forças**



O Coronel General Alexander von Kluck, do Exército Imperial Alemão, 30 Mar 1915

(Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

superar os efeitos das armas modernas por meio da coragem e da audácia. O último conceito tendia a enfatizar o emprego de formações cerradas, em que as tropas avançavam ombro a ombro, acreditando que isso melhoraria o controle. Assim, no nível tático da campanha, as unidades alemãs, às vezes, usavam formações mais abertas (separadas) e táticas de fogo e movimento, e em outros momentos empregaram formações mais cerradas, embora a maioria dos tradicionalistas logo mudasse para a abordagem descentralizada, tendo em vista que as táticas mais antigas provaram ser muito custosas, em termos de baixas, ao encararem armas modernas, como metralhadoras. No final, as forças alemãs adotariam universalmente o estilo Comando de Missão no nível tático, com a adesão às táticas de infiltração e à criação de unidades especialmente treinadas de *Sturmtuppen* (tropas de assalto), mais tarde na Primeira Guerra Mundial. No entanto, em cada caso, os alemães enfatizavam a coordenação estreita entre a infantaria e a artilharia de campanha.

Uma combinação de excelente organização, instrução militar e trabalho de estado-maior era essencial

para a criação de unidades coesas. Essas unidades desempenharam bem nos níveis tático e operacional durante a campanha do Marne, como exemplificado pelas manobras que os Corpos de Exército e as Divisões de Kluck conduziram quando ele mudou a frente do seu exército do sul ao leste e o deslocou 30km ao nordeste, mantendo contato com o inimigo. No entanto, o fator mais importante nessa equação era a liderança. A confiança mútua entre os comandantes de todos os escalões garantiu que Kluck não pedisse o impossível — apenas o quase impossível.

## Criar Entendimento Compartilhado

No nível operacional, comandantes compartilhavam um entendimento do ambiente operacional previsto e das capacidades das suas tropas. O Cel Gen Alexander von Kluck, o Comandante do 1º Exército, em particular, exibiu um grande entendimento das capacidades dos seus soldados, marchando-os inexoravelmente na campanha durante o avanço, as deslocações a novas frentes e, no final, a retirada organizada. Apesar do esforço físico extremo, as tropas de Kluck nunca deixaram de satisfazer as suas expectativas.

Contudo, considerando que era a primeira operação alemã usando tais grandes exércitos, antes do final do avanço, 8 e 9 de setembro, o entendimento mútuo necessário para a execução apropriada do controle estilo Comando de Missão falhou entre o quartel-general de Moltke e os comandantes em campanha. Os diversos entendimentos sobre a situação operacional e as capacidades das tropas desvendaram um desacordo, que resultou na ordem de uma retirada alemã controversa que muitos reclamariam amargamente mais tarde que era desnecessária<sup>2</sup>.

## Fornecer uma Intenção do Comandante Clara

Relacionado estreitamente a esse desacordo de percepção da situação, os comandantes alemães falharam no modelo moderno do Comando de Missão ao não conseguir de forma efetiva prover uma intenção do comandante clara. Isso foi devido a uma combinação do ambiente de comando do Exército alemão, da falta de tecnologia de comunicação adequada para o avanço de um exército em massa e da personalidade indecisa do comandante superior, Comandante do Exército Moltke.



O Gen Karl von Bülow, do Exército Imperial Alemão, 1915

(Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

**O ambiente de comando.** Moltke era o comandante de campanha das forças alemãs — com o Kaiser como o comandante nominal. O tio de Moltke, Marechal-de-Campo Helmut von Moltke (o Velho), liderara a Prússia à vitória nas Guerras de Unificação Alemã (1864-71) e inventara praticamente o conceito de Comando de Missão, que ele promoveu junto com o sistema alemão singular de duplo comando. Sob esse sistema, um oficial do Estado-Maior Geral (chefe de estado-maior) especialmente treinado foi emparelhado com cada comandante superior acima de nível brigada. Esse oficial compartilhava responsabilidade pelas decisões de comando com o comandante, que raramente ia contra a opinião do parceiro do Estado-Maior. Isso criava um ambiente de comando que permitia o emprego extensivo das ordens de missão porque era esperado que os oficiais do Estado-Maior Geral soubessem o que precisava ser feito em situações conhecidas com base no treinamento, experiência e participação contínua no planejamento de contingências, que reduzia a necessidade por instruções detalhadas.

**O efeito da estratégia nas operações.** Durante o período pré-guerra, o quartel-general do Estado-Maior Geral, em Berlim, tinha se dedicado principalmente ao estudo de soluções e de contingências para um problema militar específico que os políticos tinham lhes dado — a alta probabilidade de uma guerra de duas frentes. A agressiva política externa da Alemanha no final do século XIX alienara várias outras potências, que resultara na criação de alianças militares planejadas para contrabalançar o potencial aventureiro militar alemão. Contudo, em um turno de eventos irônico, já em 1914, as Forças Armadas alemãs, lideradas por Moltke, o Jovem, estavam tão dedicadas ao seu plano altamente arriscado de vencer uma guerra de duas frentes que até as decisões políticas de Estado, tratando de assuntos não militares, foram tomadas com base na primazia das considerações militares, antecipando tal guerra. Dessa forma, quando as paixões nacionalistas latentes estouraram no continente, a guerra de duas frentes se tornou uma realidade — não porque foi inevitavelmente necessária, mas, principalmente, porque foi planejada.

**A liderança superior alemã.** O Kaiser Guilherme II escolheu Moltke para liderar o Exército Alemão Imperial principalmente devido a sua afabilidade, em vez da sua perícia militar. Em 1914, o Kaiser, embora tecnicamente o Comandante em Chefe das Forças Armadas, escolheu deixar seus altamente treinados profissionais militares fazer o seu trabalho com interferência mínima, oferecendo apenas comentários de bom senso — os quais, em geral, foram ignorados.

Por sua parte, Moltke também confiava na descentralização da autoridade de execução. Como resultado, sua fé na abordagem tipo Comando de Missão o levou a planejar por meio de prover apenas a direção mínima sobre as atividades dos seus comandantes de exército subordinados, mas ele não imaginava quão mínimo o seu controle se tornaria conforme a campanha progrediu<sup>3</sup>. Um fraco sistema de comunicações tecnológico, junto com uma organização de difícil manejo, eram vulnerabilidades que ajudaram a criar um ambiente de comando e controle que saiu, em grande parte, fora de controle.

**A tecnologia de comunicações.** Organizacionalmente, oito exércitos de campanha reportaram diretamente a Moltke e ao seu quartel-general, o *Oberste Heeresleitung*, sem a intervenção de qualquer quartel-general de grupo de exército. O enorme desafio de manejar tal grande extensão de controle

foi exacerbado pela fraca tecnologia de comunicação, bem como a decisão de Moltke de não avançar o seu quartel-general para ficar mais perto dos subordinados, o que facilitaria o fornecimento da sua orientação pessoal em momentos críticos, quando as capacidades da comunicação tecnológica falhassem.

A tecnologia de comunicação em 1914 incluía o telefone, o telégrafo e o rádio. Em caso de emergência, mensageiros aéreos ou terrestres também podiam ser usados. Tipicamente, em 1914, muitos exércitos nacionais usavam o telefone para comunicações locais, e o telégrafo para distâncias mais longas. No entanto, o exército alemão abandonara o telégrafo em 1910, planejando, em vez disso, depender de uma combinação do telefone e do rádio. Como resultado, no começo da guerra, em 1914, supostamente, o telefone ia ser o meio principal de comunicação, com tropas de comunicações montando linhas semipermanentes para todos os quartéis-generais de exército de campanha.

Contudo, as manobras e o planejamento em tempos de paz não proveram uma apreciação adequada sobre as dificuldades extremas que unidades, movendo-se rapidamente durante o combate — avanços sob fogo de armas modernas através de terreno estrangeiro —, enfrentariam usando o telefone em circunstâncias onde os sistemas civis existentes não seriam disponíveis. A experiência logo mostrou que as tropas com fios duplos telefônicos não podiam montar as linhas com tanta rapidez quanto o avanço do exército, e dentro de seis dias, o rádio se tornou o meio principal. Contudo, o rádio, por sua vez, provou ter falhas significativas no emprego real. O enorme volume das transmissões de rádio que resultaram de ele ter se tornado o meio principal de comunicação entre escalões, combinado com a necessidade de codificar e decifrar cada emissão, levaram a um adiamento de até 26 horas por cada mensagem. Esses adiamentos significavam que atualizações da situação e ordens se cruzaram em transmissão, e ambas foram obsoletas antes de chegar ao destinatário<sup>4</sup>. Além disso, os rádios contemporâneos eram volumosos, sensíveis e tendentes a avarias, e foram apenas distribuídos em quantidades limitadas ao nível de exército para cima<sup>5</sup>. Como substituto do sistema eletrônico, mensageiros estavam disponíveis, mas o emprego deles levava muito tempo. Além disso, um número limitado de aeronaves estava disponível para o transporte de mensagens entre os quartéis-generais, mas o potencial de usá-las dessa forma foi descartado<sup>6</sup>.

As vulnerabilidades e limitações tecnológicas, frequentes falhas de equipamento e o fracasso de empregar meios alternativos para comunicar instruções essenciais combinaram para desorganizar consideravelmente a rotina do comando de campanha alemão, que se baseava em reuniões noturnas, onde subordinados produziam relatórios da situação e os comandantes planejavam as operações do dia seguinte. A paralização sistêmica afetou Moltke em particular. Os relatórios adiados significavam que Moltke emitiu ordens que já eram obsoletas, compelindo os seus subordinados a usarem a sua discricção e iniciativa, na tentativa de adivinhar a situação operacional e o conceito atuais.

Não obstante, apesar dessas óbvias e sérias falhas do sistema, Moltke permaneceu firmemente no seu quartel-general, bem longe do campo de batalha. Supostamente, isso era para manter o Kaiser, que teria insistido em acompanhá-lo na campanha, longe do perigo, mas também era porque isso era o estilo de comando de Moltke.



O Marechal Joseph Joffre, Comandante do Exército francês, emite ordens em campanha.

(Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

## Exercer a Iniciativa Disciplinada e Usar Ordens de Missão

Como consequência dos impedimentos tecnológicos e organizacionais, e de um comandante superior com um estilo de comando altamente questionável, a incerteza da guerra estava onipresente na cadeia de comando alemã. Visto que Moltke podia exercer controle apenas de uma forma muito deficiente, os comandantes dos exércitos de campanha na ala direita alemã tinham de interpretar, por si só, a intenção do general proveniente das comunicações vagas e desatualizadas.

Embora essa situação permitisse que os comandantes exercessem a iniciativa, essa estava limitada ao alcance das operações de cada exército individualmente, faltando um conceito operacional atualizado e geral dentro da força. Como consequência, as forças alemãs, como um todo, não sincronizavam as suas atividades, uma à outra, para realizar a eficácia operacional. Por exemplo, enquanto Kluck continuou avançando a cada dia, Bülow descansou as suas tropas, colocando-as um dia de marcha atrás. A reorientação por parte de Kluck da maioria do seu exército na frente do rio Ourcq, ao mesmo tempo em que deixou apenas uma força de cobertura de cavalaria na grande brecha, demonstrou que lhe faltou a prudência que a sincronização disciplinada com outros exércitos (especialmente o de Bülow) teria mitigado. Mas nessa situação, ele sentiu que o risco era justificável.

Da mesma forma, as falhas nas comunicações tinham efeitos adversos em ambas as direções. Frustrado pela falta de informações em tempo hábil, Moltke desenvolveu uma visão excessivamente pessimista sobre as suas operações, no início de setembro. Da sua perspectiva, as forças aliadas não estavam sendo destruídas em nível adequado, como indicado pelos poucos prisioneiros enviados à retaguarda, e as forças inimigas derrotadas, como um todo, ainda pareciam manter a coesão de unidade. O que Moltke não entendeu era que os exércitos em massa tinham mudado as condições operacionais. Agora era muito difícil para um exército atacando em marcha destruir um exército derrotado em movimento, salvo por cerco, devido ao fato de que a letalidade e o alcance à distância das armas, bem como a mobilidade de unidades, tinham se tornado grande demais.

Estrategicamente, o objetivo principal de Moltke era cercar completamente as forças aliadas e empurrá-las

contra as forças alemãs no flanco esquerdo dele. Embora tal manobra provavelmente fosse além das capacidades do exército alemão, com base na quantidade de tropas disponível, Moltke perdeu visão disso e teve medo de uma armadilha inimiga. O resultado era que o comandante alemão ficou muito pessimista e logo acreditou que a sua ala direita estava em muito mais perigo do que era na realidade.

De qualquer forma, antes do final da campanha a intenção do comandante proveniente de Moltke apenas chegou aos seus comandantes de forma esporádica, baseada em atualizações da situação feitas uns dias antes. Considerando que os eventos geralmente sobrepujaram essas ordens antes do tempo recebidas, os comandantes em campanha, que foram instruídos em um sistema que enfatizava a iniciativa, responderam ao tomar a sua própria iniciativa.

Devido à ausência de informações e à falta aparente de reação por parte dos seus comandantes, Moltke emitiu novas ordens que não necessariamente refletiam as realidades no campo de batalha, mas em vez disso, resultaram em respostas à notícia da contraofensiva de Joffre com ações que aumentaram, de forma contraproducente, a probabilidade de sucesso aliado.

Para responder à situação, já que ele se recusou pessoalmente a ir à frente, Moltke enviou seu igualmente conservador e pessimista oficial de Inteligência, Hentsch, que, com base em pouca informação precisa, sentiu que a situação estava desesperadora. Subsequentemente, ele manipulou Bülow para retirar-se enquanto ainda estava atacando — uma ação que forçou Kluck a fazer o mesmo.

Contudo, a situação enfrentado pelos alemães em 8 de setembro não era, nem de longe, tão precária como Hentsch, Moltke e, depois, Bülow acreditavam. Kluck derrotara o 6º Exército francês no Ourcq e tinha, no mínimo, destruído as suas capacidades defensivas. A força de cobertura de cavalaria na brecha entre Kluck e Bülow adiou muito o avanço britânico. Por outro lado, enquanto a ala esquerda de Bülow cedeu gradualmente ao avanço do 5º Exército francês, a direita se desintegrou contra o 9º Exército francês. Em vez de uma retirada, uma reorganização simples das forças alemãs poderia ter permitido que o avanço alemão continuasse, enquanto Moltke mandaria forças do seu flanco esquerdo para a frente. Em vez disso, os alemães, sob os conselhos de Hentsch, apoiado pelo aval de Moltke,

escolheram ceder a iniciativa e retiraram-se. O resultado foi que os alemães nunca realmente reconquistaram a iniciativa, até 1918.

## Aceitar o Risco Prudente

A agressividade emergente por parte da liderança superior, exibida na vontade de aceitar o risco prudente, parece ter sido o principal fator discriminatório que levou ao resultado final. Embora ambos, os alemães e os franceses, advogassem por essa assertividade durante a campanha, ela foi moderada pela incerteza da guerra. Durante a primeira campanha do Marne, o conhecimento incompleto do desdobramento do inimigo, nos dois lados, levou ao temor de ser cercado. Esse receio reprimiu agressividade e criou cautela excessiva entre os alemães e ocasionou retiradas longas, como no caso dos aliados. Até Kluck ficava, às vezes, com medo de deixar seu flanco esquerdo exposto, o que parcialmente explica por que transferiu tantas tropas à frente do Ourcq. No outro lado, o Comandante do 5º Exército francês, Gen Charles Lanrezac, um oficial intelectual e bem-conceituado em tempos de paz, perdeu toda a sua agressividade uma vez encarando as incertezas da guerra. Ele provou ser um subordinado deficiente que Joffre teve de substituir.

No escalão mais alto, o próprio Joffre demonstrou ser muito agressivo, em comparação a Moltke. Embora as suas ações pudessem ter resultado em catástrofe, e apesar de fracassos anteriores, a agressividade compeliu Joffre a atacar, em 6 de setembro, ao longo das frentes do Marne e do Ourcq, quando o inimigo ainda estava avançando com sucesso ou tinha repellido os

contra-ataques anteriores. A grande e arriscada contraofensiva francesa foi tão cheia de êxito que forçou os alemães a retirarem-se a uma distância de 65km porque a sua agressividade espantou o alto comando alemão.

É provável que os alemães pudessem ter reorganizado as suas forças e repellido a contraofensiva. Porém, a essa altura, estavam essencialmente travando batalhas distintas e separadas no nível Exército de Campanha, e não como um todo. Assim, uma resposta coordenada contra o avanço aliado provavelmente não seria possível, salvo uma retirada para reagrupar.

## Outros Impactos

As atitudes, personalidades e estilos de liderança nos dois lados do conflito tinham um impacto significativo no resultado da campanha.

**Atitudes contrárias.** Moltke ficou muito pessimista ao primeiro sinal que não seria uma vitória rápida apesar de ter uma força grande, bem organizada e bem abastecida à sua disposição que vencera uma impressionante série sucessiva de conquistas táticas. Por outro lado, seu equivalente francês, Joffre, permaneceu otimista apesar de um mês contínuo de derrotas e retiradas. Ao fazer isso, tanto Joffre quanto

as suas tropas exibiram grande resistência psicológica durante a campanha, ao contrário do Alto Comando alemão.

Por exemplo, apesar do cansaço geral, as tropas alemãs continuaram a apresentar um bom desempenho. Isso foi claramente evidente na sua capacidade de abrandar os efeitos de um grande contra-ataque francês que poderia ter sido catastrófico para os alemães, que, em vez disso, responderam com uma retirada relativamente curta e bem ordenada. Não obstante, Joffre



O Comandante do Exército Imperial Alemão Helmuth von Moltke

(Foto cortesia da Biblioteca do Congresso dos EUA)

transformou publicamente o fato de que os aliados tinham forçado os alemães a tomar a defensiva e retirar-se, em uma grande vitória — nas mentes dos seus soldados, da população civil e, também, provavelmente do Alto Comando alemão.

Como consequência, dada a situação estratégica, a falta de uma vitória rápida era para a Alemanha uma grande, se não imediatamente aparente, derrota psicológica e moral. Ironicamente, embora os alemães atuassem usando o que é hoje quase universalmente considerado ser o modo superior de comando (Comando de Missão) para vencer taticamente todas as batalhas da campanha, em termos do número de baixas infligidas, perderam estrategicamente porque a sua liderança superior decidiu que fosse assim. O suposto adágio napoleônico que sustenta que "a moral é para o físico, como três é para um" evidentemente aplicou-se à situação dos alemães e dos franceses em 9 de setembro de 1914, como ainda é válido para as forças militares atuais.

**O impacto da personalidade.** Com certeza as personalidades dos comandantes individuais exerceram o maior papel levando ao resultado da campanha. Os exemplos mais marcantes são revelados nas relações de Moltke, Kluck e Bülow.

As diversas personalidades são evidentes nas reações comparativas dos dois comandantes de Exército de Campanha, Kluck e Bülow, à profunda fadiga resultante de um mês de marchas, batalhas intermitentes e da incerteza da situação inimiga. Embora, no início de setembro, os dois comandantes reconhecessem a fadiga das suas forças, Kluck continuou a avançar, atravessando o Marne e depois transferindo a maioria do seu exército por meio de marchas forçadas até a frente do Ourcq. Depois de lutar nesse local por cinco dias, marchou com as suas tropas 65km para novas posições no Aisne, onde logo repulsaram ataques aliados. Kluck era capaz de liderar as suas forças com um esforço extraordinário, mesmo depois de terem chegado à exaustão extrema.

Entretanto, Bülow descansou as suas tropas por um dia e meio e adiou o seu avanço para investir sobre a pequena fortaleza de La Fere, que os franceses logo evacuaram. A cautela de Bülow resultou no ganho inadvertido de um dia de marcha por Kluck entre os dois, que contribuiu para a brecha que abriu entre as duas forças. Apenas a ala esquerda de Bülow continuou a atacar até o começo da retirada para o Aisne.

Kluck era capaz de colher mais das suas tropas do que Bülow porque sua agressividade otimista manteve o moral elevado. Além disso, parece que havia um entendimento claro do que as suas tropas eram capazes de fazer e a confiança de que ele e os seus subordinados pudessem conseguir o que foi pedido. Contudo, a agressividade de Kluck irritou ambos, Moltke e Bülow, compelindo que Moltke colocasse Kluck sob o comando de Bülow, duas vezes.

**A importância duradoura da liderança.** A lição mais óbvia da primeira campanha do Marne com relevância não apenas ao Comando de Missão, mas também para o conceito de comando em geral, é a importância duradoura da liderança em todos os níveis. No início da guerra, a Europa desfrutou um período de mais de 40 anos de paz geral, embora testemunhasse um aumento simultâneo de grandes exércitos de conscritos. As antigas identidades nacionais misturadas solidificaram-se em Estados nacionais com profunda desconfiança entre si. Exércitos maciços emergiram como nunca antes. Como resultado, no continente europeu, nenhum oficial superior em qualquer das alianças, que no final lutariam umas contra as outras, tinha experiência prática no comando de tais grandes forças, salvo em exercícios, embora muito da teoria fosse escrita sobre isso. Na Grã-Bretanha, os comandantes sequer tinham a experiência de exercícios de manobras, já que o exército britânico apenas organizava os seus grandes comandos no caso de mobilização, em resposta a uma crise emergente devido às grandes despesas envolvidas.

## Conclusão

No papel, a noção alemã pré-guerra sobre o Comando de Missão advogava conceitos semelhantes com os princípios discutidos anteriormente. No entanto, uma combinação de inexperiência na liderança de grandes massas de tropas (que frequentemente levou à cautela, quando a audácia era necessária), personalidades excessivamente pessimistas e facilmente desencorajadas no nível mais alto do comando alemão e a tecnologia de comunicação inconfiável da época, levaram ao emprego deficiente dos princípios do Comando de Missão e a retirada posterior das forças alemães para as linhas fixas.

No início da guerra, o Exército Alemão Imperial era o proponente principal do conceito que hoje reconheceríamos como Comando de Missão no nível

operacional<sup>7</sup>. Contudo, na primeira campanha do Marne, parece que o emprego de Comando de Missão é uma das grandes razões para o fracasso alemão, porque foi conduzido deficientemente. Ao mesmo tempo, os franceses foram bem-sucedidos no final, empregando um método de comando que não era semelhante ao modelo Comando de Missão, mas, em comparação, era altamente disciplinado por um comandante superior agressivo.

Em geral, os exércitos bem-sucedidos na era moderna adotaram os conceitos tipo Comando de Missão, a não ser que tivessem uma grande vantagem de números ou de tecnologia sobre os seus adversários. Assim, uma razão pelo estudo da primeira campanha da Primeira Guerra Mundial é o paralelismo de alguns dos seus aspectos relevante para os tempos atuais. Por exemplo, em artigos militares recentes, vemos muito debate sobre a teoria e a filosofia relacionado com a condução da guerra (i.e., O que é o Comando de Missão? O que é o centro de gravidade? O que é a contrainsurgência? A contrainsurgência deve ser centrada na população ou no inimigo? Qual é a abreviatura ou a designação certa para a contrainsurgência?).

Da mesma forma, os debates acirrados referentes às teorias militares sobre a estratégia e as táticas durante o período anterior a agosto de 1914 eram diversos e abstratos, e a guerra — antes da própria guerra — tinha se tornado muito teórica. Muitas teorias pré-guerra foram provadas durante as primeiras semanas após o início das hostilidades, resultando no aparecimento da realidade — que, às vezes, fora ignorada durante os debates anteriores ao conflito.

Na idade tecnológica e moderna, esses debates teóricos também podem levar a conclusões enganosas. Por exemplo, a incerteza da guerra é frequentemente minimizada em importância, mitigada teoricamente pelo conceito de "conhecimento da situação" com base na premissa que a coleta de informações, com a ajuda de meios tecnológicos, pode quase completamente dissipar a dúvida. No entanto, tal dissipação é provavelmente uma ilusão, e a incerteza estará sempre presente, tanto quanto guerras são travadas entre seres humanos que tomam decisões de formas imprevisíveis.

Em 1994, da mesma forma, havia expectativas errôneas sobre como as armas seriam empregadas e como o inimigo reagiria a elas, da mesma forma que havia quando as Forças Armadas dos EUA iniciaram

operações no Iraque e no Afeganistão. Nossas experiências nesses lugares demonstram que premissas enganosas continuam a ser uma característica contínua da guerra.

Além disso, os paradoxos da campanha do Marne, em 1914, quando comparados com os dos conflitos mais recentes, parecem confirmar um padrão recorrente de necessidades. Os combatentes precisam de um conceito geral sobre a condução das operações para orientar as suas ações — pelo menos uma avaliação minimamente precisa das capacidades inimigas — e de um planejamento que se mantenha fiel aos princípios consagrados da guerra que necessitam de ser seguidos, especialmente quando o conhecimento da situação seja incompleto ou o inimigo responda de forma inesperada.

## Epílogo

Nos escalões mais altos, o Kaiser alemão ficou decepcionado com seus assessores durante a campanha — apesar de confiar neles —, resultando na perda da guerra juntamente com a sua coroa, ao final. Com a derrota, as severas condições de paz impostas na Alemanha exerceram um papel-chave na incitação da Segunda Guerra Mundial. Assim, a quase esquecida derrota alemã de um século atrás não apenas exerceu um papel principal na formação do mundo moderno, mas também retém importantes lições para os profissionais militares atuais.

Embora a Primeira Batalha do Marne tenha ocorrido há mais de 100 anos, recentemente uma reflexão sobre a campanha foi evocada indiretamente na mídia, quando a polícia francesa conduziu uma grande busca por dois terroristas sanguinários pelas aldeias e rios que marcaram o campo de batalha de 1914. A cidade de Dammartin, onde a caçada terminou, é localizada, de fato, diretamente atrás do campo de batalha de Ourcq que quase foi capturada pelos alemães em 1914 — pouco antes deles se retirarem. Hoje a batalha é lembrada na consciência pública, de algum modo, principalmente pelo comboio lendário de táxis civis parisienses que levaram tropas até a frente para supostamente transformar a batalha em vitória — e pelo surgimento de uma brecha nas linhas alemãs que foi subsequentemente preenchida pelos aliados. De fato, os táxis exerceram apenas um papel menor na campanha, considerando que as tropas transportadas por eles não lutaram até o dia seguinte, e a brecha alemã estava frente a frente de

uma brecha do mesmo tamanho nas linhas aliadas, a qual os alemães não conseguiram explorar.

Não obstante, tal lenda mítica — por mais que seja assunto de fatos históricos — ressalta metaforicamente o papel decisivo que a psicologia desempenhou na própria campanha do Marne. Essa campanha, agora antiga, levanta muitas questões para análise, que podem produzir lições duradouras que transcendem o simples interesse antiquário. Se os alemães foram tão bem-sucedidos, por que fracassaram no final? E, como é que os franceses, no início considerados incompetentes operacionalmente, conseguiram mudar a situação?

É útil observar que os alemães venceram todas as batalhas no nível tático — mas, de forma estratégica e operacional, perderam a campanha. Isso parece ser consequência, principalmente, das incertezas da guerra que se infiltraram na psicologia da liderança alemã, resultando em indecisão e oportunidades perdidas. No final das contas, a ameaça da brecha entre as suas unidades, devido às suas falhas de comunicação, estava principalmente nas mentes dos comandantes alemães. Ironicamente, essa brecha mental era mais decisiva para a campanha do que a brecha literal entre as unidades. ■

*John J. McGrath é historiador do Exército no Instituto de Estudos de Combate, no Forte Leavenworth, Kansas. É autor ou editor de 11 publicações históricas do Exército e colaborador de várias mais. É bacharel pelo Boston College, mestre pela University of Massachusetts em Boston e atualmente candidato de doutorado pela Kansas State University. A sua obra mais recente sobre a Primeira Batalha do Marne deve ser publicada em 2015.*

---

## Referências

1. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012), p. 2.
2. Martin Sonnenberger, "Mission Command During the War of Movement in World War I—Initiative and Synchronization of the German Right Wing in August and Early September 1914," (monograph, U.S. Army School of Advanced Military Studies, 2014), p. 41-43.
3. Mark Osborne Humphreys e John Maker, eds., *Germany's Western Front: Translations from the German Official History of the Great War. 1914: Part 1 The Battle of the Frontiers and Pursuit to the Marne* (Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University Press, 2013), Kindle loc. 2877.
4. *Ibid.*; Bradley John Meyer, "Operational Art and the German Command System in World War I" (PhD diss., Ohio State University, 1988), p. 133-137.
5. Paul Evans, "Strategic Signal Communications—A Study of Signal Communications as Applied to Large Field Forces, Based on the Operations of the German Signal Corps During the March on Paris in 1914," *Signal Bulletin* 82 (January-February 1935), p. 24-58.
6. *Ibid.*, p. 46-47.
7. Dennis E. Showalter, "The Retaming of Bellona: Prussia and the Institutionalization of the Napoleonic Legacy, 1815-1876," *Military Affairs* 44 (April 1980): p. 57-63; Antulio J. Echevarria II, *After Clausewitz: German Military Thinkers before the Great War* (Lawrence, KS: Kansas University Press, 2002), p. 13-14.