

PROCESSO DECISÓRIO NO ESTADO-MAIOR

ESLEY RODRIGUES DE JESUS*
Primeiro-Tenente (FN)

SUMÁRIO

Introdução
Antecedentes
A decisão de não decidir
Processo de decisão militar
Conclusão

INTRODUÇÃO

A década de 1930 representou uma grande mudança na forma de lutar na guerra, até então movida pela beleza das marchas por quilômetros de terreno inimigo, cavalaria e canhões de longo alcance. A ascensão da mobilidade do combate como principal peça de manobra mudou bastante este *modus operandi*. Desenvolvimentos tecnológicos foram mais que necessários

para esta grande revolução doutrinária do exército alemão, diminuído a cem mil homens e com muitos de seus oficiais mais experientes mortos como fruto da Primeira Guerra Mundial.

Em parte consequência da maior facilidade e capacidade de produção em larga escala de veículos (não somente os utilizados diretamente para as batalhas, mas também aqueles necessários para o esforço logístico e de apoio de serviço ao combate),

* Serve atualmente no Batalhão Logístico de Fuzileiros Navais. MBA em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (2014). Mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2014).

da nova utilização dos aviões nos diversos teatros de operação (além da observação, os novos modelos da Luftwaffe passaram a ser responsáveis por bombardeios e caça) e do esforço de poucos entusiastas com as novas armas cuja configuração apresentava mais poder de fogo e mobilidade, *Die Panzertruppe* foi responsável pelas grandes expansões do Império Alemão durante a Segunda Guerra Mundial. Desde o Anschluss da Áustria até a Operação Barbarossa (invasão nazista à União Soviética), os Panzer demonstraram a entrada de forma revolucionária da ciência e da tecnologia na doutrina militar. Tanto no âmbito tático quanto estratégico, a *Blitzkrieg* superou expectativas e revolucionou doutrinas, tal qual o fizeram nos tempos antigos a catapulta e a couraça dos navios.

É difícil acharmos condições que possibilitassem à Alemanha atingir tal nível de prontidão às vésperas da guerra. Em primeiro lugar, o Tratado de Versalhes impedia a Alemanha de possuir um Exército tão vasto como o apresentado pelo Reich. Segundo este tratado, a Alemanha poderia ter um Exército de, no máximo, 100 mil homens, seguindo-se 15 mil da Marinha; em segundo lugar, as regiões industriais e ricas em minério alemãs foram cedidas para a França após a Primeira Guerra Mundial; não havia *know-how* para a construção do Panzer; e, diferentemente da França e da

Inglaterra (União Soviética também, graças à incrível capacidade produtiva), não havia na Alemanha (à exceção de pouquíssimos oficiais superiores e, em menor número ainda, generais) homens dispostos a arriscar suas carreiras em prol do desenvolvimento de doutrinas para Corpos e Exércitos de carros de combate.

A infantaria como arma principal, mantendo as demais como apoio, ainda era a visão dominante. Poucos eram os oficiais que se dedicavam ao estudo de utilizar tropas blindadas no papel do esforço principal, como J. F. C. Fuller e Lidell Hart (suas experiência com os blindados os fez superar a Terra de Ninguém no conflito anterior), cujos ensinamentos foram minuciosamente estudados pelo Major Heinz Guderian. Este, apesar de não muito influente pela patente, logo se mostrou um competente chefe terrestre, cujas ideias tiveram guarida em alguns poucos generais. Felizmente (ou, devido ao desenrolar trágico dos eventos, infelizmente), Hitler gostou da ideia de um ataque rápido sobre o oeste, permitindo uma rápida mudança para o leste, no caso de uma guerra em duas frentes (Plano Schlieffen). A política externa alemã, neste caso, conseguiu refrear o avanço russo por meio do Pacto de Não Agressão Nazi-Soviético (também conhecido como Ribbentrop-Molotov). Desta forma, os assuntos com a França foram resolvidos em tempo de, em 1941, haver uma declaração formal de guerra entre as duas potências. A soberba viria a trair os generais que, décadas antes, desdenhavam da capacidade dos blindados. Sem se importar com necessidades logísticas básicas, como roupas para frio, equipamentos de manutenção, combustível ou recomple-



Panzer IV Ausf J

tamentos de pessoal e material, além do isolamento do Estado-Maior das Forças Armadas (Oberkommando Wehrmacht – OKW) e do Exército (Oberkommando der Heer – OKH) nas salas de gráficos, a *Blitzkrieg* começou a perder sua vitalidade.

Este colapso no processo de decisão das mais altas patentes, como é de se esperar em qualquer organização bem estruturada, a corrupção dos demais níveis hierárquicos, foi causado, entre outros fatores, pela cultura organizacional das Forças Armadas (em especial do Exército alemão, este derivado do pensamento beligerante do reino da Prússia) e pelo distanciamento progressivo entre decisores e executores. Veremos adiante que, já durante a invasão da União Soviética, Hitler deixou de visitar a frente de batalha, repetindo os mesmos problemas da Primeira Guerra Mundial, em que os generais, de Londres, ordenavam suas tropas a investidas suicidas pela Terra de Ninguém. Mais tarde, quando a guerra já estava perdida, estas ordens eram dadas para exércitos e equipamentos que não mais existiam.

Temos por missão, portanto, realizar um estudo de caso da campanha militar do Terceiro Império Alemão de 1939 a 1943, a fim de que, após sua leitura, compreendamos quais os fatores responsáveis pelo fracasso das investidas à União Soviética e do futuro declínio das Forças Armadas alemãs. Em nosso estudo, pudemos encontrar fatores direcionadores tanto da queda da disciplina no campo de batalha quanto da erosão da autoridade dos generais dentro do processo decisório do OKW, tendo consequências diretas no desenrolar da Blitz e na campanha da Rússia.

ANTECEDENTES

Para que tenhamos condições de discursar sobre a cultura do Estado-Maior alemão,

seria interessante que, antes, analisássemos como foi formada esta instituição e qual foi o seu papel principal no desenvolvimento do Estado alemão.

O Estado-Maior alemão foi formado durante a invasão de Napoleão, em 1805, período histórico conhecido como a Era Napoleônica. Napoleão enfrentou a Prússia em dois grandes combates, até que este reino acabou como satélite do império russo. As batalhas de Jena e Preussische-Eylau acabaram por dismantlar o poder político que o reino da Prússia possuía na valsa das nações. Com parte do território cedido à Rússia e à França, a Prússia passou cerca de dez anos no ostracismo, quando, durante as batalhas de liberação, conseguiu expulsar os invasores. Entre os diversos generais envolvidos nessas batalhas, destacam-se Scharnhorst e Clausewitz. Este último, quando diretor da Escola Militar da Prússia em Berlim, escreveu o livro *Vom Krieg (Da Guerra, ou Sobre a Guerra)*, em que explicitava quais os principais atributos de um soldado quando em combate. Acima de tudo, este tomo foi de crucial importância



General Carl von Clausewitz

na formação do Estado-Maior. Muito do que foi utilizado pelos Generais Keitel e Jodl durante a Segunda Guerra foi escrito nessa época.



General Alfred von Schlieffen

Schlieffen, outro general influente e que viria a assumir a posição de chefe do Estado-Maior alemão, percebeu que, apesar de não ser um estado tão beligerante quanto França, Portugal, Espanha e Itália, a Alemanha, por estar no centro da Europa, estaria destinada a participar de todos os embates que possivelmente viessem a ocorrer. A fim de evitar guerras em duas frentes, deveriam os políticos garantir que um dos lados permanecesse em paz, ou em uma condição tal que permitisse resolverem-se os problemas em um lado, partindo todo o esforço para o outro. Para tanto, a Alemanha deveria derrotar seu maior inimigo a oeste (França), por meio de uma rápida incursão pelos territórios mais fracos de Bélgica e Holanda. Este plano (batizado com o nome Schlieffen) foi utilizado em ambos os conflitos mundiais, mas em nenhuma das

vezes respeitado completamente. Cabe destacarmos a incrível influência de Moltke, o velho, quando assumiu o papel de chefe do Estado-Maior durante as guerras de 1866 (contra a Áustria) e 1871 (contra a França).

Apesar da grande capacidade estratégica criada durante o desenvolvimento do Estado-Maior alemão, o que chama a atenção são a disciplina e o estado de prontidão constante das Forças Armadas, em especial após a derrota em Jena. Criou-se uma forma de identificação das Forças Armadas com o futuro da pátria prussiana (a despeito de serem os generais indiferentes aos políticos, no sentido de não se envolverem com a política, sendo a única exceção a tentativa de golpe perpetrada pelo General Stauffenberg em 20 de julho de 1943). Desta data em diante, talvez pelo grande colapso causado pelas invasões francesas, políticos, militares e civis passaram a se alinhar com o bem-estar do Estado. Foi este mesmo sentimento que manteve Hindenburg na Alemanha após a



General Claus Schenk Graf von Stauffenberg

derrota (diferentemente de Wilhelm II), ou que impediu uma tomada de poder pelos militares, mesmo após a derrota de Stalin-grado e do cerco a Königsberg em 1943. Em geral, os generais alemães herdaram de seus antepassados patriotismo, disciplina e lealdade para com as autoridades representantes do povo. O OKW tinha exatamente esses preceitos em mente. Pacientemente, observaram a ordem de parar diante da retirada das tropas britânicas em Dunquerque, a ordem de avançar sobre a União Soviética e a ordem de não recuar, obedecendo-as, mesmo sabendo de sua pouca chance de vitória ou, até mesmo, da impossibilidade lógica de algum sucesso.

Segundo o Almirante Canaris, boa parte dos soldados alemães não concordava com a doutrina nacional-socialista de superioridade racial, tampouco de uma expansão territorial que garantisse o espaço vital alemão. Durante a guerra da Rússia, mesmo sabendo dos grandes problemas concernentes ao avanço sobre a “terra arrasada”, cogitava-se formar grupos de colonos da Schutzstaffel (SS) a fim de povoar os novos territórios. Muitos generais acreditavam que, após a anexação da Polônia e o pacto Molotov-Ribbentrop de não agressão, seria alcançada uma paz duradoura e o povo alemão estaria unido sob uma única bandeira (o Terceiro Império). Mesmo com essas esperanças, e contra sua vontade, o Exército e a Marinha (forças históricas, ao contrário da recém-construída Luftwaffe de Göring) mantiveram sua lealdade ao Führer. A ascensão de Hitler, ou o início da guerra, desta forma, não teve nenhum papel na mudança de entendimento do papel dos

Os generais alemães herdaram de seus antepassados patriotismo, disciplina e lealdade para com as autoridades representantes do povo



Almirante Wilhelm Canaris

militares para com a nação. Muito pelo contrário, ao revitalizar o Império Alemão de 1871, os militares passaram a ter em seu conjunto de valores, uma vez mais, o reflexo dos grandes chefes militares do reino da Prússia.

A Alemanha conseguiu dominar, em menos de dois anos, uma área que se estendia do sudoeste da França ao leste da Pomerânia Oriental, incluindo Áustria e Tchecoslováquia. Mesmo em quatro anos de guerra, Hindenburg e Wilhelm II não conseguiram

este feito. Esta mudança radical nos sucessos das missões deveu-se, sobretudo, às novas doutrinas de combate e ao mais novo equipamento de guerra: o tanque. De todos os entusiastas, certamente o mais conhecido e competente em sua utilização foi Guderian. Devido às suas energia e determinação, o novo modo de guerrear



General Heinz Guderian

passou a ser o do movimento, com poder de fogo e velocidade, pondo um fim às guerras de trincheiras. Nesse novo modelo, a logística deveria ser mais rápida, e a integração das armas de serviço exigia maior

rapidez de transmissão de dados e mais integração entre as forças (em especial entre o ar e a terra). Sendo assim, suprimentos como combustível, peças de reposição, lubrificantes, comida, roupas e munição para

a artilharia eram cruciais, devendo ser previstos de acordo com a força do inimigo e a projeção de avanço diário. Como a Blitz exigia maior velocidade de avanço, os soldados também precisavam ir mais leves, o que exigia um esforço ainda maior dos Componentes de Apoio de Serviço ao Combate. Mesmo assim, Hitler assinou, em 18

de dezembro de 1940, a Diretiva 21, dando a seus generais ordens para a disposição de ataque à União Soviética, que apenas viria a ser realizada em 22 de junho de 1941.

Como o avanço alemão foi tamanho nos dois primeiros anos da guerra, era impensável que houvesse uma derrota. Os generais alemães imaginavam, ratificados pela megalomania de Hitler, que dominariam facilmente a Rússia se conseguissem neutralizar rapidamente sua Força Aérea e seus blindados, até então os únicos que demonstravam algum real perigo aos Panzer. A manobra seria um sucesso. Todavia, problemas logísticos logo se tornaram gritantes. Com a aproximação do inverno russo, as tropas não possuíam roupas de frio, e as lagartas e rodas dos veículos “patinavam” pelos campos congelados. Nesse momento, o Componente de Apoio de Serviço ao Combate precisava estar pronto, a fim de contribuir para a construção ou melhoramento de estradas e abrigos, abastecimento de sobressalentes e combustível e lubrificantes e, acima de tudo, proporcionar maior conforto à tropa.

O esforço de guerra alemão, em contraste com o britânico, era bastante dependente dos produtos alemães, haja vista a falta de colônias e territórios fora do teatro de operações da Europa. O objetivo logo passou de alcançar Kiev para o domínio dos campos de petróleo

A falta de visitas à frente de batalha e decisões tomadas nos quadros de manobras tiravam os generais da realidade do combate

do Cáucaso. O cerco a Leningrado (que estacionou tropas necessárias ao avanço sobre Moscou por mais de dois anos), as sucessivas derrotas (em particular em Moscou e Stalingrado) e, mais tarde, o cerco do Exército Norte (próximo ao Golfo de Riga) transformaram o que seria uma fácil vitória em uma derrota histórica. Certamente que,

para isso, também se aliaram os bombardeios às fábricas de armamento do Reich e às indústrias nevrálgicas ao esforço de guerra, o pânico que se espalhou pela sociedade alemã e, já próximo à hecatombe do regime, a descoberta dos campos de concentração e de extermínio.

Alguns fatores ajudam a compreender o porquê de terem os oficiais gerais dado ordens absurdas, como fuzilar soldados que retraíssem, corte marcial para generais de campo que ordenassem retiradas estratégicas ou a não compreensão das condições subumanas da guerra, mesmo que muitos dos que comandavam tivessem presenciado as agruras das trincheiras. Em primeiro lugar, a

falta de visitas à frente de batalha e decisões tomadas nos quadros de manobras tiravam os generais da realidade do combate. Em suas salas suntuosas, esqueciam-se de que mesmo Wilhelm I e Bismark estavam com seus exércitos quando estes se punham a marchar. A visão do Estado-Maior alemão passou a ser diversa daquela por eles produ-

zida durante a invasão da Bélgica/Holanda/França. Cabe destacar que a fé em uma raça superior foi responsável por muito do sofrimento enfrentado pela tropa, em especial na campanha da Rússia. Considerando-se acima na escala evolutiva, e tendo por inimigos os inferiores bolcheviques (os quais eram guiados pelos ideais judaicos de Marx e Engels), os alemães não tiveram o mesmo esmero na preparação do Exército, tampouco no planejamento da integração estratégica, mister entre as Forças Armadas e, dentro destas, das armas específicas.

A DECISÃO DE NÃO DECIDIR

O que teria levado, portanto, todo o Estado-Maior Alemão a não agir diante de tantas ordens ilógicas?

Apesar da força representada pelos militares, torna-se princípio básico de uma democracia que os militares estejam subordinados e sejam controlados por autoridades civis. Rose (1994) diz que um controle democrático significa a subordinação das Forças Armadas a autoridades políticas eleitas democraticamente e responsáveis por tomar decisões concernentes à defesa do país. Chuter (2000) define controle civil como a obediência com que os mi-

litares devem servir aos civis, ao governo. Percebemos, desta forma, que é uma questão de boa governança. Os militares devem estar a serviço do Estado e, por consequência, às autoridades civis que foram eleitas para o governar. Este estado de desenvolvimento democrático pode ser facilmente observado no mundo hodierno.

Certamente que a rápida vitória alemã sobre a França durante a Blitzkrieg teve um peso grande na mente de Hitler para que sua decisão fosse a favor do ataque. As informações disponíveis em sua mente, em especial as da memória mais recente, davam-lhe a certeza da vitória, e de uma vitória rápida, graças a certas condições serem semelhantes àquelas enfrentadas na campanha da França. Além disso, a visão estereotipada de Hitler de que os russos seriam uma raça inferior aos arianos e sua consideração de que o bolchevismo seria uma doutrina de povos primitivos

Manter-se sem agir foi, contudo, um erro pelo qual muitos pagaram. As ideias erradas do Führer foram responsáveis pela morte de milhões – seus subordinados acreditavam em sua competência militar inexistente

deram ao *Führer* uma fé absoluta na vitória. Mesmo sendo alertado por seus generais de que os meios necessitavam de maior tempo de manutenção e de que os russos possuíam um Exército bem maior que o alemão (em especial quanto ao número de tanques), sua insensibilidade quanto aos dados foi responsável por um grande despreparo para uma guerra longa (isto se refletiu, por exemplo, na falta de roupas de frio para os soldados). Todas essas facetas da decisão de ataque culminaram em um excesso de confiança em fatos irrelevantes para a determinação do vencedor.

A personalidade de Hitler e de seus subordinados diretos também influenciou no início do conflito com os russos. Já descrevemos como a cultura organizacional do Estado-Maior alemão havia sido criada por meio da lealdade e de discrição. Fazer muito e falar pouco era o lema. Esta característica colidiu com os gritos e as certezas absolutas de Hitler, cuja experiência militar de soldado na Primeira Grande Guerra não o capacitava a tomar decisões estratégicas para emprego do Exército. Mesmo assim, a fé no líder e a disciplina prussianas fizeram-se presentes.

O egocentrismo de Hitler e, mais tarde, de seus aduladores, transformaram-no em um super-homem, capaz das melhores escolhas, a despeito dos conselhos dos generais mais capacitados e experientes. Mesmo após Stalingrado, o fim do cerco a Leningrado e o posterior avanço soviético, os generais alemães continuaram a creditar à imagem de Hitler uma capacidade não observada. Essa percepção formou o viés decisório que apenas reforçou a visão de sucesso, fruto da vitória sobre a França. O

homem que salvara a Alemanha da crise e das injustiças de Versalhes era o Supremo Comandante. Manter-se sem agir foi, contudo, um erro pelo qual muitos pagaram. As ideias erradas do *Führer* foram responsáveis pela morte de milhões de soldados e civis inocentes. Apesar de menos sangrento que o modelo adotado durante o primeiro conflito mundial, a Blitz foi, acima de tudo, responsável por tornar a guerra mais próxima dos civis. Desde a invasão da Bélgica até a Barbarossa, passando pelo bombardeio de Londres, nem mesmo as Guerras Napoleônicas haviam invadido de forma tão brutal as cidades e capitais do Velho Mundo.

A política de apaziguamento também ajudou na formação do mito do *Führer*.

A despeito da megalomania e do egocentrismo de Hitler, seus próprios generais passaram a se julgar invencíveis

Como os eventos passaram a ocorrer de forma planejada (invasão da Renânia, da Áustria e dos Sudetos foram feitas sem muita oposição internacional), todos imaginavam que seria bastante difícil uma guerra total, ou

mesmo que as visões de Hitler estivessem equivocadas. Com base nessas confirmações, as interpretações passaram a ficar ancoradas na impossibilidade de derrota, na infalibilidade das decisões do chefe de Estado. Da mesma forma, a assinatura do pacto de não agressão foi visto como um fator conjuntivo, ou seja, era uma empreitada sagrada, abençoada pela providência. Todo o universo convergia para o sucesso da missão. Esta interpretação voltou a ser corroborada pelas vitórias rápidas da Blitz, seja na Polônia, seja no oeste. A despeito da megalomania e do egocentrismo de Hitler, seus próprios generais passaram a se julgar invencíveis. Este excesso de confiança foi de primordial importância

para que consigamos compreender desde a retirada anfíbia de Dunquerque até as derrotas em Stalingrado e Königsberg. A falta de materiais que suprissem a indústria bélica, ou mesmo a frente de batalha, foi consequência de julgarem-se os generais acima de seus inimigos. Mesmo após Guderian ter assumido a chefia do Estado-Maior alemão, seus subordinados diretos acreditavam que as decisões deveriam ser tomadas por Hitler, visto que haveria sido seu gênio superior o real responsável pelas vitórias passadas.

Em toda esta história, observamos claramente um fundo de conscientização limitada e inversão de preferências. Ao fazerem suas análises sobre as atitudes de Hitler, seus generais não viam um homem desequilibrado, mas sim um governante decidido e apaixonado pelo ideal da expansão. Da mesma forma, os generais de Stalin não o viam como um ditador sanguinário que havia jogado por terra os ideais de 1917. Ao invés disso, tinham medo e respeito. Hitler não possuía o treinamento de um general, o que por si só deveria impedi-lo de tomar as decisões que tomou. Mesmo assim, seus subordinados acreditavam em sua competência militar inexistente, em parte graças aos sucessos de anexação sem batalhas da Renânia.

PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

As decisões militares, quando em período de guerra, devem ser tomadas pelos próprios comandantes, tendo em mente o cumprimento da missão da forma mais humana, econômica e limpa possível. Estes ensinamentos foram catalisados por Carl von Clausewitz em *Vom Krieg*. Essa visão de comandos fragmentados foi primeiramente utilizada por Napoleão, durante as guerras que levam seu nome. Para conseguir que seus exércitos fossem

mais rápidos e que pudessem surpreender seus inimigos no campo de batalha, Napoleão permitia que seus comandantes tomassem as próprias decisões, desde que alinhadas com o cumprimento da missão maior.

Esta tática (batizada por Clausewitz de *Auftragstaktik*, ou Comando de Missão) foi largamente utilizada pelos generais alemães durante os anos seguintes. Parte de sua facilidade de manobrar seus exércitos durante as guerras de 1866 contra a Áustria e de 1870-1871 contra a França baseou-se neste princípio, que foi ensinado nas escolas militares aos oficiais que, quando generais, cobriam esta atitude de seus comandantes. Certamente que o ambiente da guerra exige que os planos sejam flexíveis, e é exatamente esta flexibilidade que deve permear as decisões dos comandantes. Sendo assim, faz-se mister que os generais estejam nos campos de batalha, ou que pelo menos os visitem periodicamente, a fim de que possam ter um retrato fidedigno da situação. Apesar de político e bem-sucedido neste campo profissional, acima de tudo Napoleão foi um grande militar e um general incomparável, que, por diversas vezes, usava do exemplo para comandar (episódios como “A peste no Egito”, “A ponte de Arcole” e as diversas batalhas em que ele esteve presente comprovam isso). As experiências de Rommel e Guderian na Primeira Guerra Mundial também estão repletas do conceito de Comando de Missão.

Vemos, claramente, a incursão dos ideais franceses da Revolução de 1789 permeando as decisões militares, antes formalizadas por planos engessados gerados sem a participação dos homens da frente de batalha. Como já foi mencionado, tanto Bismark quanto Wilhelm I acompanhavam seus exércitos. Da mesma forma, ao analisarmos as decisões dos generais

ingleses e alemães durante a guerra de 1914-1918, observamos que, quando os políticos passaram a dominar as decisões militares (ou quando as decisões militares passaram a ser mais políticas), a descentralização das decisões foi diminuindo. Hitler e Stalin são o maior exemplo disso. Ordens absurdas, como não recuar jamais (motivadas pelo fuzilamento sumário e imediato), armar civis sem nenhum treinamento militar e repassar recursos imprescindíveis à indústria bélica para a indústria do extermínio racial, foram algumas das quais remarcam o período.

O caso do nacional-socialismo foi bastante interessante, visto que os políticos mais graduados possuíam poderes militares. Hitler, Himmler (chefe da SS), Göring (comandante da Luftwaffe) e Streicher (líder dos Gauleiter, representantes provinciais que passariam, nos últimos anos da guerra, a formar exércitos civis) são alguns exemplos. Mesmo assim nenhum deles

passou por escolas militares (à exceção de Göring, que não possuía *expertise* suficiente para ser um comandante de Força com tamanhos poderes, tampouco oficial general) nem mesmo teve experiências na vida de comandos de unidades (Streicher publicava jornais políticos e Himmler começou sua carreira militar na SA – Sturmabteilung, a tropa política dos nazistas, apesar de ter tido um treinamento para assumir o posto de oficial na Primeira Guerra Mundial, cujo término repentino o impediu). O excesso de centralização impediu que os comandantes tomassem iniciativas que poderiam salvar vidas e batalhas, e a politização do exército

privava os generais de assumirem posições corretas estrategicamente, preferindo aquelas que pudessem gerar louros pessoais.

CONCLUSÃO

A Segunda Guerra Mundial foi responsável por incutir na doutrina militar a guerra de movimento. Com a necessidade de melhorar o processo decisório dos diversos comandantes de unidades, subunidades e frações, foram investidos esforços na direção de haver melhor troca de dados, facilidade de compreensão das ordens e maior liberdade de ação, garantindo que, tal qual na Franco-Prussiana, o Exército alemão conduzisse suas operações de maneira econômica, sem centralizar as ordens,

refletindo em ações as percepções dos comandantes nos diversos teatros de operação.

O fim do processo decisório no Oberkommando foi um exemplo na história militar do problema de manter decisões do campo de

batalha na mão de políticos. Estes, como mantêm o poder supremo de declarar guerra, não devem ou não deveriam manter o controle das decisões nos diversos teatros de operação. Em geral, ao ocorrerem estas inversões de papéis, além do insucesso estratégico, o país enfrenta um problema diplomático.

A *Auftragstaktik** foi, indubitavelmente, uma das maiores revoluções na doutrina militar. Utilizada de forma consciente, pode transformar um exército de soldados em um exército de líderes, cujas decisões estarão diretamente ligadas e alinhadas ao cumprimento da missão. Este ensinamento,

**Atualmente, os militares
pensam em tomar suas
decisões com base no ciclo
OODA (*Observe, Orient,
Decide, Act*)**

* N.A.: Comando de Missão.

responsável por diversas vitórias na história, deve ser o lema. Atualmente, os militares pensam em tomar suas decisões com base no ciclo OODA (*Observe, Orient, Decide, Act*). Isso permite que todos os níveis hierárquicos (desde os soldados até os generais) possam ter a rapidez de decisão necessária a garantir o sucesso em condições de combate. O ciclo OODA nada mais é do que a propagação da liberdade de ação nos exércitos, do Comando de Missão como uma forma institucional de garantir a melhor análise das opções disponíveis por parte dos subordinados. O *empowerment* militar.

Outros sintomas da patologia decisória do *Oberkommando* podem ser observados, como: o fato de as derrotas não terem ligado um alarme sobre a incompetência do *Führer* em administrar as Forças Armadas; a impossibilidade de vitória após a entrada dos EUA na guerra; a obsolescência das tá-

ticas da *Blitzkrieg* diante das idiossincrasias do teatro da Rússia (que exigiam maiores esforços logísticos devido às maiores distâncias entre as cidades, estradas em piores condições, o clima e a temperatura e, acima de tudo, a influência destes fatores sobre o moral do combatente); declaração da guerra irrestrita de submarinos; não observância dos alertas de generais experientes sobre a falta de obstáculos diante de uma possível e provável invasão aliada às praias da Normandia; e a não instalação de artilharia antiaérea nas áreas próximas às fábricas e indústrias ligadas ao esforço de guerra. O *Oberkommando*, liderado por Hitler e não mais Keitel (este cegamente seguia todas as ordens do chefe de Estado), acreditava que as ordens deveriam ser cumpridas, não obstante a cultura prussiana da liberdade de ação do comandante de unidades e subunidades.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ARTES MILITARES>; Decisão; Doutrina; Planejamento militar; Estratégia; História da guerra; História da Alemanha;

REFERÊNCIAS

1. BASSET, Richard. *Almirante Canaris: misterioso espião de Hitler*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
2. BAZERMAN, Max H., MOORE, Don. *Processo decisório*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
3. CLEARY, Laura R., MCCONVILLE, Terri. *Managing defence in a democracy*. New York: Taylor & Francis e-Library, 2006.
4. DEIGHTON, Len. *Blitzkrieg: From the rise of Hitler to the fall of Dunkirk*. London: Pimlico, 2007.
5. ENGLUND, Steven. *Napoleão: uma biografia política*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
6. GHIKAS, Demetrios. “Adotando o Comando de Missão”. *Military Review*. 47-56 nov-dez, 2013.
7. GUDERIAN, Heinz. *Panzer leader: the classic account of Blitzkrieg*. London; Penguin Books, 2009.
8. HOBBSBAWN, Eric. *A era dos Impérios, 1875-1914*. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
9. LUKACS, John. *O duelo: Churchill x Hitler: 80 dias cruciais para a Segunda Guerra Mundial*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
10. MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Ed. 1. São Paulo: Atlas, 2011.
11. ROMMEL, Erwin. *A Infantaria ataca*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2007.
12. ROBERTS, Andrew. *Hitler e Churchill: segredos da liderança*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
13. SHIRER, William. *The rise and fall of the third reich: a history of nazi Germany*. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1990.
14. STEVENSON, David. *1914-1918: the history of the First World War*. London: Penguin Books, 2005.