

A Formação de um Líder: Dwight D. Eisenhower

Coronel Robert C. Carroll, Exército dos EUA, Reformado

Se os moinhos dos deuses moem lentamente, dividindo tudo em partículas demasiado finas, os moinhos do Ministério da Guerra pareciam moer sem propósito algum.

—Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends*

AVIDA DE DWIGHT David Eisenhower como general e presidente é por demais conhecida. Já menos conhecida é a história de como Ike, quando oficial ainda jovem, exerceu funções de pouco prestígio, que muitos considerariam desastrosas para a carreira, mas que mais tarde lhe trariam excelentes dividendos.

Este ensaio biográfico examina a parte formadora de sua carreira, analisando a trajetória de Ike ao ascender (e, às vezes, ser rebaixado) na hierarquia militar. O ensaio foi escrito da perspectiva de como se faz um líder, especialmente no Exército americano. Note-se minha convicção de que as pessoas não *nascem*, mas se *tornam* líderes, o que, aliás, é um debate interminável. Para levar o argumento ainda mais longe, a vida de Eisenhower nos mostra que os grandes líderes não só são *feitos*, como *se fazem a si próprios*.

Esta é, portanto, a história de como Ike foi obtendo, ao longo da sua carreira, o conhecimento profissional e as habilidades de liderança. Ela talvez sirva de inspiração para o



General Dwight D. Eisenhower, Comandante Supremo das Forças Aliadas, no seu quartel-general do Teatro de Operações na Europa. Ele usa as cinco estrelas da patente recém-criada de marechal, fevereiro de 1945.

oficial do Exército que enfrenta uma missão que, tradicionalmente, não seria considerada parte da trajetória perfeita para a glória.

Há muito um interessado e estudioso da liderança, o autor tem gratas lembranças pessoais do “General”. Seu pai, Paul T. Carroll, trabalhou com Ike no período de 1945–48 no Pentágono, de 1951–52 na Otan, e de 1953–54 na Casa Branca (os dois primeiros anos da presidência de Ike). Algumas das lembranças do autor foram incluídas nas páginas a seguir:

O coronel reformado Robert C. Carroll, do Exército dos EUA, é consultor em desenvolvimento de lideranças e mudança cultural empresarial. O coronel Carroll é bacharel pela Academia Militar dos Estados Unidos,

mestre pela Northwestern University e mestre em Administração Pública pela Auburn University. Também se formou pela Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea.



NARA

Acampando no rio Smoky Hill, por volta de 1904, Dwight está no centro, à frente.

1890–1911:

Os Primórdios (até os 20 anos)

David Dwight Eisenhower nasceu em Denison, Texas, em 14 de outubro de 1890. Sua mãe inverteu seus dois primeiros nomes para Dwight David, forma que ele manteve pelo resto da vida. Alguns anos depois, a família mudou-se para Abilene, Kansas. Por meio dos pais, Ike era ligado às igrejas dos menonitas e das testemunhas-de-jeová. Para essa família religiosa e pacífica, foi difícil mais tarde ver um de seus sete filhos sair de casa para se tornar soldado.

Na escola, foi excelente aluno de Matemática e Inglês, mas também gostava particularmente de História, que estudava em casa. Sua mãe mantinha uma excelente biblioteca trancada, mas Ike encontrou a chave. Interessava-se

Na juventude, candidato à formação acadêmica militar, Ike havia recebido uma carta do escritório de um deputado e assinada em nome deste por uma secretária. Essa assinatura ofendeu Ike a tal ponto que, mais tarde, ele se recusaria a deixar que qualquer pessoa assinasse em seu nome. Quando Ike foi chefe do Estado-Maior do Exército, meu pai, encarregado da sua correspondência, aprendeu seu estilo de redação e tornou as centenas de cartas diárias de Ike muito mais fáceis de assinar.

sobretudo pela história antiga, e suas leituras sobre as Guerras Púnicas entre cartagineses e romanos o ajudariam mais tarde, durante a Segunda Guerra Mundial, nas campanhas do Norte da África e Itália. Seu grande herói era Aníbal, famoso por cruzar os Alpes com elefantes, o que Ike repetiria depois à sua própria maneira. Ele atirava muito bem de pistola, sabia usar os próprios punhos a contento e brilhou como jogador de beisebol e futebol americano. Ou seja, o rapaz era excelente material para a Academia Militar de West Point.

1911–1915: Cadete de West Point (20–24 anos)

Foi quase por acaso que Eisenhower acabou entrando para o Exército. Seu melhor amigo, Swede Hazlett, convenceu-o a candidatar-se às academias especializadas das Forças Armadas. Naquela época, havia um único vestibular tanto para a Academia Naval quanto para a Academia Militar. Swede acabou indo para Annapolis (Academia Naval), enquanto Ike ingressou em West Point, mas os dois continuaram sendo grandes amigos, inclusive trocando correspondência ao longo de suas carreiras. Já presidente, Ike compareceu ao funeral do amigo, capitão de mar-e-guerra reformado da Marinha, um exemplo de como Ike criava e mantinha amizades duradouras.

Em West Point, Ike revelou-se um obstinado jogador de futebol americano, ocupando tanto posições de ataque quanto de defesa e sendo reconhecido pelo *New York Herald* por um “lance espetacular”. No segundo ano da Academia, ao jogar contra os campeões universitários nacionais de 1912, os famosos Indians de Carlisle, Pensilvânia, Ike derrubou o legendário Jim Thorpe. Infelizmente, por ter sofrido mais tarde uma lesão no joelho, Ike teve de ficar fora de campo durante os dois anos seguintes, o que quase impediu sua comissão de oficial. Também foi um excelente boxeador e ocupou o posto de sargento da guarda-bandeira. Como escrevia muito bem, Ike classificou-se em 10º lugar em Inglês no primeiro ano da academia. Formou-se aos 24 anos de idade, colocando-se em 61º academicamente e 125º em comportamento entre a turma de 164 cadetes que se formaram em 1915. Essa foi uma turma

para a qual as estrelas sorriram: um de cada três cadetes acabou se tornando general. A formatura de Ike deu-se apenas um ano após começar a Primeira Guerra Mundial na Europa, mas, para seu desgosto, não chegou a participar de combate.

1915–1916: Segundo-Tenente (24–25 anos)

No Forte Sam Houston, no Texas, além de cortejar e se casar com Mary (Mamie) Geneva Doud, Ike se incumbiu das tarefas rotineiras de um novo tenente no 19º Regimento de Infantaria. Parece que ele também se deu muito bem no pôquer. Aquele que logo viria a ser seu sogro pôs fim (por considerá-lo “muito perigoso”) ao sonho de Ike de aprender a voar com a seção de aviação do Corpo de Comunicações (*Signal Corps*), que era o Corpo de Aviação (*Air Corps*) que apenas começava. (Contudo, finalmente, nas Filipinas em 1937, Ike fez aulas de voo e acabou pilotando um avião sozinho.) Sua fascinação precoce com a aviação encontrou um paralelo mais tarde no combate entre carros de combate, em uma época em que esses meios estavam na sua infância.

A letra da velha canção de cadetes “Benny Havens” (*“In the Army there’s sobriety, but promotion’s very slow”* [“No Exército, há sobriedade, mas as promoções custam a chegar”]) não se aplica à época de Ike. Pode ter havido sobriedade (há dúvidas), mas as promoções eram muito rápidas: ele tornou-se primeiro-tenente em 1916, capitão em 1917 e major em 1918. É interessante que o também famoso George S. Patton, da turma de West Point de 1909, que foi segundo-tenente por sete anos, também se tornou primeiro-tenente, capitão e major nos mesmos anos que Ike. Além disso, tanto Ike quanto Patton foram promovidos a tenente-coronel em 1918.

1916–1917: Primeiro-Tenente (25–26 anos)

Ike se candidatou para servir na chamada Expedição Punitiva ao México, comandada pelo general Pershing (apelidado de “Black Jack”), mas foi recusado. Essa não seria a última vez que ele teria dificuldade para conseguir ouvir ao vivo “o som dos canhões”.

Sua missão como inspetor geral do 7º Regimento de Infantaria de Illinois, acantonado em barracas de campanha em Camp Wilson, próximo ao Forte Sam Houston, deu a Ike a oportunidade única de observar em primeira mão as habilidades e limitações das unidades da Guarda Nacional. Com a anuência do coronel do regimento, o jovem tenente Eisenhower foi o responsável total pelo treinamento e administração de todo aquele regimento.

Como Ulysses S. Grant, que foi oficial de intendência durante a guerra entre os EUA e o México, Ike absorveu lições essenciais de logística como oficial subalterno.

Mais tarde, no Forte Sam Houston, ele ocupou o cargo de chefe do serviço de polícia da divisão, e essa experiência trouxe-lhe uma compreensão profunda das questões disciplinares. Em seguida, Ike foi designado como oficial de aprovisionamento do recém-ativado 57º Regimento de Infantaria, em Camp Wilson. O 57º Regimento passaria de um pequeno quadro de oficiais sem quartel, barracas ou equipamentos a uma organização pujante, constituída de mais de 3.000 homens. Como Ulysses S. Grant, que foi oficial de intendência durante a guerra entre os EUA e o México, Ike absorveu lições essenciais de logística como oficial subalterno.

1917–1918: Capitão (26–27 anos)

Ike foi responsável pela montagem de um curso de formação de oficiais de infantaria e atuou como seu instrutor no Forte Oglethorpe, no Estado da Geórgia, além de ministrar treinamento, mais tarde, no Forte Leavenworth, no Kansas, a tenentes recém-graduados. Embora essas não tenham sido missões nas trincheiras da França, elas lhe permitiram não só adquirir as características essenciais de liderança exigidas

Meus pais receberam Ike e Mamie em nossa casa pelo menos em uma ocasião, se não me falha a memória, e ainda me lembro de ver filmes de faroeste junto com Ike e vários outros “garotos” do Estado-Maior, todos nós, inclusive Ike, de pijama. Mais tarde, fiz uma visita de cortesia a Ike, em Gettysburg, quando voltei do Vietnã, em 1967, já capitão. Lembro-me que estava preocupado em como ia saudar e me apresentar ao grande homem e se minhas fitas estavam todas corretas no uniforme. Eu me arrependo de não ter lhe perguntado algo sobre meu pai. Minha lembrança de Ike é de um cavalheiro afável e de seu sorriso extraordinário.

dos jovens oficiais, mas também aprender como ensiná-las. Apesar da contribuição significativa que ele vinha dando ao esforço geral da guerra, ele sentia, ainda assim, que estava apenas na periferia do maior evento definidor de carreira da sua vida. Foram tantas as vezes que o capitão Eisenhower se apresentou como voluntário para missões de combate na Primeira Guerra Mundial que acabou sofrendo reprimendas por sua insistência.

1918: Major (27 anos)

Designado para o 65º Corpo de Engenheiros em Camp Meade, Maryland, Ike passou a fazer parte do recém-criado 301º Regimento de Carros de Combate. Essa foi sua primeira experiência de maior profundidade com carros de combate. Em seguida, recebeu a tarefa de estabelecer o

Camp Colt em Gettysburg, Pensilvânia, antigo campo de batalha da Guerra Civil Americana. Sob sua direção, Camp Colt deixaria de ser apenas uma ideia e acabaria abrigoando o novo corpo de carros de combate do Exército, com cerca de 10.000 homens. Podemos imaginar que as lições que ele aprendeu ali acabariam rendendo altos dividendos mais tarde, durante o estabelecimento das áreas de concentração para o Dia D, na Grã-Bretanha.

1918–1920: Tenente-Coronel (27–29 anos)

Ike foi promovido a tenente-coronel em Camp Colt no dia 14 de outubro de 1918 (data de seu 28º aniversário e apenas três anos depois de se formar em West Point), recebendo então ordens de ir para a Europa como comandante de blindados. No entanto, transcorrido apenas um mês, o Armistício cancelou os planos de mobilização de Ike.

Ike teve, então, um ligeiro, mas amargo gosto do que é tratar da redução de todo um exército. Ele levou sua unidade para o Forte Dix, em Nova Jersey, deu baixa a 80% dos soldados e, em seguida, levou os soldados permanentes restantes de trem para o Forte Benning, no Estado da Geórgia. Essa experiência lhe serviria muito depois da Segunda Guerra Mundial, quando Ike — então chefe do Estado-Maior do Exército — supervisionaria uma redução de vastas proporções.

Também em 1919, Ike teve uma oportunidade pouco comum: atuou como observador de

No aspecto geral de saúde, Ike foi um grande atleta na universidade. Como oficial de grande força física e excelente condicionamento, ele ganhou uma aposta, no Forte Sam Houston, para escalar o fio de sustentação do mastro da bandeira, com uma mão depois da outra, sem usar os pés. Foi também excelente cavaleiro, participando inclusive de competições hípcas no Panamá. Mesmo as fotos dele já mais idoso mostram um homem em boa forma física, apesar de ter sido um fumante inveterado, sobretudo durante a guerra. Ele adotou o hábito de pintar, por sugestão de Churchill, para ajudá-lo a relaxar e, mais tarde, passou a gostar muito de uma boa partida de golfe.

Como presidente, Ike sofreu um ataque cardíaco em 20 de setembro de 1955 enquanto passava férias em Denver, Colorado. Por acaso, um ano e meio antes, meu pai havia recebido tratamento por doença cardíaca, mas acabou sofrendo um ataque fatal em setembro de 1954. Seu médico no hospital Walter Reed foi o Dr. Paul Dudley White. Quando Ike sofreu o ataque um ano depois, White também foi o seu médico. Munido daquela experiência e relacionamento, o médico pôde ajudar Ike a sobreviver ao ataque cardíaco. O Dr. White é conhecido nos meios médicos como um dos cardiologistas mais respeitados da sua era e ficou famoso, entre outros grandes feitos, por ter salvado a vida de Ike, tratando-o por meios que hoje já se tornaram prática comum.



Tenente-Coronel Dwight D. Eisenhower, 1919

uma escolta motorizada transcontinental. No primeiro dia, cobriram apenas 75 quilômetros em cerca de sete horas, com três paralisações. Toda a viagem através dos Estados Unidos levou vários meses, com uma média inferior a 10 quilômetros/hora. Esse exercício valioso preparou Ike para tratar da tarefa monumental de coordenar a movimentação de tropas e suprimentos da Segunda Guerra Mundial. Também ficou patente para Ike que o país necessitava urgentemente de melhores autoestradas, o que sem dúvida inspirou o Sistema de Rodovias Interestaduais que tem hoje o nome de Eisenhower.

Posteriormente, em Camp Meade, Ike serviu com o coronel George S. Patton, que havia levado cinco anos para se formar em West Point (turma de 1909). Mas se acrescentarmos seu ano como calouro no Virginia Military Institute, Patton levou na verdade seis anos para se formar. Patton tinha se classificado em quinto lugar no pentatlo durante as Olimpíadas de 1912 e era herói de combate. Ike admirava Patton e respeitava sua experiência de combate com tropas blindadas. Os Pattons e os Eisenhowers eram vizinhos de porta e os dois homens se tornaram grandes amigos, valorizando-se mutuamente pelos seus conhecimentos em assuntos militares e história.

Em Meade, o tenente-coronel Eisenhower comandou a brigada de carros de combate mais pesados (Mark VIII), enquanto o coronel Patton comandava a brigada de carros de combate

mais leves (Renault). Ambos estudaram profundamente o funcionamento da guerra mecanizada, inclusive desmontando seus dois modelos de carros de combate até o último parafuso. Juntos, fizeram experiências com carros de combate e desenvolveram novas ideias sobre como usá-los. Contestando o conhecimento convencional adotado pelo Ministério da Guerra, os dois homens perceberam que havia um valor maior no uso de carros de combate para criar frentes rápidas de penetração, em vez de somente apoiar a infantaria em marcha normal. Apesar de eles próprios não perceberem isto na época, essa missão em tempo de paz proporcionou-lhes um conhecimento especializado muito útil sobre operações

de guerra com veículos blindados, como a que seria travada mais tarde no Norte da África e Europa. Além disso, criou uma amizade que duraria toda a guerra, apesar de alguns momentos difíceis na relação.

1920:

Novamente Major (30 anos)

Quando o Corpo de Carros de Combate foi dissolvido em 1920, tanto Ike como Patton voltaram à patente de capitão em 30 de junho de 1920, mas foram promovidos imediatamente a major: Patton, em 1 de julho e Ike, em 2 de julho de 1920. Patton continuaria como major nos 14 anos seguintes e Ike, nos 16. Tragicamente, durante sua

***Os Pattons e os Eisenhowers
era vizinhos de porta e os dois
homens se tornaram grandes
amigos.***

missão em Camp Meade, a família Eisenhower perdeu seu primeiro filho, Doud (Icky) Dwight, que morreu de escarlatina. O menino morreu no seu quarto, durante a quarentena, à vista de Ike, que o observava através da janela que dava para a varanda. Essa tragédia acompanharia Ike até seu último dia de vida.

Ainda no Forte Meade, Patton e Ike passaram um dia inteiro em conferência com o general de uma estrela Fox Conner e apresentaram a ele suas ideias sobre carros de combate e operações de guerra com blindados. Conner havia sido o oficial de operações de Pershing durante a Primeira Guerra Mundial e era considerado um

Conner fez Ike cumprir um programa rigoroso de leitura que incluía os maiores pensadores da humanidade, entre eles Platão, Nietzsche e Shakespeare...

dos homens mais inteligentes do Exército, um verdadeiro espírito renascentista. Continuando noite adentro, Conner dirigiu a maioria das perguntas a Ike, que ele considerava como o mais perspicaz dos dois homens.

**1922–1925:
Ainda Major (31–34 anos)**

Em 1922, Conner usou de sua influência junto ao seu antigo comandante, o general John J. Pershing, então Chefe do Estado-Maior do Exército (*Chief of Staff of the Army — CSA*), para nomear Ike como seu oficial administrativo na 20ª Brigada de Infantaria, em Camp Gaillard, Panamá. À exceção de sua experiência como uma espécie de suplente de Patton, Ike não havia ainda se beneficiado de um verdadeiro mentor até chegar à Zona do Canal. Foi nesse local que ele teve finalmente a oportunidade de aprender com um mestre. Mais tarde, ao longo de sua carreira, Ike aprenderia muito com outros mestres, como Pershing, MacArthur, Krueger, Marshall e Churchill. Entretanto, Conner foi seu primeiro e melhor conselheiro.

Durante um período de três anos, Conner fez Ike cumprir um programa rigoroso de leitura que incluía os maiores pensadores da humanidade, entre eles Platão, Nietzsche e

Shakespeare. Ike leu também as obras de todos os grandes escritores militares, particularmente as *Memórias* de Grant e *Da Guerra* de Clausewitz (três vezes). Usando o método socrático, Conner preparou muito bem seu discípulo, ensinando-lhe a apreciar filosofia, história, tática e estratégia. Conner também inculcou em Eisenhower a convicção de que o Tratado de Versalhes tornava inevitável uma nova guerra no futuro, a qual envolveria mais uma vez a formação de coalizões de guerra nas quais os Estados Unidos teriam um papel mais preponderante. Portanto, em vez de passar tranquilamente os dias aproveitando o clima tropical do Panamá e jogando bridge e pólo, Ike recebeu o equivalente a um diploma universitário avançado em estratégia e começou a consolidar a sua visão do que viria a ocorrer no mundo 20 anos mais tarde.

O segundo filho dos Eisenhower nasceu no Panamá. John Sheldon Doud se formaria mais tarde em West Point no mesmo dia em que seu pai comandava um ataque do outro lado do Canal da Mancha. Perturbada pelo calor tropical, pelos insetos e pelos morcegos, Mamie, com John à mão, deixaria seu marido soldado e estudante temporariamente para morar com sua família em Denver.

**1925–1927:
Ainda Major (34–36 anos)**

Nesse ponto em sua carreira, Ike teve de superar uma enorme dificuldade política com a ajuda de seu mentor, Conner. Como oficial de infantaria, Ike deveria ser selecionado para frequentar a Escola de Infantaria no Forte Benning, no Estado da Geórgia, ou a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército no Forte Leavenworth, no Kansas. Em vez disso, foi enviado, contra sua vontade, de volta para Meade. Para superar esse desprezo, Conner conseguiu fazer uma manobra, evitando a transferência temporária de Ike da Infantaria para o Corpo do Pessoal do Exército e obtendo-lhe uma função de recrutamento no Forte Logan, Colorado. À época, esse era um cargo muito indesejável, mas pelo menos o mantinha próximo à residência dos sogros, o que era bom para o seu casamento. E agora, como Ike era membro do Corpo do Pessoal do

Exército, o general diretor do Departamento do Pessoal do Exército dos EUA, orientado por Conner, conseguiu enviá-lo à Escola de Comando e Estado-Maior usando a quota alocada àquele corpo do Exército.

O Chefe da Infantaria disse pessoalmente a Ike que, como ele não tinha frequentado Benning, não estava suficientemente preparado e não teria bons resultados em Leavenworth. Entretanto, Conner garantiu a Ike que, pelo contrário, ele teria ali excelente desempenho. Ike formou-se em primeiro lugar da turma de 1926, sendo o segundo lugar de seu colega de estudos, Leonard T. Gerow, que viria a ser mais tarde seu chefe na divisão de Planos de Guerra. Quando lhe pediram para aprovar a solicitação de Ike de ocupar um cobiçado cargo de instrutor na Escola de Comando e Estado-Maior, o Chefe da Infantaria negou-a. Em vez disso, enviou Ike (agora novamente na Infantaria) para o Forte Benning, para ser técnico do time de futebol americano e comandar um batalhão de infantaria, uma colocação que simplesmente não fazia jus a quem se havia formado em primeiro lugar na Escola de Comando e Estado-Maior e que, oito anos antes, já tinha comandado um batalhão de carros de combate.

1927-1929: Ainda Major (36–38 anos)

Mais uma vez, Fox Conner interveio na carreira de Ike, fazendo com que ele fosse designado para a Comissão Americana de Monumentos de Guerra, na França. Ike ocupava, novamente, um cargo que aparentemente representava um desvio em uma trajetória ideal de carreira, mas o presidente da Comissão era então o recém-reformado Marechal dos Exércitos*, John J. Pershing. O cargo deu a Ike a oportunidade de viver na França com sua família e visitar os campos de batalha da Primeira Guerra Mundial, obtendo assim uma visão de primeira mão daquela guerra em que

não tinha participado e uma percepção valiosa que lhe serviria enormemente na grande guerra da qual estava prestes a participar.

Além de escrever um guia dos campos de batalha americanos na França, Ike redigia os discursos de Pershing e ajudava-o a escrever suas memórias. Apesar de ter fama de rígido e exigente, Pershing tecia grandes elogios ao trabalho que Ike empreendia. As memórias de Pershing, *My Experiences in the World War* (“Minhas Experiências na Guerra Mundial”, em tradução livre), acabariam ganhando o Prêmio Pulitzer de 1932 na categoria História.

O major Eisenhower impressionou tanto Pershing que até lhe permitiram ausentar-se da sua missão na Comissão de Monumentos para frequentar a renomada Escola de Guerra do Exército, na época localizada no Forte McNair, em Washington, D.C.

Entretanto, talvez o fato mais auspicioso dessa missão tenha sido a oportunidade de Ike conhecer e impressionar favoravelmente George C. Marshall, então tenente-coronel. Marshall tinha trabalhado com Pershing na área de planejamento durante a Primeira Guerra Mundial, primeiro como ajudante de ordens do Chefe do Estado-Maior do Exército e depois como um dos principais assessores da Comissão de Monumentos. Ele era o gênio organizacional que mais tarde ampliaria o Exército multiplicando-o por quarenta em apenas três anos e cuja habilidade para detectar talentos acabaria lançando Ike no estrelato.

Na Primeira Guerra Mundial, o coronel Marshall havia sido o oficial de planejamento do general Conner, que era o chefe de operações (G3) do general Pershing, comandante geral das Forças Expedicionárias Americanas (*American Expeditionary Forces — AEF*) na Europa. Esses três homens brilhantes influenciaram Ike de várias formas diferentes e, logo a seguir, Ike conheceria outro homem extraordinário, Douglas MacArthur, um herói de guerra altamente condecorado (duas Cruzes

*O título de Marechal dos Exércitos (General of the Armies) é uma designação especial concedida a Pershing e representa o posto mais elevado no Exército dos EUA, superior até ao posto de Marechal (General of the Army).

de Distinção em Serviço, sete Estrelas de Prata, uma medalha de Distinção em Serviço e duas medalhas Coração Púrpura), o qual tinha um certo desprezo pelo que chamava de “a turma de Chaumont” (fazendo referência ao local

Marshall era realmente especialista em descobrir talentos. Ele conheceu meu pai como capitão durante o exercício conhecido como “Louisiana Maneuvers”. Em dezembro de 1944, apesar das fortes objeções do comandante da divisão do meu pai, o chefe do Estado-Maior, general Marshall, pediu que o tenente-coronel Carroll retornasse aos Estados Unidos para ser o oficial porta-voz de operações no Pentágono. Depois de três anos e meio mobilizado fora de seu país (Islândia, Inglaterra e França), meu pai teria a oportunidade extraordinária de trabalhar para três chefes consecutivos do Estado-Maior do Exército que marcaram a história: Marshall, Eisenhower e Bradley.

do Quartel-General da AEF), pessoal que, diferentemente dele, nunca tinha se arriscado na linha de frente.

Pershing, Conner, Marshall e MacArthur estavam também interligados de forma muito interessante, que revela muito sobre a política interna do Exército dos EUA. Em 1930, Pershing, Marechal dos Exércitos reformado, recomendou o general-de-brigada Conner para ser o chefe do Estado-Maior do Exército, mas Conner foi preterido em favor de MacArthur, que era mais jovem. MacArthur e Marshall eram realmente contemporâneos: MacArthur era apenas 11 meses mais velho que Marshall e Marshall se formou (pelo Virginia Military Institute) apenas 16 meses antes de MacArthur (pela Academia Militar em West Point). Entretanto, em 1930, o recém-promovido MacArthur já tinha quatro estrelas, enquanto Marshall ainda tinha a folha prateada de carvalho de um tenente-coronel. Marshall finalmente chegou a coronel em 1933, mas MacArthur recusou-se a promovê-lo a general, apesar da recomendação do general Pershing. Foi somente um ano depois do inusitadamente longo período (cinco anos) de MacArthur como chefe do Estado-Maior do Exército que

Marshall foi finalmente promovido a general de uma estrela (1936). Conner reformou-se como general-de-brigada em 1938. Um ano depois, Marshall saltou de general de uma estrela para a posição de chefe do Estado-Maior (de quatro estrelas). Cinco anos depois, em dezembro de 1944, o chefe do Estado-Maior Marshall, então chefe tanto de MacArthur como de Eisenhower, foi promovido a cinco estrelas exatamente dois dias à frente de MacArthur e quatro dias à frente de Ike.

1929–1933: Ainda Major (38–42 anos)

Eisenhower chegou de volta aos Estados Unidos justo quando o país entrava no período da Grande Depressão. Ele era o oficial administrativo do adjunto do Secretário da Guerra e conduziu na época, entre outras tarefas, um estudo de investigação sobre o nível de preparação da indústria manufatureira americana para empreender a produção militar.

Mais tarde, tornou-se ajudante do chefe do Estado-Maior, MacArthur, que, diferentemente de outros durante a depressão, interessava-se muito na questão da industrialização. Ike elaborou para MacArthur um plano abrangente de mobilização da indústria americana em tempos de guerra, o qual se tornaria, anos mais tarde, o próprio plano diretor do presidente Roosevelt para desenvolver o “arsenal da democracia”. Mais uma vez, uma missão que aparentemente não seguia a ordem natural da carreira transformava-se em uma excelente oportunidade preparatória para o futuro general

***Ike atingiria a glória e a
grandeza sem ter comandado
nenhuma unidade militar
acima de batalhão e nenhuma
em combate.***

que tomaria a decisão de adiar a desejada invasão da França, em 1943, até que os Estados Unidos produzissem canhões, carros de combate, aviões,



NARA

O general Dwight D. Eisenhower dá a Ordem do Dia em 6 de junho de 1944.

munição, embarcações de desembarque, botas e ração de campanha em quantidade suficiente.

Ike continuou a servir com MacArthur, ocupando-se da preparação de relatórios ao Congresso dos EUA sobre temas como mecanização, mobilização e desenvolvimento do poder aéreo. Ike chegou a acompanhar seu chefe — inclusive usando cinto Sam Browne, calças e botas de montar e esporas — à frente de cerca de 600 soldados de infantaria e do regimento de cavalaria de Patton, desde o Forte Myer, na Virgínia, até atravessar o Rio Anacostia na capital, Washington D.C., para dispersar os cerca de 20.000 veteranos que protestavam durante o evento que ficou conhecido como “Bonus Army”.

Quando MacArthur deixou a capital para se tornar consultor militar chefe da Comunidade das Filipinas, em 1935, levou Ike consigo. O major Eisenhower não tinha a opção de aceitar ou não a missão, como teve sua esposa Mamie, que adiou sua mudança para as Filipinas durante todo um ano.

1936–1939: Finalmente, Tenente-Coronel (45–48 anos)

Promovido a tenente-coronel em 1936, foram delegados a Ike consideráveis poderes

seus futuros papéis.

1939–1940: Tenente-Coronel e logo Coronel (48–49 anos)

Ao voltar para os Estados Unidos no final de 1939, Ike ajudou a coordenar uma longa série de movimentos de tropas e exercícios de treinamento de soldados recém-recrutados e unidades da Guarda Nacional na costa oeste, no Forte Ord, na Califórnia. Em seguida, ele foi para o Forte Lewis, Washington, como oficial administrativo do 15º Regimento de Infantaria, onde comandou também um batalhão. Ike atingiria a glória e a grandeza sem ter comandado nenhuma unidade militar acima de batalhão e nenhuma em combate. Suas outras experiências de soldado, além do seu próprio caráter e competência, compensariam em muito essa deficiência, que foi bastante comentada por muita gente. Anos depois, Ike visitaria o 15º Regimento de Infantaria na Coreia, já como presidente eleito.

Ele continuou sua carreira ocupando uma série impressionante de cargos, todos com o título de “chefe do Estado-Maior”, o líder que planeja e coordena todo o trabalho de Estado-Maior em Pessoal, Inteligência, Operações e Logística para

para preparar as Filipinas para um ataque, o qual acabaria acontecendo mais cedo do que se pensava, em 1941. Durante sua permanência de quatro anos em Manila, Ike dividiu-se entre tarefas tanto diplomáticas como militares e angariou o respeito e a admiração do presidente Quezon, das Filipinas, da mesma forma como isso aconteceria no futuro com outros chefes de Estado.

Durante os sete anos de intensa associação com MacArthur, Ike obteve com esse mestre da política, brilhante pensador e eloquente “César Americano” uma valiosa experiência para lidar com grandes problemas, com a logística dos grandes deslocamentos e com pessoas de ego exagerado, sendo todas essas lições necessárias para cumprir

o comandante. Como tenente-coronel, ele foi o primeiro chefe de Estado-Maior da 3ª Divisão de Infantaria, depois chefe de Estado-Maior do recém-ativado “IX Corps” (corpo militar dos EUA que serviu durante a 2ª Guerra Mundial), ambos

Em 1950, Ike tirou meu pai do corpo docente da Escola de Comando e Estado-Maior para acompanhá-lo a Paris, quando Ike se tornou o primeiro comandante supremo das forças aliadas na Europa. Quando meu pai frequentava a Escola Nacional de Guerra, no Forte McNair, Ike novamente chamou-o para acompanhá-lo em sua viagem à Coreia (dezembro de 1952) e depois para trabalhar com ele na Casa Branca (janeiro de 1953).

no Forte Lewis. (Em 1940, Eisenhower pediu ao seu grande amigo, o general de uma estrela Patton, para servir no novo corpo de carros de combate, mas o chefe do Estado-Maior do Exército, general Marshall, negou o pedido.)

Como novo coronel, Ike tornou-se então chefe do Estado-Maior do 3º Exército, no Forte Sam Houston, sob o comando do general-de-divisão Walter Krueger, um “mustang”: iniciante como soldado raso que chega a quatro estrelas. No verão de 1941, o 3º Exército “derrotou” o 2º Exército durante o exercício de treinamento (muito comentado na época) criado por Marshall, conhecido como *Louisiana Maneuvers*, e Ike recebeu o mérito pelos planos de batalha de Krueger.

1941–1942: General de uma estrela (50–51 anos)

A rápida sequência de cargos de “chefe de Estado-Maior” que Ike ocupou lhe serviriam mais tarde no Norte da África e na Europa, ajudando-o a entender os papéis e funções de grandes unidades do Exército. Ele obteve sua primeira estrela em 29 de setembro de 1941. Sete meses antes, seu grande amigo, Omar Bradley, tinha recebido a primeira estrela da Turma de 1915 de West Point, quando Marshall o fez saltar de tenente-coronel a general de uma estrela e o enviou do Ministério da Guerra para o Forte Benning com a função de criar a Escola de Formação de Oficiais.

Cinco dias depois de Pearl Harbor, o coronel Walter Bedell Smith, secretário do Estado-Maior Geral do Ministério da Guerra (e, mais tarde, chefe do Estado-Maior de Ike durante toda a guerra), ligou para Ike em San Antonio dizendo que Marshall desejava vê-lo em Washington D.C. imediatamente. A primeira tarefa que Ike recebeu de Marshall foi a de elaborar a Estratégia do Pacífico. Algumas horas depois, Ike voltou com um esboço sucinto. Argumentou que, como nossa Marinha estava temporariamente paralisada no Pacífico, não podíamos abastecer adequadamente as Filipinas pelas nossas linhas tradicionais de comunicação. Seria, portanto, necessário garantir uma base na Austrália, proteger as novas linhas de comunicação e, a partir daquele local, abastecer as tropas americanas e filipinas por via aérea e submarina pelo maior tempo possível. Nenhuma guarnição conseguiria resistir se os japoneses atacassem com uma unidade mais potente, mas tínhamos de fazer tudo que fosse humanamente possível. O argumento de Eisenhower foi: “Eles podem perdoar uma falha, mas não o abandono.” Marshall concordou e pediu a ele que colocasse o plano em prática.

Durante os seis meses seguintes, Ike destacou-se no planejamento e na estratégia, passando de chefe adjunto responsável pela defesa do Pacífico na Divisão de Planos de Guerra (dirigida por Leonard Gerow) para chefe da divisão e, em seguida, chefe de operações. Ike ocupou-se de todo o espectro da estratégia para Marshall: Inteligência, Operações Especiais, Logística, Mobilização e Financiamento. Foi aí que aprendeu a investigar os detalhes dos problemas, uma lição que demonstraria ser extremamente valiosa nos seus preparativos para o Dia-D. Nessa época, era sempre convocado à Casa Branca para sessões de informação e nunca imaginava que, dentro de uma década, ocuparia ele próprio o palácio presidencial. Marshall pediu um memorando que esboçasse para o presidente e chefes do Estado-Maior Combinado qual seria a estratégia aliada. O que Ike redigiu não era nada de novo, mas tinha clareza e uma lógica convincente. Acabou se tornando o modelo básico da guerra a ser travada na Europa.

A pedido de Marshall, Ike visitou as forças americanas no Reino Unido e, ao retornar, deu-lhes péssimas notas. Marshall pediu então a ele que elaborasse uma diretriz a ser seguida pelo general comandante do Teatro de Operações europeu. Ao entregar o documento a Marshall, Ike pediu ao chefe do Estado-Maior do Exército que o lesse atentamente porque essa se tornaria a diretriz de toda a guerra. Marshall leu o documento e, três dias depois, substituiu o general-de-brigada James E. Chaney pelo general-de-brigada Dwight D. Eisenhower.

1942:

General-de-brigada (51 anos)

Em 25 de junho de 1942, Ike deixou o Pentágono pelo resto da guerra. Marshall tinha lançado a carreira do seu protegido, apesar das objeções de muitos que não acreditavam que ele possuísse experiência de comando. A partir de então, Ike obteve muitas realizações, e seu histórico de promoção é talvez mais bem exemplificado por uma simples lista do tempo

Ike organizou a Casa Branca segundo o modelo de um QG militar, com um chefe de gabinete (que corresponde ao chefe de Estado-Maior) e um secretário desse gabinete. Meu pai se tornou o primeiro secretário de gabinete da Casa Branca. Ele foi para a Casa Branca como coronel e, seis meses depois, foi promovido a general de uma estrela. Logo depois, ele sofreu um primeiro ataque cardíaco. O segundo, que lhe foi fatal, ocorreu nove meses depois. Ele foi substituído pelo coronel Andrew J. Goodpaster, que ocupou o cargo durante o resto da presidência de Ike. (Mais tarde, o presidente Kennedy dissolveria a organização, levando Ike a chamar a situação de “caos organizado”.)

que passou como oficial superior: coronel, seis meses; general de uma estrela, cinco meses; general-de-brigada, quatro meses; general-de-divisão, sete meses. Entende-se que se tratava de uma época de guerra, mas é preciso também reconhecer que passar de tenente-coronel a general de quatro estrelas em apenas 23 meses é realmente uma proeza notável.

Para a maioria de nós, as histórias mais famosas da vida de Ike começam aqui: sua liderança das forças aliadas até a vitória na Europa, o posto de chefe do Estado-Maior do Exército, depois reitor da Columbia University para, em seguida, tornar-se o primeiro comandante supremo das forças aliadas na Europa e, finalmente, ser eleito Presidente dos Estados Unidos da América. No final da carreira, ele se retirou para uma pequena fazenda em Gettysburg, o mesmo lugar onde havia construído Camp Colt nos idos de 1918. Veio a falecer no Hospital Walter Reed em 28 de março de 1969, aos 78 anos de idade. Poucos poderiam negar que o temperamento, caráter, percepção aguda e competência de Ike — tão bem demonstrados durante a última parte de sua vida — foram realmente moldados durante sua carreira inicial.

Conclusão

Este estudo de caso sobre a carreira de Eisenhower ilustra a forma especial como o Exército desenvolve os seus líderes. Hoje, da mesma forma que fazia na virada do último século, o Exército movimenta seus oficiais para ocupar os mais variados cargos em diversas organizações em todo o mundo, esperando deles que avaliem rapidamente cada nova situação especial enfrentada e que ajam decisivamente, sempre obtendo experiência valiosa para futuras missões mais importantes e mais exigentes. Assim, uma função que muitos consideram desviar o oficial de uma trajetória ideal para ter sucesso na carreira pode, na verdade, constituir a base essencial que tornará um oficial especialmente qualificado para a liderança de nível superior.

É assim que o Exército prepara seus oficiais. E é assim também que os grandes líderes preparam a si próprios. Como diz Ike em sua autobiografia, *At Ease*: “Sempre que eu começava a me convencer de que meus superiores, por meio de lapsos burocráticos e insistência na tradição, tinham me condenado a funções corriqueiras e rotineiras, eu não tive outra solução senão dar vazão ao meu ressentimento de forma reservada e iniciar imediatamente o trabalho que me fora designado.” **MR**