

# INOVAÇÕES GERENCIAIS E LOGÍSTICAS DO EXÉRCITO RUSSO (SÉCULO XVII A XX)

ESLEY RODRIGUES DE JESUS TEIXEIRA\*  
Capitão-Tenente (FN)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
O século XVII e os problemas polonês e tártaro  
As reformas petrinas  
Política expansionista do século XVIII  
Da guerra patriótica à guerra da Crimeia  
Degradação militar e a revolução  
Gerenciamento do processo inovativo  
Conclusões

## INTRODUÇÃO

Antes dos porta-aviões e navios-aeródromos, antes das bombas atômicas, dos mísseis balísticos e da guerra cibernética, as grandes potências baseavam seu poder na projeção de poder militar

sobre terra. A Marinha, importante para a negação do uso do mar e a segurança do tráfego marítimo, mantinha estreitos vínculos com as tropas terrestres, uma vez que, para a conquista de colônias, matérias-primas ou mercados, era essencial a manutenção da capacidade de

---

\* Analista em Logística e Cadeia de Suprimentos pelo Instituto de Logística e Supply Chain – Ilos (2012), especialista em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2013), e mestre em administração de empresas pela Escola de Negócios – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio) (2015). Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos na Escola de Guerra Naval (EGN), na linha de pesquisa Política e Estratégia Marítima. Serve no Batalhão Logístico de Fuzileiros Navais.

projeção do poder em terra. As grandes navegações do século XV e XVI, as guerras europeias dos séculos XVII a XIX e as duas guerras mundiais, todas foram travadas com violentas batalhas terrestres e decididas, com exceção das duas últimas, pela baioneta dos soldados. Apesar da grande importância do poder naval inglês contra a França napoleônica, foram os canhões de Wellington em Waterloo que puseram fim ao expansionismo napoleônico, e não as manobras arrojadas de Nelson em Trafalgar.

O grande desafio para os governantes e generais foi, como observamos nas tentativas persas de conquista da Grécia, a manutenção do poder combatente por meio da perenidade do fluxo logístico. Uma vez estabelecida a ligação entre o soldado na linha de frente e os estoques da retaguarda, cabe a um bom general mantê-la contínua, observando, sobretudo, fortalecer os elos mais fracos. Há, no entanto, no afã de tornar o combate mais palpável, uma constante incapacidade de compreender a real importância da logística nas altas decisões militares, pontos que incluem, não raro, relações exteriores, balança comercial, nível de endividamento externo, dependência tecnológica e outros fatores diretamente relacionados à soberania nacional.

O caso do Império Russo e do desenvolvimento de suas Forças Armadas é um claro exemplo da influência da manutenção desta cadeia logística. Encrustada no meio das estepes, cercada por diversas tribos nômades e entre persas, otomanos, suecos, dinamarqueses, alemães, chineses e japoneses, Moscou precisou, desde cedo, compreender que suas campanhas militares exigiriam forte competência logística, tanto por parte dos generais como por parte dos decisores políticos. E, tratando-se de um país aristocrático, a

palavra do imperador (e das cortes) valia muito no processo decisório.

O presente artigo tem como propósito descrever o processo de evolução das Forças Armadas russas no período que vai da Guerra de Smolensky ao conflito russo-japonês, focando na resolução por espasmos do problema logístico. Por meio da exposição das principais evoluções no gerenciamento da cadeia de suprimentos, bem como nas constantes necessidades de melhorias na estrutura de transportes, demonstra-se ser impossível manter um grande exército em prontidão se três pontos principais não forem tratados com a devida atenção política (finanças, estrutura logística e recursos humanos), coadunando com as teorias de Garstk quanto à inter-relação entre recursos humanos, mudanças organizacionais, melhorias tecnológicas e evolução processual. Conclui-se com a observação de que, ainda hoje, os problemas de manutenção do poder combatente de um exército permitiram a mitigação de custos, mantendo-se a capacidade de poder dissuasório, por meio da pesquisa e do desenvolvimento de tecnologias capazes de realizar a projeção de poder em outros continentes.

## O SÉCULO XVII E OS PROBLEMAS POLONÊS E TÁRTARO

Devido ao complexo arco de inimigos bárbaros existentes em seu entorno terrestre, o propósito principal da diplomacia moscovita, segundo Afanassi Ordin-Nashchokin, era a *rasshireniye granitsy* (expansão territorial). Localizada longe dos principais centros econômicos e políticos europeus e asiáticos, a Moscou do século XVII era uma grande cidade em constante estado de alarme por ocasião de *raids* tártaros e das demais tribos nômades

das estepes. A expansão do Império Otomano e da fé islâmica apresentava uma grave ameaça a Moscou, não só por causa do belicismo expansionista do “infiel” (que tentou, em 1683, invadir o centro do Império Romano-Germânico), mas também por causa do desbalanceamento de poder que este expansionismo mal-sucedido gerou (expulsão dos cavaleiros de São João da Ilha de Malta e aumento da preponderância dos Habsburgo como influência político-militar nos ajustes europeus e no próprio cristianismo). Além disso, a morte de Sigismundo III Vasa, rei polonês e Duque da Lituânia, deixando seu filho, o Infante Wladislaw IV, como herdeiro, deu aos russos uma oportunidade de, destruindo um inimigo enfraquecido, voltar suas atenções posteriormente para os otomanos, cuja expansão no sentido africano e europeu ameaçava as fronteiras sul e sudoeste.

O Império explorou a oportunidade de fraqueza da comunidade lituano-polonesa na Guerra de Smolensky. Mesmo havendo se precipitado no início dos combates, Moscou conseguiu reunir um exército de cerca de 24 mil homens, obtendo a iniciativa das ações, explorando a ofensiva e a surpresa. Esperava, com isso, conseguir uma rápida vitória contra a comunidade, oferecendo aos seus “aliados” um elemento dissuasório que precisasse fazer parte de suas formulações de alianças políticas e militares.

Apesar da exploração da ofensiva, a Rússia não possuía a massa do inimigo (mais de 40 mil homens), tampouco o adequado conhecimento do terreno, impedindo uma melhor preparação do exército. Achava-se, entretanto, que considerar as cidades como objetivos (como o preconizado pela doutrina da época) seria a chave para a vitória, uma vez que a paulatina conquista de pontos fortes possibilitaria

a manutenção da capacidade logística a partir do estabelecimento de destacamentos de apoio de serviços ao combate nas cidades conquistadas. Esse pensamento era extremamente conveniente, uma vez que um exército em marcha necessitava de toneladas de suprimentos, animais e veículos de carga e centenas de elementos especializados na manutenção dos meios. Foi somente Napoleão, quase dois séculos à frente, que compreendeu que o verdadeiro objetivo de um exército era o exército inimigo, projetando seu poder não com o propósito de manter a perenidade de sua cadeia de suprimentos, mas sim de cortar o fluxo logístico do exército inimigo. Os combates dos séculos XV a XVII foram, portanto, verdadeiras guerras de cerco (como as guerras italianas do início do século XVI envolvendo diversas famílias de nobres, entre elas os Bórgia, os Médici e os Sforza).

O cerco a Smolensky foi uma escola para o planejamento logístico e de inteligência moscovita. Durante mais de um ano, esta cidade foi cercada pelas tropas de Mikhail Borisovich Shein, que, em um primeiro momento, por meio de um cerco clássico, impediu a entrada de reforços poloneses. Conforme o inverno foi se aproximando, a natureza das vias passou de compactado para lama, e as pesadas peças de artilharia não conseguiam chegar a zonas de reunião das peças de manobra de Shein. A falta de suprimentos também passou a se tornar um item crítico ao planejamento, uma vez que os vagões (carroças) de abastecimento de víveres eram muito pesados para o terreno. Neste aspecto, a mudança na vegetação do campo de batalha, em decorrência da mudança de estação, também diminuiu a quantidade de pasto para os animais de transporte. Quanto mais complexo o trajeto, mais animais morriam, causando

a infestação de pragas e doenças entre os soldados moscovitas. Enquanto isso, com uma política de racionamento de comida, os poloneses conseguiram manter-se na cidade durante todo o cerco. O Tratado de Polyanovka (maio de 1634) pôs um fim às hostilidades (necessidade econômica russa diante das ameaças de *raids* tártaros na fronteira sul, intensificados com a fraqueza russa diante da guerra), obrigando os russos ao pagamento de indenizações e o retorno ao *status quo ante*. Saindo da guerra diplomaticamente destruído, o czarado russo precisava, agora, garantir a manutenção de suas fronteiras.

Os *raids* tártaros (apesar de serem uma constante desde o século XV) aos vilarejos russos tiveram um incremento com a guerra com a Polônia, uma vez que, aliados aos otomanos pelo vínculo religioso, os tártaros não aceitavam a preponderância russa na região, preferindo submeter-se à legitimidade do sultão. Visando a bens materiais, sobretudo mais escravos para venda aos otomanos, os *raids* representavam uma afronta ao domínio russo na Ucrânia, Bielorrússia e Moldávia. Os problemas com o Canato da Crimeia também expuseram as fraquezas logísticas de Moscou. Mesmo havendo realizado mudanças em sua doutrina de logística (aumento da capacidade de suprimentos de 15 homens/vagão de víveres para cinco homens/vagão), a falta de estudos dos fatores fixos impediu seu melhor aproveitamento. Cerca de 50 anos após a guerra com Vasa, os russos se aventuraram em uma campanha para o sul, rumo àquela península, já no contexto da Guerra Russo-Turca (1686-1900). Compreendendo as dificuldades impostas pelo terreno, Vasily Golitsyn resolveu empreender uma marcha ao estilo de quadrados, impedindo ataques isolados a fileiras de soldados, o que acabava por separá-los do corpo principal. O quadrado

era essencial para diminuir o poder psicológico dos ataques tártaros sob a tropa, aumentar a capacidade de comando e controle e impedir as deserções.

Os recursos humanos nos exércitos medievais eram, em geral, formados por recrutas cujo alistamento era baseado na violência e coerção (com exceção de poucos países, como a Suécia, cuja ínfima população dava ao povo um sentimento de autoproteção, mas não, ainda, de nacionalismo). Com a servidão do Império Russo, este processo era ainda permeado pela corrupção, uma vez que os melhores servos deveriam permanecer nas propriedades de seus senhores, e não ir servir aos caprichos expansionistas do czar. Uma vez retirado de seu convívio familiar ou de sua aldeia, caberia ao soldado entregar-se de corpo e alma à sua nova missão, ou viver tentando a fuga, apesar das rígidas penas impostas a desertores. A falta de oferta de novos servos permitia ao czarado dar-se ao luxo de, perdendo milhares de soldados em uma campanha, recomeçar outra, sem preocupar-se com a manutenção de um exército de reserva numeroso. A falta de motivação dos soldados nacionais obrigava o governo à contratação de mercenários, cujo pagamento, maior que o de um soldado regular, pesava nos custos das guerras. O aumento do número de mercenários impedia a formação de espírito de corpo e coesão, uma vez que não havia uma causa comum que unisse os soldados no *front*. Financeiramente, convocar soldados e treiná-los sempre que houvesse necessidade não era algo economicamente viável. Neste ponto, as finanças russas, enfrentando sucessivos *deficit*, foram um grande limitador das campanhas militares de longa duração, apesar da falta de influência do povo na formação e rateio do orçamento do Estado (isto só veio a ocorrer em 1905, com

a criação da Duma por Nicolau II). A situação financeira do Império Russo tornava inexequível a manutenção de largos exércitos em campanha por muito tempo. Este foi um dos motivos que se refletiram nas decisões de Golitsyn e dos assessores militares dos Romanov em fazer uma guerra aproveitando-se dos princípios da massa, ofensiva e surpresa. A rapidez da mobilização, incentivada pela certeza de uma guerra rápida, impedia o correto cálculo de necessidades (sobretudo de saúde, o que obrigava o soldado a viver em condições insalubres e sem o apoio necessário), bem como o estudo apropriado das possibilidades do inimigo.

Com o foco em manter a surpresa e a ofensiva (mesma tática utilizada durante a Guerra de Smolensk), Vasily Golitsyn tentou destruir o exército tártaro de Selim Girei antes de começar a ser atacado pela cavalaria inimiga. Girei, entretanto, confiando nas informações dos diversos “batedores” avançados, resolveu queimar toda a vegetação das estepes, impedindo que os animais de tração pudessem achar pastos para sua alimentação. “Sem confrontar o inimigo, sem utilizar um só soldado, Selim Girei foi automaticamente vitorioso”. O problema logístico apresentado pela dependência dos animais para tracionar os suprimentos, a falta de vegetação e de jazidas para explorar durante o deslocamento e a inexistência de pontos fortes, como observado nas campanhas europeias, impediram que as doutrinas clássicas funcionassem. Seria necessário realizar melhorias doutrinárias para que, dois anos mais tarde, o mesmo Golitsyn tentasse outra campanha. Desta vez, o general russo diminuiu os quadrados de marcha, permitindo maior velocidade e mobilidade de seu exército, e utilizou um obstáculo criado na Guerra dos Oitenta Anos: o *cheveaux de frise*.

Outra mudança realizada, para mitigar o problema dos suprimentos, foi a utilização dos animais como fonte de proteínas (uma vez que os vagões com suprimentos ficavam vazios, sua lenha seria utilizada como combustível para as fogueiras, e o animal trator seria servido como refeição aos cinco homens supridos pelo vagão). Em 20 de maio de 1689, o exército russo conseguiu chegar ao Istmo de Perekop, onde Golitsyn percebeu que o cerco a esta cidade seria impossível, uma vez que toda a vegetação havia sido queimada (como na primeira campanha), e sete quilômetros de diversas camadas de fosso impediam ataques de cavalaria e a aproximação da artilharia. Mais uma vez os russos se renderam, diante de um inimigo cujas capacidades militares brutas eram inferiores, mas que soube utilizar-se do terreno para atacar o centro de gravidade do contendor: seu fluxo logístico.

Em um país tão grande quanto um continente, a questão dos transportes era essencial para a mobilização de um exército, para seu traslado e para a defesa das fronteiras. Era impossível, portanto, realizar movimentos tão longos com tamanho número de homens (180 mil e 150 mil soldados russos na primeira e segunda campanhas, respectivamente) sem que a fadiga e a falta de suprimentos viessem causar problemas de deserções, doenças epidêmicas, pânico e indisciplina. Ambas as campanhas testaram ao extremo o modelo deslocamento a pé, não obtendo êxito. Os fatores físicos das estepes, por serem distintos dos europeus clássicos, exigiam revisões doutrinárias e modificações táticas, sobretudo logísticas. Os quadrados menores e mais coesos tentaram mitigar este fator de fraqueza, não ajudando, contudo, no encurtamento da cadeia de suprimentos. Além disso, diferente dos países europeus, cujos

inimigos compartilhavam fronteiras terrestres e marítimas capazes de serem exploradas, a falta de uma pujante força naval impossibilitou que um assalto anfíbio causasse um dilema no Canato da Crimeia, enquanto as forças de Golitsyn entrassem por Perekop. Uma Marinha de guerra também permitiria que o exército rumando ao sul fosse ressuprido pelos navios ao chegarem ao Golfo de Karkinit, utilizando-se dos rios. Claro estava que o grande problema das Forças Armadas russas era a falta de desenvolvimento de capacidades logísticas que o dotassem de característica expedicionária e prontidão.

Tanto a Guerra de Smolensky quanto as Campanhas da Crimeia de 1687-89 clareiam a dificuldade em se dotar uma tropa de meios capazes de mitigar as condições impostas pelos fatores fixos, em especial quando as campanhas se prolongam e não há bem desenhada uma cadeia de suprimentos. Os problemas oriundos da falta de ligação entre (ou inexistência de) destacamentos de apoio de serviços ao combate e o exército na linha impediram que uma política expansionista, ou mesmo defensiva, fosse implantada exitosamente, gerando fraquezas diplomáticas, vez que a expressão militar, à época (e ainda hoje em dia), relacionada estava com a projeção do poder diplomático. Os problemas sistêmicos do exército russo acabaram por se refletir em derrotas. A larga utilização de mercenários (mais caros e sem vínculo com a causa), falta de adestramento adequado e o problema com o fator de recompletamento aliavam-se aos problemas financeiros do czarado. A falta de perenidade na coleta de recursos obrigava os planejadores a realizarem guerras por espasmos, sendo impossível realizar campanhas de grande duração.

A certeza de Afanassi Ordin-Nashchokin de que, para sobreviver, a expansão era

imperiosa ao czarado foi mantida durante todo o desenrolar da história russa, vindo a ter um *interregno* stalinista, com a ideologia de comunismo em um só país (mesmo considerando a estrondosa capacidade de projeção de poder por meio das bombas A e H). Em todo caso, as derrotas do Império Russo do século XVII acabaram por impulsionar uma série de revoluções nas Forças Armadas russas, refletidas, sobretudo, nas reformas militares postas em prática por Pedro Romanov, o Grande.

## AS REFORMAS PETRINAS

A maioria dos historiadores é unânime em observar Pedro, o Grande, como um dos maiores estrategistas do exército russo. Na verdade, como a maior parte das inovações em Forças Armadas na história, as reformas petrinas foram derivadas das derrotas contra os tártaros no século passado, quando os problemas logísticos se refletiram em horríveis perdas humanas, materiais e diplomáticas. Essas reformas representaram uma quebra de paradigmas quanto a reformulações doutrinárias do exército. Logicamente, mudanças na composição e formação das forças advindas de altos escalões (como as melhorias impostas por Napoleão no Grande Exército ou as inovações de Júlio César no Exército romano) e ocorridas após as derrotas militares apresentadas nas campanhas anteriores não tiveram oposições ferrenhas pelo *establishment* militar moscovita. Mesmo tendo enfrentado inimigos com distintas características, Moscou percebeu que sua maior fraqueza era a logística, sobretudo no que tange às funções transportes, saúde, suprimentos e recursos humanos. Acima de tudo, as mudanças petrinas deveriam focar na diminuição dos efeitos nocivos da falta de progresso nessas funções, transformando as fraquezas russas

em vantagens competitivas. O Imperador de Todos os Russos, então, resolveu dividir seus esforços em três pontos focais de esforço: o desenvolvimento de uma Marinha de Guerra, o desenvolvimento de linhas de ligação e o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção dos recursos humanos, tudo sendo permeado por reformas fiscais e tributárias.

No primeiro ponto, Pedro resolveu compreender todos os processos suficientes para a formação de uma grande potência naval: escolha do ponto de instalação das principais bases navais, tecnologia de materiais e equipamentos, indústrias de base necessárias e formação de mão de obra. No segundo, um grande projeto de construção de estradas foi idealizado, ligando-se as principais cidades fronteiriças do Império. O terceiro problema russo foi atacado a partir da redução do tempo de serviço, permitindo diminuição de custos na manutenção de um exército permanentemente ativado, e a constituição de uma ferramenta psicossocial coesiva, ao mesmo tempo em que se formava um grandioso exército em reserva.

Após passar um período na Europa Ocidental e Central, Pedro Romanov decidiu-se por “europeizar” o Império Russo, dotando-o de características que o colocassem em condição de paridade com as maiores potências militares da época. As campanhas de Azov (1695-1696) garantiram a preponderância russa no Mar Negro, permitindo que a primeira base marítima do Império fosse fundada em 1698, em Tangarog-Azov. As campanhas de Azov apenas foram possíveis por causa da utilização dos rios Don, Dniepper e Voronezh, formando a primeira Operação Ribeirinha Ofensiva do Império Russo. Os suprimentos logísticos ribeirinhos foram essenciais para a manutenção do poder combatente de um exército de 120

mil (1695) e de mais de 150 mil militares (1696). Pedro compreendeu que, em uma campanha nas proximidades de suas bases e de seu território, uma esquadra fluvial era ferramenta necessária. A supremacia naval russa nos rios permitiria, portanto, acabar com um problema de mais de 200 anos: a falta de controle de gigantescas áreas da Ucrânia, Polônia e Bielorrússia e a diminuição da influência (e dos ataques) turco-tártara na região.

Pacificando-se a questão turca da fronteira sul do Império, era hora de voltar seus pensamentos para as fronteiras europeias, o que o impelia a construir uma esquadra marítima. A cidade de Azov comportaria, desta forma, uma esquadra ao sul, e outra cidade ao norte, no Báltico, tornaria a defesa territorial completa dos perigos oriundos das potências europeias e de seu constante espírito belicista (as fronteiras ao leste não demandavam maiores preocupações por uma questão muito mais racista que estratégica, já que, no pensamento europeu da época, os amarelos eram inferiores tanto socialmente quanto militarmente). E nenhuma outra potência europeia oferecia maior perigo que a Suécia de Carlos XII.

A melhoria das estradas e a construção de uma Marinha de Guerra oceânica permitiram a Pedro valer-se da manobra e da surpresa nos combates. A vitória sobre a Suécia foi brindada com diversas manobras de corte do fluxo logístico, por vezes perpetradas pelo próprio imperador no comando de brigadas de cavalaria, como no caso do ataque ao comboio de suprimentos de Adam Löwenhaupt, realizado em 9 de outubro de 1708, pondo em grandes dificuldades a cadeia de suprimentos de Carlos XII (cerca de 7 mil carros logísticos de 16 mil homens não conseguiram se unir ao corpo principal do exército sueco). Quatro anos depois,

durante as campanhas filandesas de 1712-1714, Pedro utilizou-se de uma grande força terrestre, sendo apoiado por mar por galeras e veleiros, focando seus objetivos na conquista de pontos fortes que possibilitassem o desembarque dos suprimentos.

Apesar da vitória nas campanhas da Crimeia, o exército permanente ainda era pequeno. Pedro, então, resolveu aumentar o número de soldados (de 40 mil em 1700 para 130 mil em 1725). Este aumento, contudo, não significou melhorias em seu adestramento. Em geral, os soldados russos eram mal treinados, forçados a servir e precisavam trabalhar em condições de higiene e sanitárias desumanas. Isto justificava (ou, pelo menos, explicava) o alto número de fugas e deserções (cerca de 10% entre 1703 e 1706), impedindo que manobras mais arrojadas fossem realizadas sem que esta probabilidade de deserção entrasse nos cálculos dos generais – ataques noturnos, por exemplo, não eram feitos, mais pelo medo de fugas em massa do que pela possibilidade de derrotas. Os problemas logísticos para a manutenção de tão extenso exército também se refletiam nas operações fora do território: em uma tentativa de Operação Anfíbia para a conquista de Helsingfors, dos 629 homens embarcados em um dos navios, apenas 342 estavam em condições de tripulação e saúde para entrar em combate. Dos cerca de 120 mil militares russos mortos entre 1700 e 1725, mais de dois terços o foram por causa de fatores logísticos ligados ao péssimo planejamento da saúde (frio, chuva e doenças como escorbuto, disenteria e tifo).

Estes dados nos comprovam que os problemas logísticos do século XVII ainda não haviam sido completamente ultrapassados. Durante a Grande Guerra do Norte (1700-1721), a falta de comida causou enorme pressão psicológica sobre

os soldados. Muitos, ao verem seus companheiros morrendo de fome, passaram a carregar suas etapas de alimentação consigo, o que, somado ao cansaço das marchas, obrigava o combatente a escolher entre seus equipamentos individuais básicos de combate e sua ração diária. Ou seja, o soldado russo escolhia entre morrer de fome ou de cansaço. A falta de comida em quantidade adequada era a causa de vários problemas disciplinares (fato que se arrastou até a Revolução Russa, e mesmo durante a Primeira Guerra Mundial). Insurgência de marinheiros e soldados e inconfidência de menores patentes de oficiais eram lugar comum nas grandes campanhas petrinas e, mais tarde, durante as expansões territoriais do século XVIII.

Estas condições eram notadas inclusive pelos aliados. O rei Augusto da Polônia, em carta a Pedro, em 1704, relata que o povo lituano estava sendo mais roubado pelos soldados russos do que pelos suecos, com quem estavam travando a guerra. Como exemplo dos problemas em saúde, a campanha turca (1735-1737) foi um total desastre, já que os soldados “temiam mais a fome, sede, fadiga contínua e marchas no calor intenso do verão” do que a morte. Muitos soldados entregavam-se ao inimigo, oferecendo luta até o sacrifício, por considerarem não haver mais para onde fugir das baionetas adversárias, gerando, desde esta época, uma fama de força e abnegação dos russos chamados às armas. Neste conflito de dois anos, mais de 30 mil russos morreram em decorrência de doenças aliadas ao baixíssimo grau de preocupações sanitárias dos combatentes. Apenas em 1737, cerca de 15 mil homens pereceram em decorrência de epidemias dentro das fileiras russas.

Os problemas logísticos também se apresentavam na qualidade dos uniformes (muitos se desintegram ao contato

com água ou gelo), na forragem para os cavalos (tanto os de cavalaria quanto os de suprimentos) e, acima de tudo, na munição das tropas. O próprio comandante em chefe das Forças Armadas, Marechal Olgivie, em fevereiro de 1706, “alertou a Pedro sobre a ‘desobediência e ausência de disciplina geral’”. Olgivie chegou à conclusão de que havia uma clara correlação entre “falhas logísticas, indisciplina e incapacidade militar”: “Fui abandonado no meio de uma força colapsada, sem dinheiro, sem munição, sem artilharia ou cavalos, o que tem levado todo o exército ao colapso. É necessário abastecer o exército com o básico – homens, dinheiro – e introduzir disciplina”.

Embora considerado o maior do mundo à sua época, o Exército russo possuía diversas tarefas subsidiárias, que o impediam de causar, por meio da massa, ações de choque diplomático que os grandes exércitos da época geravam. Constantes problemas relacionados à segurança interna<sup>1</sup> e também o uso do Exército como mão de obra para construções de “cunho militar”, como vias de transporte, eram muito comuns. Foi nesta ocasião que o Príncipe Potemkin sugeriu à Impetratriz Catarina a criação de quatro exércitos, sendo três vocacionados para pronta resposta a agressões das potências europeias (Turquia, Prússia e Suécia) e um interno. Foi também Potemkin quem sugeriu a criação de destacamentos avançados do Exército, responsáveis por plantar e criar sua subsistência, evitando tanto as revoltas camponesas geradas pela redução das rações em esforços de guerra quanto o problema do custo do soldado para o Império.

A dependência dos animais como força motriz era um problema enfrentado por

todos os Exércitos europeus da época. A idiossincrasia russa (um largo território inóspito que separava seu território habitado das áreas de deflagração dos principais conflitos da época e de seus principais inimigos) era um ponto que serviria tanto como vantagem comparativa durante uma defensiva quanto como desvantagem comparativa, em uma ofensiva. O caso de Münnich durante a campanha russa na Crimeia (cerca de 1.700 cavalos pereceram em decorrência de falta de pastos, calor e umidade) foi exemplar, tendo se repetido, contudo, durante a Guerra dos Sete Anos. A função logística transporte só seria completamente vencida pelos russos com a invenção, já no século XX, de armas independentes do meio terrestre ou marítimo para sua projeção (bombas atômicas e mísseis balísticos). De todos os problemas logísticos apresentados, o que mais ameaçava a estabilidade do Exército era, sem sombra de dúvidas, a questão da falta de voluntariado, ponto que apenas viria a ser mitigado com a criação do Exército Vermelho na segunda década do século XX. Boa parte do contingente de soldados era formada por meio de decretos de convocação, como o de 1738, que estipulava um soldado para cada 120 súditos.

Apesar dos problemas logísticos do período petrino, o que se consegue perceber é que o Imperador, cômico das possibilidades de seus inimigos, resolveu transformar os problemas existentes em vantagens competitivas. Foi nesta linha que “antecipou Napoleão em compreender que o centro de gravidade inimigo era o Exército, e não cidades e pontos fortes”. Traçar como objetivo um Exército, e não visões diplomáticas, ajudou na manutenção do foco dos generais (diferente

1 Tribos nômades das estepes, mercenários da Silésia e a constante vigilância sobre os tártaros, além de revoltas camponesas, como a Revolução Pugachev, de 1773-1775, já no reino de Catarina, a Grande.

de Carlos XII, que tinha como propósito o fim do czarado russo). As estepes e os desertos no caminho para Moscou também foram usados como arma contra os invasores (tal qual Alexandre Nevsky contra os teutônicos). Utilizando-se do moderno conceito de defesa ativa, Pedro permitiu a entrada dos suecos em território russo. Em dezembro de 1708, mais de mil militares suecos morriam de frio, febre, fome e disenteria.

O ponto crucial das reformas realizadas no período petrin, baseado nos três grandes pontos de reforma fiscal, adiestramento e logística, foi a criação de um conselho militar, composto de embaixadores russos creditados nas principais potências europeias, que se reunia pelo menos mensalmente para tratar de assuntos importantes para a manutenção do poder nacional. A acessibilidade, impessoalidade e publicidade deste conselho permitiu que as ideias fossem julgadas por todos os participantes, apesar de a decisão final caber ao imperador. Os Conselhos Militares foram comuns durante toda a história futura da Rússia, permitindo que as decisões fossem tomadas de forma mais democrática e balanceada. Foi esta mudança principal que permitiu que, às vésperas da Guerra dos Sete Anos, em 1756, o Exército da imperatriz Elizabeth Petrovna possuísse 172 mil soldados de campo, 74 mil da guarda, 27 mil membros de milícias ucranianas, um total de 12 mil peças de artilharia e engenharia e 43 mil irregulares.

Este número de soldados não conseguia esconder os problemas de aquisição de “voluntários” (camponeses mais fracos e inaptos ao trabalho no campo), a corrupção envolvida no processo, a falta de períodos de adiestramento (o soldado era formado em quatro meses e era adestrado apenas durante os acampamentos de ve-

rão) e as tarefas subsidiárias (comboios, trabalhos pesados, serviços de guarda ocupavam a maior parte do tempo dos soldados ativos). Conforme o incremento da utilização do Exército para o apoio à política externa, o número de tarefas subsidiárias, é bem verdade, diminuiu, particularmente graças às ferramentas de otimização da utilização dos recursos humanos. Em todo caso, as reformas militares de Pedro, o Grande, permitiram uma imensa mudança de postura do Exército diante das potências militares europeias.

## POLÍTICA EXPANSIONISTA DO SÉCULO XVIII

Após as reformas de Pedro Romanov no gerenciamento dos assuntos militares, a Rússia passou a ser mais respeitada e temida no cenário europeu e, conseqüentemente, mundial. Um Exército gigantesco, apesar dos problemas acima descritos, permitiria a expansão das fronteiras russas. Entretanto, não conseguiram acabar com as práticas de paternalismo dos cortesãos, sendo evidente o conflito entre razões pessoais e razões de Estado. O problema da influência da corte nas decisões do soberano refletia-se nas escolhas políticas e estratégicas, transformando o operacional e o tático em um jogo de egos que envolvia, não raro, extorsões, subornos estrangeiros, corrupção e vaidades. Não havia, ainda, processos transparentes de tomada de decisão, o que influenciava, inclusive, a escolha dos generais pelo imperador, valendo-se este mais da influência social daqueles na corte que de sua competência militar.

Mesmo com a nefasta “atividade política” dos cortesãos, o Conselho Militar petrin continuou a dotar o soberano de melhor capacidade decisória, sobretudo durante os períodos de guerra. O *Kabinet* de Anna

Ivanovna (1731-1741), a *Konferentsiia* de Elizabeth Petrovna (1756-1762) e o *Sovet* de Catarina, a Grande (1768-1796), foram órgãos que permitiram a “participação de chefes locais, facções da corte, altas patentes militares e diplomatas” no processo decisório dos soberanos. Longe de ser um organismo de controle democrático (como a Duma de Nicolau II tentou ser durante seu breve período de existência), os Conselhos permitiam que os mais bem educados, proeminentes e bem-sucedidos súditos fizessem parte das decisões políticas e estratégicas do Império. Por meio da simulação de diversos ambientes político-militares, estes órgãos possuíam três tarefas principais: avaliar, corrigir e aprovar planos de campanha – balanceamento entre perdas e ganhos com foco nos objetivos de Estado (vulto do poder militar empregado, objetivos estipulados, foco em ofensiva ou defensiva e recuos ou avanços estratégicos); diminuir a ambição dos comandantes dos teatros de operação por meio da estipulação de objetivos plausíveis (mitigação do poder das cortes nas decisões de Estado); e compreender o impacto político dos conflitos russos nos demais poderes europeus (o *Sovet* de Catarina sempre iniciava suas reuniões com a leitura de relatórios dos embaixadores russos na Suécia, França, Dinamarca, Polônia e Prússia).

Os problemas de recursos humanos dos séculos passados foram mitigados com o incrível crescimento vegetativo, responsável por elevar a população russa de 14 milhões em 1722 para 36 milhões em 1796. Este salto permitiu maior população economicamente ativa, abrindo possibilidades para a implantação de indústrias de base (em 1800, a extração de ferro já era de 162 mil toneladas, igualando-se à britânica), aumento da exportação (em decorrência do aumento de produtividade,

foi possível a exportação do excedente produtivo) e, conseqüentemente, aumento na coleta de impostos (mitigando os constantes problemas de *deficit* do Tesouro). O crescimento vegetativo foi responsável direto pelo fim do problema fiscal russo, e não mudanças estruturais. Isto explica o porquê de, 50 anos depois, durante a Guerra da Crimeia, os mesmos problemas de insolvência das guerras do início do século XVIII reaparecerem.

Outro fator que contribuiu para o expansionismo russo foi a existência de grandes estrategistas militares, determinantes para o incremento dos processos de adestramento do Exército. Os generais Münnich, Rumiantsev e Suvorov foram os grandes responsáveis por permitir maior mobilidade, rapidez e poder de combate das peças de artilharia (mover as pesadas peças sobre as péssimas estradas russas sempre foi um grande problema tático), instruções de tiro (em consonância com a escassez de munição, o soldado russo precisava saber atirar para matar, diferente dos soldados ocidentais, cuja principal ferramenta de batalha era a baioneta) e a mitigação de necessidades de suprimentos (diminuição do peso carregado por soldados e pelos animais e reutilização dos vagões como pontes de transposição de cursos d’água pela engenharia de combate, ou como lenha, e dos animais como alimento) foram essenciais para dotar o Exército russo de capacidade expedicionária. Não menos importantes foram as melhorias táticas por eles implantadas. Elementos isolados de infantaria que realizavam tiros de inquietação (tal qual os exércitos austríaco, prussiano e napoleônico) tinham como tarefa desestabilizar psicologicamente exércitos em marcha. Münnich reativou os *cheveaux de frise* da Guerra dos Oitenta Anos, retirando dos soldados os *pikes* e aumentando sua

velocidade, quando em marcha contra os turcos nas estepes. Rumiantsev colocou em prática o ataque noturno, mesmo com o risco de fogo amigo e fugas generalizadas, dotando a “arte militar russa” de mais ofensiva que defensiva (“não são cavalos [de frisa], mas fogo e espada que são nossas defesas”). Em guerra contra a Turquia, Suvorov guiou seu exército por 50 milhas em 36 horas, como parte da manobra de junção com o Príncipe de Coburgo (“em uma campanha terrestre contra os muçulmanos, o realmente necessário é o incessante movimento”).

Indubitavelmente, o mais importante dos fatores que permitiram este expansionismo foi a qualidade dos recursos humanos. A baixa taxa de deserções era algo notável, bem como a bravura, *endurance*, “força, moral, disciplina e entusiasmo”. Em 1730, menos de 1% dos soldados desertou. Na marcha sobre o Reno, de 1748, foram observadas apenas 800 deserções em um exército de mais de 30 mil homens. Mesmo os generais e oficiais estrangeiros se surpreendiam com o nível de disciplina dos soldados russos. Durante a Guerra dos Sete Anos, Frederico II von Hohenzollern teria dito ser “mais fácil matar esses russos até o último homem do que conquistá-los”. O próprio Rumiantsev, diante da força e do espírito de corpo dos soldados, afirmou a Catarina, a Grande, que “o exército de Vossa Majestade não pergunta quão grande é o inimigo, apenas onde ele está”. Para manter este padrão, os generais se valiam de várias ferramentas, como a discursiva (incentivar os soldados por meio de discursos inflamados, apelando para a superioridade russa), a religiosa e messiânica (como bastião da ortodoxia, era fácil dizer que lutavam pela fé católica, seja contra os muçulmanos, seja contra as demais potências europeias católicas ou protestantes) e a “nacionalista” (uma vez

que os russos daquela época ainda não possuíam um sentido de pátria e nação, o apelo vinha para a proteção de suas vilas, aldeias, cidades e famílias).

O problema da nacionalidade, aliás, era profundo nos exércitos europeus, tendo como única exceção, como acima já descrito, o sueco. Para mitigar este problema, resolveu-se por diminuir o número de mercenários e utilizar nas linhas de frentes soldados nascidos na Rússia. Mesmo os ucranianos e os bielorrussos seriam utilizados em unidades de apoio. Em 1764, uma Comissão Militar Especial estipulou que as fundações da força do Exército eram “o idioma comum, fê única, um conjunto de hábitos e costumes e o local de nascimento”. Nas Guerras Napoleônicas do início do século seguinte, o Imperador dos franceses comprovou que a verdadeira força do Exército estava em tornar cidadãos em soldados, independente da religião. Acima de tudo, após a Revolução Francesa, a maioria dos franceses era aversa ao catolicismo e reinventava hábitos. Mesmo assim, como veremos adiante, cidadãos com forçados e armas domésticas foram suficientes para repelir um dos maiores exércitos combinados da época, na Batalha de Valmy.

## DA GUERRA PATRIÓTICA À GUERRA DA CRIMEIA

A evolução dos eventos da Revolução Francesa, dada sua rapidez e a quantidade de ascensões e quedas de governos, não impediu a formação de grandes coalizões que visassem à estabilização do governo francês (isto é, o retorno dos Bourbon ao poder e o massacre dos ideais revolucionários). Na mentalidade de Paulo I e Alexandre I, czares russos no período, a mera escolha da república como forma de governo já demonstrava a falta de ci-

vilidade dos franceses, refletindo-se em desconfiança no plano internacional.

Os ataques às propriedades católicas durante a revolução e o massacre de clérigos franceses inflamaram os principais reinos católicos (entre eles, a Áustria e diversos reinos alemães) e mesmo protestantes (Inglaterra e Prússia), visando à diminuição do poder francês no balanço europeu. Ficou celebre o Manifesto do Duque de Brunswick (“comandante em chefe dos exércitos prussiano e austríaco”) sobre a importância que “Sua Majestade o Rei da Prússia, unido a Sua Majestade Imperial [O imperador do Sacro-Império]”, para o próprio bem das “cidades e vilas”, dava ao fato de que os “opressores do povo francês voltassem ao caminho da razão, justiça, ordem e paz”. Longe de permitir a existência da República, e pregando o retorno à normalidade monárquica do *ancien régime*, o Manifesto transformou um conflito armado não internacional em um conflito armado não internacional internacionalizado. Na Batalha de Valmy (20 de setembro de 1792), os franceses, em uma combinação de superioridade defensiva e inúmeros cidadãos voluntários (*levéé en masse*) venceram o exército combinado de Brunswick e dos emigrados franceses. O Império Russo, em seu “esplêndido isolamento”, para citar Salisbury, observava com apreensão os desdobramentos dos eventos na Europa Centro-Occidental, mais pelo medo da expansão dos valores revolucionários e de seu nefasto efeito presumido na população russa do que pela ameaça de invasão francesa em terras russas.

A expansão das Guerras Revolucionárias para o Mediterrâneo (conquista da Ilha de Malta) e para o Egito, lideradas por um general revolucionário e republicano, foram a porta de entrada do Império Russo nas hostilidades. Os membros da Ordem dos Cavaleiros do Hospital de São João de

Jerusalém e da Ilha de Malta, soberanos na ilha desde a vitória contra o cerco de Solimão, o Magnífico, liderada pelo General Mustapha Pasha e pelo Almirante Piali no século XVI, ao verem-se destronados pelas tropas da revolução, apelaram ao beneplácito do defensor da cristandade russa, mesmo sendo sua fé ortodoxa diferente da fé apostólica romana a quem estiveram subordinados desde as Cruzadas, dando-lhe o título de grão-mestre da Ordem. A Batalha de Abu Qir no Egito e a retomada das colônias britânicas por Nelson diminuíram as preocupações militares de Paulo I, aumentando, contudo, as preocupações diplomáticas, uma vez que os ingleses não aceitavam repassar o comando de Malta à Ordem (isto é, aos russos). Por uma questão religiosa (claramente mais ligada à detenção de territórios estratégicos que ao conflito entre anglicanismo e catolicismo) sem fundamentos históricos definidos, as relações bilaterais entre Rússia e Inglaterra foram estremecidas. Junte-se a isso a suspeita de que o assassinato do czar Paulo I (1801) havia sido engendrado por ingleses, preocupados com uma aliança antibritânica em todo o continente.

Com a assunção de Napoleão como cônsul (1799) e imperador (1804) e o contínuo perigo do rearmamento francês e da exportação da ideologia republicana pela Europa, Áustria e Rússia (já sob a batuta de Alexandre I), se uniram contra a França, travando batalhas como Austerlitz, Jena e Eylau (estas duas últimas contando com o apoio prussiano). Estas batalhas, como todas as anteriores, apresentavam problemas logísticos russos, mas, sem sombra de dúvidas, o gênio napoleônico teve grande participação. Considerando a surpresa e a manobra como peças fundamentais de suas operações militares, o Grande Exército transformou as táticas de guerra, desbalanceando o já combalido

sistema europeu. Mantendo a desunião alemã construída desde Richielieu, Napoleão desfez o Sacro Império, construindo a Confederação do Reno e impedindo a formação de um inimigo poderoso ao lado do Império francês. Da mesma forma, pelo Tratado de Tilsit (1809), a Europa era dividida em esferas de influência russo-francesas, e um embargo econômico à Inglaterra era imposto. O embargo, contudo, causaria desabastecimento nos mercados russos e, além disso, diminuição de exportações russas em direção à Grã-Bretanha, influenciando diretamente a capacidade do Tesouro do Império, impedindo que um exército pudesse ser reestruturado. Os problemas causados pela expansão na Península Ibérica, o enfraquecimento da hegemonia francesa na Europa Central e a formação da Quinta Coligação Antifrancesa foram o motivo para a quebra do embargo pelos russos (1810) e a declaração tácita de guerra entre Rússia e França.

O problema da guerra com a França de 1812 estava sobretudo na falta de lastro monetário, voltando-se à questão financeira. O ano de embargo econômico com a Inglaterra, somado às guerras em que toda a Europa estava envolvida, impediu a entrada de centenas de milhares de rublos na economia russa, não permitindo a manutenção de um exército capaz de derrotar o napoleônico. Em 1810, Barclay de Tolly, novo ministro da Guerra do Império Russo, começou um amplo programa de reformas nas Forças Armadas, implantando “princípios franceses. Em dois anos, o exército russo mais que dobrou de tamanho, chegando a 480 mil homens”. Vendo a inevitabilidade da guerra, Alexandre I envia um ultimato a Paris, exigindo o retorno do Grão-Ducado de Varsóvia à Prússia, ao mesmo tempo que determinou a reunião de grande

contingente de exército nas fronteiras sudoeste e noroeste. Em 24 de junho de 1812, tropas francesas cruzam o Neman, iniciando a queda do poder napoleônico no continente.

O pensamento comum apregoa a vitória russa sobre o *Grande Armée* como uma conjunção de fatores, desde o inverno russo até uma estratégia de terra arrasada, posta em prática pelos gênios militares de Alexandre I e Mikail Kuthuzov. Em uma fria análise dos fatos, contudo, percebe-se que a derrota francesa foi mais ligada à falta de planejamento do Imperador dos Franceses do que à competência militar do Czar de Todos os Russos. Como pontos para basear esta assertiva, podemos citar a falta de utilização de fatores que sempre foram caros ao gênio militar napoleônico: massa, simplicidade e segurança, bem como diversos fatores equivocados utilizados para a manutenção do poder militar russo – falta de unidade de comando, economia de meios, ofensiva e simplicidade. Valendo-se do exemplo de Pedro Romanov, Alexandre I utilizou suas maiores fraquezas como sua maior força.

Apesar de o imperador russo ter avocado autoridade suprema sobre os assuntos militares, Barclay de Tolly era o ministro da Guerra, comandante do Exército de São Petersburgo e responsável pelas atividades militares nas fronteiras noroeste e sudoeste. O Marechal Bragatton era subordinado a Barclay, porém se reportava diretamente ao imperador e não confiava na maneira de seu chefe militar levar adiante a guerra, confidenciando a Alexandre que “a maneira apropriada de o czar da Rússia lutar era ofensivamente, e não defensivamente”. Alexandre, por motivos mais políticos do que táticos, também estava ávido a iniciar uma ofensiva: os movimentos retrógrados obrigavam a destruição de fazendas, estoques e silos

importantes não só para o Exército russo, mas também para a própria manutenção do moral russo e da economia nacional. Retrair constantemente significaria inferioridade militar (não que ofensivas não tenham ocorrido, como em Smolensky, Vilna e Borodino). Outro personagem era o Almirante Chichagov, chefe do Exército do Danúbio, que acreditava que, lutando contra a Turquia, conseguiria o apoio das demais potências europeias cristãs em uma guerra santa contra o ateísmo francês e o islã.

O ponto de inflexão das Guerras Napoleônicas acabou por ocorrer exatamente pela queda das características que transformaram o Exército francês no Grande Exército: nacionalismo e vantagem logística. O “nacionalismo” ibérico foi responsável pelos levantes milicianos ocorridos na Espanha e em Portugal em 1808 e 1809. A Queda de Madri e a Tomada de Caiena foram golpes duros à hegemonia francesa na Europa e, se não representavam enfrentamentos diretos entre Portugal e Espanha contra a França, diminuíam o poder napoleônico diante do balanço europeu. A campanha russa de 1812 sequer levou em conta a nacionalidade dos soldados do *Grande Armée*, sendo engrossada por contingentes dos estados vassallos. A Rússia, como visto acima, havia estudado a fundo a importância do local de nascimento, da língua comum e dos costumes entre os componentes de suas fileiras. No quesito logística, a falta de planejamento militar de Napoleão também foi gritante. Apesar do grande número de soldados, a falta de conhecimento sobre as táticas de defesa ativa russa (muito parecidas com as táticas de Selim Girei, no fim do século XVII) impediu que houvesse melhor planejamento dos víveres necessários à campanha, ou mesmo em uma avaliação mais criteriosa quanto à exequibilidade e

adequabilidade dos planos logísticos. A visão de campos vazios, fazendas queimadas e cidades devastadas colocava em xeque a tática francesa de se valer de jazidas para a impulsão.

Politicamente inviável retornar como derrotado, Napoleão, tendo como objetivo principal o exército russo, seguiu para Moscou em vez de São Petersburgo, sendo enfrentado de tempos em tempos. Com o problema das provisões e a necessidade de regressar, sob a ameaça de ter de travar uma batalha com o seu fluxo logístico cortado, Napoleão resolveu-se por retornar após testemunhar o incêndio de Moscou, sendo atacado por batedores cossacos até a fronteira polonesa.

A vitória sob o exército napoleônico viria a demonstrar, como Chichagov profetizara, que a derrota do ateísmo revolucionário francês pelo conservadorismo católico-ortodoxo russo seria suficiente para que o Império integrasse os trabalhos do Congresso de Viena, mesmo com diplomatas como Metternich e Talleyrand. O fim da ameaça francesa pôs as principais potências europeias de sobreaviso quanto a revoluções e, durante os 40 anos seguintes, a Santa Aliança funcionaria como uma polícia conservadora na Europa, isolando a França de suas aspirações de hegemonia continental e as revoltas liberais nos demais países. Tendo como ideologia comum o cristianismo (apostólico-romano, ortodoxo e protestante), a Santa Aliança impediu inclusive movimentos nacionalistas, e apenas com sua dissolução, após a Guerra da Crimeia, foi possível que Itália e Alemanha viessem a se unificar sob uma só bandeira (nisso auxiliadas pelo péssimo julgamento estratégico de Napoleão III). No Império Russo, os dezembristas de 1825 foram suficientes para aumentar a vigilância estatal sobre o povo. Para isso, sem dúvidas,

era necessário aumentar o exército, permitindo que ele se movesse rapidamente por todo território e garantindo a presença do Estado em todos os lugares. O medo da revolução interna era o mesmo de uma revolução externa que pudesse ser exportada. Caberia às Forças Armadas realizar movimentos tanto internamente como externamente, compondo uma polícia, combinada com os exércitos de Áustria e Prússia, que permitisse a manutenção da ordem e da paz no continente. Os problemas relativos à instabilidade do governo francês (revolução de Orleans em 1830, o renascimento da República em 1848 e a assunção de Napoleão III em 1850) mantiveram Nicolau I em permanente estado de vigilância, ante a preocupação de um retorno das guerras revolucionárias. Esta necessidade de manutenção da paz interna e externa fez o Imperador criar a Terceira Seção da Chancelaria de Sua Majestade, com tarefas de combater dissensões e corrigir o pensamento. A Terceira Seção mantinha vigilância sobre professores e estudantes, turistas, viajantes frequentes e exportadores/importadores que oferecessem possíveis riscos ao Império.

Os avanços militares de Nicolau I não ficaram somente na formação de um corpo de inteligência. O imperador passou a realizar mais “mobilizações, manobras, demonstrações navais e até paradas”, como “cenas de um teatro de intimidação”. O Exército passou a ter uma importância de dissuasão dentro de sua tarefa de apoio à política externa, uma vez que seria preferível impedir uma nova guerra do que ir à luta em próprio território. Neste diapasão, foram construídos diversos fortes nas periferias de Varsóvia, com a intenção de desmoralizá-los e lembrá-los de sua derrota no Levante de Novembro (ou Revolução dos Cadetes, de 1830-1831), e foi realizada uma mobilização nacional

em 1848, para se contrapor às explosões de nacionalismo na Europa Central, e a preparação de 15 mil soldados para envio na luta contra a Revolução Húngara de 1848. O Exército, portanto, passou do papel de defensiva/ofensiva para o de apoio à política externa, seja como ferramenta dissuasória, seja como arma de manutenção do *status quo*. Daí surgem os principais pontos das reformas nicolinas.

Em primeiro lugar, a Terceira Seção foi encarregada de observar a conduta dos oficiais, em especial quanto aos seus pensamentos políticos. Em segundo, foi introduzido um sistema de rotação de guarnições dos destacamentos estacionados além das fronteiras, com o intuito de evitar que as ideias revolucionárias criassem raízes nos soldados e oficiais russos. Tudo isto demandava grande carga logística, uma vez que, a fim de garantir a fácil mobilização e manter a estabilidade territorial, o Exército russo havia passado de 729 mil homens em 1826 para 950 mil em 1850, enquanto os exércitos da Áustria e França possuíam 250 mil e 275 mil, respectivamente, em 1840. Boa parte dos militares estava localizada na fronteira com a Europa Oriental, mantendo-se um Corpo de Exército nas cercanias de Moscou, funcionando como defesa ativa. Outro Corpo de Exército (granadeiros e guardas) recebeu a tarefa de vigiar a fronteira norte, o Báltico e a Suécia.

Em terceiro lugar, e talvez mais importante, está a criação da academia militar Voennaia Akademia, a primeira escola de estado-maior da Rússia, sendo primordial para a unificação dos planejamentos e a padronização dos procedimentos das Forças Armadas. Da mesma forma, o Estado-Maior Geral (um paralelo aos órgãos de conselho do século XVIII) foi estabelecido como subordinado ao Ministério da Guerra. Esta evolução foi a

pedra angular de diversos melhoramentos realizados por Nicolau I: a profissionalização da criação de animais para combate (cavalaria), apoio de serviços ao combate (suprimentos) e apoio ao combate (artilharia e engenharia), criação de colônias militares (antiga ideia de Potenkim, posta em prática por Nicolau I, que consistia em criar destacamentos militares que suprissem seu próprio sustento, permitindo aos militares a criação de laços familiares e a formação de soldados desde tenra idade – os filhos dos militares comporiam as fileiras do Exército – e diminuindo o custo com a manutenção de um Exército permanente) que trariam “disciplina, ordem e higiene às áreas rurais russas”, além de “diminuir os problemas sociais relativos ao alistamento de novos soldados” e “diminuir os custos para manutenção do Exército”. Essas colônias, em particular, foram de grande proveito para o Império, tendo Nicolau I, em 1822, economizado cerca de 3,5 milhões de rublos, apenas em comida, na manutenção de um Exército plenamente dependente do Estado. O projeto obteve bastante sucesso, havendo, em 1826, 160 mil soldados, 54 mil crianças e 374 mil camponeses (que, em última instância, seriam considerados como potenciais *levée en masse*).

As mal calculadas escolhas de Nicolau I, em conjunto com a necessidade de autoafirmação do terceiro imperador dos franceses por uma briga de quem seria o verdadeiro defensor dos cristãos no Império Otomano, iniciaram a Guerra da Crimeia de 1853. Apesar do tamanho do Exército, a falta de capacidade de transporte impediu uma melhor mobilização nacional. Como França e Inglaterra (que entrou na guerra para garantir seu controle sobre os estreitos de Bósforo e Dardanelos) possuíam maior mobilidade (isto é, melhor Marinha), puderam garantir uma

manobra mais arrojada e mais econômica, conseguindo levar mais soldados e perder menos vidas. Mesmo com a destruição da frota turca na Batalha de Sinop, a aliança anglo-franco-sarda-turca foi capaz de realizar o cerco terrestre e marítimo sobre a cidade de Sebastopol, por meio de uma operação anfíbia. Em 30 de março de 1856, com a assinatura do Tratado de Paris, a Rússia perdia, além de territórios estratégicos como a embocadura do Danúbio e a Bessarábia, a capacidade de manter meios ou bases navais no Mar Negro. Era o fim da Santa Aliança e o início do novo desenho do balanço de poder na Europa. A criação do Império Alemão, após a Guerra Franco-Prussiana de 1871, desestabilizaria ainda mais o concerto europeu. Os problemas atinentes às guerras do início do século XX foram diretamente influenciados pela Guerra da Crimeia e pela falta de unidade de comando existente no processo decisório do *entorage* de Nicolau II. A Guerra da Crimeia, mais uma vez, demonstrou a incapacidade russa, em especial no que tange à dificuldade de modulação de uma tropa expedicionária, mesmo considerando-se os avanços do século XIX e as lições da defesa ativa de 1812.

## DEGRADAÇÃO MILITAR E A REVOLUÇÃO

Ao fim da Guerra da Crimeia, o generalato russo compreendeu que algo precisava ser feito com relação aos problemas sistêmicos apresentados pelas Forças Armadas, sobretudo no que tange à inferioridade da rede de transportes, mas também à falta de indústrias que permitissem a capacidade soberana da indústria bélica russa. Alguns pontos cruciais da inferioridade da indústria bélica ficaram patentes aos planejadores: apenas 13,5%

dos soldados russos possuíam armamentos modernos, cabendo aos demais armas portáteis de menor alcance, favorecendo a aproximação do inimigo, o que já demonstrava a inferioridade tecnológica russa. As peças de artilharia, mais pesadas, de menor alcance e com menor eficácia, também mostravam que, tecnologicamente, o parque de material bélico russo estava ultrapassado. O crescimento da importância do fator tecnológico teve implicações nos métodos de recrutamento das Forças Armadas, modificando os critérios físicos e de formação. Os adestramentos e as instruções também passaram a ser mais técnicos, exigindo mais do planejamento dos oficiais e rapidez no processo decisório de soldados e sargentos do que esforços físicos. Apesar das mudanças nos componentes tecnológicos, Nicolau II, assim como Alexandre II, ainda acreditava que os exércitos deveriam permanecer nas fronteiras, com a intenção de mitigar os nocivos efeitos de uma invasão por parte da Prússia/Alemanha, Áustria e Turquia. A diferença estava na construção de redes de transporte ferroviário interligando os pontos de fronteira, uma vez que, de acordo com o cenário político da época, seria bastante improvável uma junção dos três novamente contra o Império Russo.

A isso somam-se as reformas realizadas por Nikolay Miliutin: armamentos individuais, criação de distritos militares (seriam responsáveis pela diminuição do tempo de mobilização, além de garantir menores custos ao tesouro central russo), criação do Estado-Maior Principal (em contraponto ao Estado-Maior Alemão, encarregado de “supervisionar recursos humanos, recrutamento, treinamento, adestramento e mobilização”, era diretamente responsável pelos Comitês de Educação Militar e de Mobilização) e de destacamentos avançados de cavalaria de

fronteira, cuja tarefa seria neutralizar pontes, sabotar armazéns e realizar operações de efeitos psicológicos junto à fronteira, uma vez que a guerra fosse deflagrada. A estas reformas Alexandre II somou um grande plano de construção de ferrovias interligando os pontos de provável penetração do inimigo. No mar, o irmão do czar, Konstantin Nikolaevich, realizava as reformas necessárias para impedir que França ou Inglaterra conseguissem ver vantagens em entrar em guerra separadamente contra o Império Russo. Em outras palavras, ele pretendia criar uma Marinha capaz de dissuadir as grandes potências navais. A *Dreikaiserbund* (Liga dos Três Imperadores), desenhada por Bismark em 1873, permitiu maior paz de espírito ao czar, possibilitando a revanche da Guerra da Crimeia, travada em 1878 e 1879 na Guerra Turco-Russa, conflito deflagrado com a intenção de reaver a preponderância marítima no Mar Negro e os territórios perdidos na Guerra da Crimeia. Ao fim do século XIX, portanto, o pensamento político-estratégico já antevia as necessidades de reformas no gerenciamento do poder militar.

Os anos seguintes viram o poder diplomático russo achar seu lugar dentro do panorama europeu como uma potência de primeira magnitude. Diante dos problemas relativos ao alinhamento político-militar ítalo-germânico, a Rússia permanecia com suas vistas para o continente europeu, desprezando, por questões racistas (ainda acreditava-se na inferioridade da raça amarela diante do predomínio europeu no mundo, pensamento chancelado pela religião – necessidade de civilizar os povos do mundo, em uma missão messiânica de expansão do cristianismo, e pela superioridade tecnológica dos aparatos econômicos e militares do ocidente), os acontecimentos asiáticos e o crescimento do poder

militar japonês. A Guerra da Manchúria e a rápida mobilização do Japão diante dos poucos contingentes militares russos na região acabaram por trazer ao Império um grande dilema: manter seus exércitos nas fronteiras, como desde a época de Nicolau I, ou centralizá-lo, em prol de permitir maior mobilidade e unidade de comando. As vantagens e desvantagens destas linhas de ação eram óbvias: espalhando-se o exército por toda a fronteira russa, exigiria a manutenção de centenas de milhares de homens ativos, enquanto uma concentração central permitiria a manutenção de poucos ativos, diante de grande número de soldados em reserva, capazes de atenderem rapidamente aos chamados de mobilização.

Apesar dos problemas nos transportes e na malha ferroviária e da patente preocupação do Estado-Maior Principal com o reflexo disto na capacidade de mobilização nacional, o *deficit* de mais de 4,9 bilhões de rublos causado pela guerra com a Turquia impediu maiores investimentos no desenvolvimento de estradas e ferrovias (o pedido de “comprometimento de construção de 959 verstas – cerca de mil quilômetros – de linhas e duplicação dos já 652 verstas já existentes foi rejeitado por uma conferência especial formada em dezembro de 1888”). Dos 2.655 verstas de estradas macadamizadas, aprovados pelo plano de Alexandre III em 1881, apenas 1,5% estava pronto em 1888. Esta contínua fraqueza e ameaça estratégica obrigava a que o Exército continuasse dividido em quatro frentes (proximidades do Rio Neman, uma segunda na Polônia, uma terceira na fronteira sudoeste e um quarta, de reserva, no leste polonês).

Nenhum acontecimento comprova a maior falta de sinergia entre inteligência operativa e logística que o périplo africano realizado pela esquadra russa, que seguiu

de São Petersburgo para o Mar Amarelo para ser destruída na Batalha de Tsushima. A falta de conhecimento do inimigo (principalmente no que tange ao preparo profissional de recursos humanos e tecnológicos da esquadra japonesa) impediu uma melhor compreensão da situação e, conseqüentemente, a correta utilização do poder militar. Os erros oriundos da derrota russa e da falta de cálculo político por ocasião do Domingo Sangrento foram os grandes catalizadores da revolução de 1905. Nicolau II repetiria os mesmos erros de compreensão por ocasião da deflagração da Primeira Guerra Mundial: o sistema ferroviário austro-germânico, apresentando mais de três vezes a capacidade de carga do russo, permitiu a aproximação de número superior de soldados da Tríplice Aliança, em detrimento das dificuldades de mobilização da Entente.

Mesmo assim, lugar comum nas preocupações russas, a densidade da rede ferroviária teutônica seria capaz de mobilizar maior quantidade de soldados, base estrutural do Plano Schlieffen. Os problemas de transporte russo apenas começaram a ser tratados com a devida importância em 1908, já sob o governo de Nicolau II, que formou uma comissão especial para “encontrar uma forma de equalizar as vias ferroviárias existentes às necessárias à defesa estratégica do território”. Lembremos, portanto, que, já após a Guerra Russo-Japonesa de 1904 e a revolução de 1905, apenas com maior democratização do processo decisório (com a criação da Duma e maior controle do poder imperial por parte do parlamento) foi-se capaz de dar maior prioridade ao problema logístico. Além disso, as promessas políticas assumidas com a França nos entendimentos de 1912 e 1913 (“atacar a Alemanha com 800 mil homens no 15º dia após a declaração de mobilização”)

apenas poderiam ser cumpridas com uma eficiente rede de transporte, que permitisse o deslocamento de grande número de soldados em pouco tempo.

## GERENCIAMENTO DO PROCESSO INOVATIVO

As dificuldades inerentes à falta de recursos financeiros do Tesouro russo, as possibilidades dos inimigos (sobretudo os perigos impostos pela tribos nômades das fronteiras sul e sudoeste) e as dificuldades em realizar melhorias nas estradas (e, mais tarde, na ampliação da malha ferroviária russa) obrigaram os decisores russos a manterem um Exército em contínua transformação. Diferentemente do que se observa em inovações vindas de baixo, a imperiosidade das mudanças doutrinárias da força terrestre obrigaram os próprios generais a implantarem inovações quando em combates. As mudanças, contudo, não seriam possíveis sem a enorme capacidade dos recursos humanos russos. O comprometimento dos soldados em realizar marchas ininterruptas, ataques não convencionais ou manobras arrojadas diz muito sobre a confiança dos militares em seus oficiais e decisores políticos. Sem negligenciar o poder coercitivo das penas impostas aos desertores ou a soldados que não cumprissem as ordens, as inovações implantadas tanto por Pedro quanto pelos diversos generais apenas obtiveram êxito graças à capacidade dos soldados.

Nonaka (1991) observa que a “criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de ‘processamento’ de informação objetiva”, sendo a chave de todo processo o “comprometimento pessoal, o senso de identidade com a empresa e sua missão”. Como observado acima, além dos discursos no campo de batalha, a melhoria considerável na vida do soldado

(em particular com a criação das colônias militares e a capacidade de o soldado formar uma família capaz de oferecer apoio psicológico e afetivo), nas condições sanitárias durante campanhas e na formação de um espírito de corpo permitiram criar uma identidade psicológica entre os soldados russos, além de grande fidelidade entre eles e os seus governantes e generais. “A criação de novos conhecimentos é tanto sobre ideais quanto sobre ideias.”

As inovações gerenciais (“geração e implementação de práticas, processos, estrutura ou técnicas gerenciais que são novas ao estado da arte e têm a intenção de alcançar objetivos organizacionais futuros”) do Exército russo nos séculos enfocados pelo artigo podem ser abordadas em três das quatro perspectivas da literatura, segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008): institucional (as condições socioeconômicas em que elas foram realizadas), cultural (como a organização reagiu em decorrência das inovações) e racional (como o gerenciamento das inovações e os indivíduos que as implantam refletem-nas no aumento da eficiência da organização).

Na perspectiva institucional, o que observamos é que as inovações foram implantada em momentos de crise, por espasmos, ou em momentos de políticas expansionistas, particularmente no século XVIII. Mesmo assim, fatores como o financeiro não sofreram mudanças estruturais capazes de acabar com o *deficit* russo, mesmo com o desenvolvimento de indústrias de base e a maior inserção da Rússia no mercado mundial (europeu). Na verdade, as relações comerciais do Império aumentavam sua dependência econômica, em vez de procurar, no longo prazo, independência produtiva e estabilidade monetária. Institucionalmente, o problema da fidelidade do soldado russo apenas foi completamente resolvido com

a Revolução de 1917, que, *vis-a-vis* a Francesa, de 1789, criou o sentimento de cidadania e nacionalidade russa dentro das fileiras militares.

A perspectiva racional (inovações baseadas no aumento da eficiência) é bastante óbvia, haja vista ser este o principal motivo de terem sido estas inovações implantadas de forma inconstante, e quase sempre após derrotas militares. As mudanças no treinamento e utilização dos animais no combate, a reutilização dos vagões como lenha e dos animais motrizes como ração, o foco no tiro certo em contraste com o volume de fogos de tropas de infantaria de linha, as melhorias no sistema de transporte e a construção da Marinha de guerra foram pontos essenciais na maturação do processo inovativo, mesmo que tenham sido motivadas por rupturas dramáticas do *status quo*.

A perspectiva cultural talvez seja a mais complexa e a que mais permitiu a implantação das inovações de cima para baixo. Mesmo se houvesse melhores ideias das camadas militares mais baixas, a cultura aristocrática do Império Russo, com pouca ou nenhuma participação popular, e a própria cultura militar impediriam que as inovações *bottom-up* tivessem qualquer aplicabilidade. As atitudes individuais dos soldados (maior *endurance* e diminuição das fugas e deserções) foram diretamente responsáveis pelo sucesso inovativo dos decisores político-militares, podendo ser consideradas como as principais “*forces at work*”. Segundo Nonaka *et al* (1994),

Conhecimentos que podem ser expressos em palavras e números representam apenas a ponta do *iceberg* de todo o corpo de conhecimento possível. (...), o conhecimento explícito ou codificado refere-se a conhecimentos que são transmitidos formalmente, com

uma linguagem sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade personalizada, que o torna difícil de formalizar e comunicar. O último é extremamente ligado à ação, comprometimento e envolvimento em um contexto específico (...) “habitando” entre a compreensão cognitiva da mente e do corpo humanos.

Sendo assim, independente das formulações de novas táticas pelos generais, ou de novas políticas pelos diversos conselhos militares, foi apenas graças aos recursos humanos que todas as inovações foram implantadas e conseguiram perdurar durante tanto tempo.

## CONCLUSÕES

A inexistência de tecnologias impediram os generais russos do século XVII de alcançarem a surpresa e a rapidez dos ataques. A falta de capacidade logística foi responsável por diversas derrotas, apenas mudando sob pressão de um soberano, ávido por retornar, após uma derrota, ao *status quo ante* das relações internacionais. As mudanças petrinas, representando inovações disruptivas nos métodos já utilizados, foram responsáveis por dotar de maior profissionalismo os destacamentos de apoio dos exércitos. Os soberanos do século XVIII também contribuíram para o incremento do processo decisório russo, mantendo a tradição petrina de realizar reuniões de *feedback* com embaixadores, generais e representantes de certas classes. A capacidade de compreensão foi otimizada, permitindo maior foco nos problemas logísticos que afligiam o Exército russo. Mesmo assim, as inovações logísticas apenas eram implantadas ou pesquisadas por meio de espasmos, após uma derrota. Nem mesmo a invasão de Berlim, durante

a Guerra dos Sete Anos, permitiu que a constante pesquisa e o desenvolvimento de inovações tecnológicas perdurasse. A era napoleônica e a campanha de 1812 foram uma escola para os generais russos, para o desenvolvimento de uma tática utilizada inclusive na Segunda Guerra Mundial: a defesa ativa, mesma tática tártara e otomana de dois séculos atrás. Mesmo sem empreender uma derrota épica ao Imperador dos Franceses, Alexandre I e Kutuzov, percebendo a incapacidade logística do *Grand Armée*, venceram o Exército que conquistou toda a Europa apenas com os fatores fixos do terreno russo, mesmo não tendo conseguido nenhuma vitória militar significativa. A inclusão das ferrovias fez mudar o pêndulo do balanço de poder para os teutônicos, e a queda em investimentos na manutenção de uma força naval impediu um combate racional contra os japoneses, que, valendo-se da monstruosidade territorial russa, combinada à sua pífia capacidade logística, conquistaram o Império Russo, a Manchúria e o território focal de Port Arthur. As atuações do Exército Imperial durante a Primeira Guerra Mundial, e do Exército Vermelho na Segunda, particularmente durante o início da Operação Barbarossa, foram reflexos da falta de desenvolvimento de facilidades logísticas russas habilitadas que deveriam estar ao aproveitamento máximo das potencialidades do terreno.

A degradação militar e a falta de recursos financeiros para a contínua melhoria das facilidades logísticas do Império Russo permitiram, até o estabelecimento

das ferrovias como meio de excelência para o transporte de ativos de combate, que a utilização dos princípios de objetivo e ofensiva por Pedro, manobra e ofensiva por Münnich, Rumiantsev e Suvorov, além da massa característica do exército russo e das reformas sociais e de procedimentos de Miliutin, mitigassem as fraquezas logísticas russas. Desde o início das campanhas contra a Polônia-Lituânia no século XVII, a Rússia já havia percebido que as dificuldades no transporte de suprimentos e meios militares e na incompatibilidade entre os meios disponíveis e o terreno seriam fraquezas estratégicas inerentes a qualquer campanha de médio e longo prazo. Ainda hoje, a Federação Russa, como todos os países que precisam encarar o custo da manutenção de grandes exércitos diante das querelas populares, prossegue na mitigação dos problemas logísticos por meio de mísseis balísticos, bombas atômicas e aviões de transporte, diminuindo os custos com a manutenção de recursos humanos, em detrimento do aumento de pesquisa e desenvolvimento de armas mais letais e com maior poder dissuasório. Assim como no século XVII, a questão financeira ainda oferece resistência, especialmente pela maior capilaridade democrática do processo decisório orçamentário russo (e de diversos outros países), cabendo, portanto, ao bom estadista, a tradução das dificuldades orçamentárias ao povo, dotando-o de informações que o permitam compreender a gravidade da negligência da parte militar no orçamento público.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<FORÇAS ARMADAS>; Exército da Rússia;

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard E. “The Evolutionary Approach”. In \_\_\_\_\_. *Organization Evolving*, Trowbridge: Cromwell Press. cap. 2, 4 ed, p. 21-33, 2003.
- BIRKINSHAW, Julian. HAMEL, Gary. MOL, Michael. “Management Innovation”. *Academy of Management Review*. Vol 33, nº 4, p. 825-845, 2008.
- FULLER JR. William C. *Strategy and Power in Russia 1600-1914*. New York: Free Press Ltd., 1998.
- NONAKA. Ikujiro. “The knowledge-creating company”. *Harvard Business Review*, November–December p. 162-171, julho-agosto. 2007.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. UMEMOTO, Katsuhiko. “A theory of organizational knowledge creation”. *International Journal of Technology Management*. Vol 11, nº 7-8, 1996.
- NONAKA, Ikujiro *et al.* “Organizational Knowledge Creation theory: a first comprehensive test”. *International Business Review*. Vol. 3, nº 4, pp. 337-351, 1994.