

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC CELESSE HIDROVO-GUIDRY

LIDERANÇA FEMININA:  
uma análise de sua eficácia no caso de pirataria do MV *Maersk Alabama*

Rio de Janeiro

2022

CC CELESSE HIDROVO-GUIDRY

LIDERANÇA FEMININA:

Uma análise de sua eficácia no caso de pirataria do MV *Maersk Alabama*

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (FN) Rafael Pires Ferreira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2022

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Marinha dos Estados Unidos e à comunidade de Oficiais da Área Estrangeira, sem as quais não teria a distinta honra de representar meu país na Escola de Guerra Naval no Rio de Janeiro, Brasil.

À minha família que, apesar de vivermos distantes uns dos outros há vários anos, sei que sempre posso contar com seu apoio e suas orientações de longe.

Ao meu orientador pelas orientações, disponibilidade e insights norteadores. Com certeza, suas orientações contribuíram para o resultado deste trabalho.

Aos meus oficiais de ligações, CC (IM) Gabriel Sanctos Paolucci e CC (RM3) Ketia Kellen, cujo apoio e assistência contínuos durante todo o curso foram uma fonte constante de alívio.

Por último, mas não menos importante, aos meus amigos e colegas de classe, agradeço sua paciência, orientações e apoio. Espero manter nossas amizades e continuar a apoiar uns aos outros ao longo de nossas carreiras em nossas respectivas marinhas.

## RESUMO

As mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança nas Forças Armadas. Embora haja um foco crescente na diversidade nas Forças Armadas dos EUA, líderes femininas em posições seniores ainda são uma raridade. Com conflitos, sociedades e valores em evolução, a perspectiva feminina é crucial para fornecer diferentes vias de resolução. O campo corporativo tem reconhecido a importância da diversidade em sua estrutura de comando e diretorias, e existem mais estudos e literatura sobre a influência das lideranças femininas em suas empresas e ambiente de trabalho. Especificamente, a pandemia de Coronavírus destacou as diferenças de gênero nos estilos de liderança. O desenho da pesquisa escolhida foi a comparação entre a teoria e a realidade. Como teoria, utiliza-se a pesquisa de Zenger Folkman (2020), que questiona se as mulheres são melhores líderes do que os homens em uma crise e conclui que há treze das dezenove competências de liderança eficazes em que as mulheres têm melhor desempenho. Com isso, a intenção deste trabalho foi verificar se a tomada de decisão da Almirante Michelle Howard exibiu as competências de Zenger Folkman durante a crise do incidente de pirataria do MV *Maersk Alabama* em 2009 na costa da Somália. Percebeu-se que a Almirante Howard mostrou grande habilidade em cinco competências – possuir agilidade na aprendizagem, valorizar a diversidade, facilitar a colaboração e o trabalho em equipe, estabelecer metas estendidas e impulsionar resultados. Concluiu-se que a tomada de decisão da Almirante Howard durante o resgate do MV *Maersk Alabama* e do Capitão Phillips responde ao propósito do estudo de Zenger Folkman, e comprova que a diversidade em cargos de liderança sênior é de extrema importância para a estratégia naval e para o conjunto das Forças Armadas. Por fim, este estudo sugere que mais estudos sejam realizados para continuar explorando essas diferenças de estilos de liderança e as vantagens que a perspectiva feminina pode trazer para suas respectivas organizações nas Forças Armadas.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Pirataria. Almirante Michelle Howard. Tomada de decisão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Gráfico sobre as Classificações Gerais de Eficácia da Liderança.....   | 50 |
| Figura 2 – Mapa do tráfego marítimo comercial.....                                | 51 |
| Figura 3 – Mapa do incidente de pirataria contra o MV <i>Maersk Alabama</i> ..... | 52 |
| Figura 4 – Área de responsabilidade da quinta esquadra e NAVCENT.....             | 53 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| CMF –     | <i>Combined Maritime Forces</i>                    |
| CNUDM –   | Convenção das Nações Unidas Sobre o Direito do Mar |
| CTF –     | <i>Combined Task Force</i>                         |
| EUA –     | Estados Unidos da América                          |
| FBI –     | <i>Federal Bureau of Investigations</i>            |
| GVI –     | Grupo de visita e inspeção                         |
| IRTC –    | <i>International Recommended Transit Corridor</i>  |
| NATO –    | <i>North Atlantic Treaty Organization</i>          |
| NAVCENT – | <i>United States Naval Forces Central Command</i>  |
| NSMS –    | <i>National Strategy for Maritime Security</i>     |
| ONU –     | Organização das Nações Unidas                      |
| OTAN –    | Organização do Tratado do Atlântico Norte          |
| PMA –     | Programa Mundial de Alimentos                      |
| SEAL –    | <i>United States Navy Sea, Air and Land Teams</i>  |
| SNMG2 –   | <i>Standing NATO Maritime Group 2</i>              |
| TFG –     | <i>Temporary Federal Government</i>                |
| UKMTO –   | <i>United Kingdom Maritime Trade Operations</i>    |
| UNSCR –   | <i>United Nations Security Council Resolution</i>  |
| VANT –    | Veículo aéreo não tripulado                        |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>O MODELO TEÓRICO DE ZENGER FOLKMAN</b> .....   | <b>11</b> |
| 2.1      | HISTÓRICO SOBRE ZENGER FOLKMAN .....  | 11        |
| 2.2      | O PROPÓSITO DA PESQUISA “ <i>RESEARCH: WOMEN ARE BETTER LEADERS DURING A CRISIS</i> ” ..... | 12        |
| 2.3      | CONCLUSÕES SOBRE LIDERANÇA EM UMA CRISE.....  | 13        |
| 2.4      | DESCOBERTAS ADICIONAIS EM APOIO A ZENGER FOLKMAN .....                                      | 15        |
| <b>3</b> | <b>ANÁLISE DA PIRATARIA EM 2009</b> .....   | <b>19</b> |
| 3.1      | A PIRATARIA MODERNA .....   | 19        |
| 3.2      | PIRATARIA NO LESTE DA ÁFRICA .....  | 22        |
| 3.3      | POLÍTICA CONTRA A PIRATARIA (2008-2009).....  | 24        |
| <b>4</b> | <b>O CASO DO MV MAERSK ALABAMA</b> .....  | <b>27</b> |
| 4.1      | INCIDENTE DE PIRATARIA NO MV MAERSK ALABAMA .....   | 27        |
| 4.2      | RESPOSTA A INCIDENTE E A CADEIA DE COMANDO DOS EUA.....                                     | 29        |
| 4.3      | HISTÓRICO DA TOMADA DE DECISÃO .....  | 31        |
| <b>5</b> | <b>COMPARAÇÃO ENTRE O CASO ESTUDADO E O MODELO TEÓRICO</b> .....                            | <b>33</b> |
| 5.1      | POSSUIR AGILIDADE NA APRENDIZAGEM .....   | 34        |
| 5.2      | VALORIZAR A DIVERSIDADE .....   | 36        |
| 5.3      | FACILITAR A COLABORAÇÃO E O TRABALHO EM EQUIPE .....  | 38        |
| 5.4      | ESTABELECEER METAS ESTENDIDAS.....  | 40        |
| 5.5      | IMPULSIONAR RESULTADOS.....   | 41        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>43</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>46</b> |
|          | <b>ANEXO A</b> .....  | <b>50</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) estão mais integradas em termos de gênero do que no passado. Embora o percentual de mulheres nunca tenha sido tão alto, hoje elas representam um pouco menos de 20% do total da força militar estadunidense, e um número significativamente menor quando consideramos apenas os líderes seniores.<sup>1</sup>

A dinâmica de gênero no mundo corporativo ganhou mais atenção nos últimos sete anos<sup>2</sup>, especificamente a ideia de que equipes diversificadas quanto ao gênero podem ser mais eficazes. Além disso, existem vários estudos (como os estudos de McKinsey & Company) no mundo corporativo sobre a diferença entre liderança masculina e feminina, e até mesmo sobre os benefícios dos estilos de liderança feminina no mundo corporativo. No entanto, há uma lacuna na literatura com relação às experiências de mulheres em posição de liderança nas Forças Armadas. Não há estudos suficientes sobre esta temática na área militar, e nem como isso afeta especificamente o processo decisório na estratégia naval.

Isso torna-se relevante pois, em uma força militar como a dos EUA, que tem colocado mais ênfase na diversidade e na inclusão de gênero, que está passando por mudanças dinâmicas contínuas, e que muitas vezes tem liderado o caminho na mudança social progressiva, surge o questionamento do porquê de ainda carecer de representação feminina em cargos de liderança sênior e em cargos de tomada de decisão? A diversidade em cargos de liderança é fundamental para a missão, uma vez que grupos diversificados tomam melhores decisões. Dessa forma, destacar dentro da estratégia naval, de que forma uma

---

<sup>1</sup> WARNER et al., 2018.

<sup>2</sup> A McKinsey & Company dedicou os últimos sete anos ao estudo das mulheres no local de trabalho. Seu estudo é um dos maiores estudos sobre mulheres no setor corporativo dos EUA.



posição de líder sênior pode se beneficiar da perspectiva feminina, diminuirá essa lacuna de conhecimentos sobre a eficácia da liderança militar feminina, atraindo mais atenção para esse assunto de significativa importância.

O resgate do capitão do MV *Maersk Alabama*, Richard Phillips, foi considerado a operação perfeita no sentido de que tudo correu exatamente como treinado, planejado e esperado. Apesar do melhor treinamento e preparação, a realidade raramente permite a perfeição, o que torna ainda mais marcante o papel da Almirante Michelle Janine Howard na crise. Tendo servido por 35 anos na Marinha dos EUA, a Almirante Howard alcançou o posto mais alto da carreira militar, e suas decisões e ações no gerenciamento da crise do MV *Maersk Alabama* oferecem notáveis lições especialmente pertinentes para os líderes de hoje, especialmente para a Marinha dos EUA.

Diante de uma crise complexa e dinâmica, com apenas uma semana de duração, ela teve 96 horas sob os holofotes da mídia global para coordenar os recursos sob seu comando e validar a responsabilidade que lhe foi confiada de cima. A Almirante Howard demonstrou que sua coragem na tomada de decisões mais do que justificou a confiança da Marinha dos EUA em sua capacidade, como também abriu caminho para gerações futuras de líderes mulheres, representando melhor o talento e a diversidade dos EUA de hoje. Em outros termos, ela demonstrou a importância de ter mais mulheres em cargos de liderança como o dela fornecendo essa diversidade ao processo de tomada de decisão.

Com isso, a presente pesquisa se propôs a estudar a teoria de Jack Zenger e Joseph Folkman,<sup>3</sup> uma consultoria de desenvolvimento de liderança – abordando as 13 das 19 competências de liderança em que as mulheres avaliaram desempenhar com melhor eficácia

---

<sup>3</sup> Avançando, este trabalho se referirá a eles pelo nome de sua empresa, Zenger Folkman, sob o qual eles conduzem suas pesquisas.

do que seus pares masculinos ao operar em uma situação de crise. Assim, o objetivo de pesquisa é analisar se a realidade histórica no caso do MV *Maersk Alabama* tem ou não aderência à teoria de Zenger Folkman, verificando os pontos coincidentes entre a liderança feminina e os acontecimentos no incidente de pirataria do referido navio; mais especificamente, para responder se o processo de tomada de decisão da Almirante Howard durante o incidente aderiu à teoria escolhida em relação às treze competências de liderança nas quais as mulheres são classificadas como mais altas.

Para atingir o referido objetivo, este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo a introdução e a conclusão. Após esta introdução, apresenta-se e explora-se a teoria de Zenger Folkman sobre a liderança feminina durante uma crise, a partir de teorias de outros estudos que darão suporte em relação à liderança feminina no processo de tomada de decisão.

O terceiro capítulo fornece um embasamento histórico fundamental sobre a pirataria, definindo o cenário para o ambiente operacional em 2009, ano em que ocorreu o incidente com o MV *Maersk Alabama*. No capítulo, também define-se a pirataria moderna contextualizando a onda de pirataria naquela época, na costa da África Oriental.

O quarto capítulo trata o caso da pirataria contra o MV *Maersk Alabama*, em 2009. Apresenta-se a ordem ocorrida dos acontecimentos desde o momento em que o MV *Maersk Alabama* notou a presença de um barco pirata armado com quatro piratas armados de AK-47<sup>4</sup> se aproximando (Dia D) até quando o Capitão Phillips foi resgatado (Dia D+4).

O quarto capítulo delinea a cadeia de comando dos EUA responsável pelo resgate do MV *Maersk Alabama* e do Capitão Phillips. Também apresenta a Almirante Howard, a

---

<sup>4</sup> O AK-47, oficialmente conhecida como *Avtomat Kaláshnikova*, é um fuzil de assalto criado em 1947 por Mikhail Kalashnikov e produzido na União Soviética. <https://amfaar.com.br/ak-47/>.

comandante no local, fornecendo informações básicas sobre sua carreira na Marinha dos EUA.

No quinto capítulo é realizada uma análise com base na metodologia da teoria versus realidade, comparando as ações da Almirante Howard no incidente de pirataria contra o MV *Maersk Alabama* com as 13 das 19 competências que Zenger Folkman considera que as mulheres demonstram mais proficiência do que os homens durante uma crise.

Por fim, no sexto capítulo, expõe-se as principais conclusões da pesquisa considerando todas as observações e indicando-se possíveis estudos futuros relacionados ao tema e que não foram apresentados neste trabalho. Demonstra-se também a importância desta investigação para a Marinha dos EUA e, potencialmente, também para as marinhas de outros países.

## 2 O MODELO TEÓRICO DE ZENGER FOLKMAN

Para analisar a estratégia naval empregada durante o resgate do MV *Maersk Alabama*, este trabalho utiliza como base teórica a pesquisa realizada por Zenger Folkman (2020) denominada “*Research: Women Are Better Leaders During a Crisis.*” A teoria desenvolvida nesta pesquisa é apresentada e abordada neste capítulo.

Especificamente, para limitar o escopo em que a teoria é aplicada a este estudo, pretende-se concentrar nos aspectos relacionados particularmente aos traços inerentes de liderança que são exibidos e exercidos mais pelas líderes mulheres. Também, utilizaram-se neste trabalho pesquisas relacionadas ao mundo corporativo, ampliando o escopo do estudo, haja vista a escassez de pesquisas na área militar.

Dessa forma, o presente capítulo divide-se em quatro seções. A primeira seção fornece um breve histórico sobre os antecedentes da empresa Zenger Folkman e seus líderes. A segunda, revela seu propósito para o desenvolvimento desta pesquisa. Na terceira seção analisa-se as divergências na liderança durante uma crise. Por fim, a seção quatro apresenta-se os principais conceitos de pesquisas externas que apoiam a temática.

### 2.1 HISTÓRICO SOBRE ZENGER FOLKMAN

Jack Zenger e Joseph Folkman são o CEO e Presidente, respectivamente, da Zenger Folkman, uma consultoria de desenvolvimento de liderança. Eles foram coautores do artigo da *Harvard Business Review* de outubro de 2011 “*Making Yourself Indispensable*” e do livro *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (2019). A empresa foi fundada em 2003 e tem como objetivo descobrir e desenvolver pontos fortes de liderança que capacitam pessoas e organizações. Hoje é o principal fornecedor mundial de programas

de pesquisa, avaliação, desenvolvimento e implementação de liderança.

Um dos objetivos principais explorados por Zenger Folkman é o uso de dados concretos, fatos e análises estatísticas de grandes repositórios para formular insights. São desenvolvidos modelos e conceitos usando um banco de dados de liderança global, combinando evidência e análises estatísticas com explicações lógicas e aplicação acionável. Ele tem pesquisas robustas e apropriadas sobre as correlações entre o desenvolvimento de liderança e inovação (dentre outros trabalhos).

Entre seus estudos de liderança estão: *“How Extraordinary Leaders Are Made”* (2022), *“12 Components of the Best 360-Degree Assessments”* (2021), *“Do Women Make Bolder Leaders than Men?”* (2016), e *“The Confidence Gap In Men and Women: How Overcome It”* (2021).

## 2.2 O PROPÓSITO DA PESQUISA *“RESEARCH: WOMEN ARE BETTER LEADERS DURING A CRISIS”*

Segundo Zenger e Folkman, curiosos para saber por que as mulheres são chamadas para cargos de alto escalão em empresas que estão à beira da falência, quase quebradas, eles se perguntaram se isso era porque as mulheres são mais qualificadas para liderar durante uma crise. Essa foi a pergunta que os levou a pesquisar, decidindo olhar para o banco de dados global de avaliações de 360 graus<sup>5</sup> a fim de encontrar algum padrão na forma de como mulheres e homens dentro estavam reagindo e respondendo a crises nas

---

<sup>5</sup> O objetivo da avaliação 360 graus é ajudar os líderes a identificar e desenvolver pontos fortes. A pesquisa de Zenger Folkman provou que grandes líderes são definidos por ter alguns pontos fortes profundos em vez de uma ausência de fraqueza. Sua pesquisa é baseada em dados estatísticos coletados de mais de 1,5 milhão de avaliações de 360 graus em mais de 122.000 líderes globais, são essas informações que determinaram as competências que diferenciam os melhores líderes do mundo de todos os outros (ZENGER; FOLKMAN, 2020).

organizações.<sup>6</sup>

Antes desse estudo, Zenger Folkman realizou um estudo (2019) que encontrou mulheres classificadas como melhores líderes por aqueles que trabalharam com elas do que seus colegas homens. Os dados utilizados foram baseados em avaliações de mais de 60.000 líderes (22.603 mulheres e 40.187 homens). A ideia era recriar esse conjunto de dados para avaliar se as classificações observadas mudaram após a crise da Novo Coronavírus (COVID-19).<sup>7</sup> Os dados utilizados para as observações foram extraídos de avaliações de 820 líderes (454 mulheres e 366 homens), durante um período de quatro meses de 2020, primeira fase da crise da COVID-19. O grupo foi avaliado em sua eficácia de liderança usando a avaliação 360 graus do artigo “*Are Women Better Leaders than Men?*” de Zenger Folkman (2012).

### 2.3 CONCLUSÕES SOBRE LIDERANÇA EM UMA CRISE

As descobertas do estudo de Zenger Folkman em 2020 foram consistentes com uma análise de 2019, sendo as mulheres foram significativamente melhor classificadas em comparação aos homens. As classificações pós-pandemia e pré-pandemia resultaram em uma lacuna maior entre homens e mulheres (ANEXO A), possivelmente indicando que as mulheres tendem a ter melhor desempenho em uma crise (ZENGER; FOLKMAN, 2020).

Havia 19 competências na avaliação que foram consideradas para compreender a

<sup>6</sup> Em sua pesquisa, eles consideraram uma crise recente, o COVID-19. Eles ouviram que as mulheres líderes estavam fazendo um trabalho melhor, e isso foi apoiado por novas pesquisas. O estudo do professor Supriya Garakipati et al., “*Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender ‘Really’ Matter?*”, descobriu que os resultados relacionados ao COVID-19 foram sistematicamente melhores em países liderados por mulheres. Outro estudo de Kayla Sergent e Alex Stajkovic, “*Women’s leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors*”, descobriu que os estados dos EUA com governadores do sexo feminino tinham taxas de mortalidade mais baixas. Ambos os estudos sugeriram que as mulheres líderes podem ser mais eficazes do que os homens durante a pandemia.

<sup>7</sup> A corona vírus é uma doença, causada pelo SARS-CoV-2, que surgiu em dezembro de 2019, e causou milhões de mortes em todo o mundo, bem como problemas de saúde duradouros em alguns que sobreviveram à doença.

eficácia geral da liderança. Essas competências são: (1) **tomar iniciativa**; (2) **possuir agilidade na aprendizagem**; (3) **inspirar e motivar os outros**; (4) **promover o desenvolvimento dos outros**; (5) **construir relacionamentos**; (6) **ter alta integridade e honestidade**; (7) **comunicar-se potently e prolificamente**; (8) **facilitar a colaboração e o trabalho em equipe**; (9) **patrocinar a mudança**; (10) **tomar decisões**; (11) inovar; (12) resolver problemas e analisar questões; (13) manter foco no cliente e o ambiente; (14) **impulsionar resultados**; (15) **valorizar a diversidade**; (16) **estabelecer metas estendidas**; (17) desenvolver perspectiva estratégica; (18) possuir perícia técnica ou profissional; e (19) assumir riscos.<sup>8</sup>

As competências de liderança acima são aquelas que Zenger Folkman descobriu para diferenciar líderes extraordinários de seus pares. Das 19 competências listadas, as mulheres foram avaliadas de forma mais positiva em 13 delas (em negrito acima) (ZENGER; FOLKMAN, 2020).

As mulheres também tiveram uma classificação significativamente mais alta ao avaliar o nível de engajamento dos funcionários. As pessoas que eram subordinadas diretas das líderes femininas sentiam que possuíam maiores habilidades interpessoais, que englobavam as competências de “inspirar e motivar”, “comunicar-se poderosamente”, “facilitar a colaboração/ o trabalho em equipe” e “construir relacionamentos”. Durante uma crise, os subordinados diretos expressaram que querem líderes que possam mudar e aprender novas habilidades, enfatizar o desenvolvimento dos funcionários mesmo em tempos difíceis, mostrar honestidade e integridade e que sejam sensíveis e compreensivos com o estresse, ansiedade e frustração que as pessoas estão sentindo (ZENGER; FOLKMAN, 2020). A análise

---

<sup>8</sup> Texto original em inglês: takes initiative, learning agility, inspires and motivates others, develops others, builds relationships, displays high integrity and honesty, communicates powerfully and prolifically, collaboration and teamwork, champions change, makes decisions, innovates, solves problems and analyzes issues, customer and external focus, drives for results, values diversity, establishes stretch goals, develops strategic perspective, technical or professional expertise, and takes risks.

de Zenger Folkman mostra que esses traços são mais frequentemente exibidos por mulheres.

#### 2.4 DESCOBERTAS ADICIONAIS EM APOIO A ZENGER FOLKMAN

A pesquisa de Zenger Folkman não é extraída apenas de seus dados. Existem outros estudos e escolas de pensamento que apoiam suas conclusões.

Principalmente entre os estudos que apoiam as descobertas de Zenger Folkman estão os dois trabalhos da McKinsey & Company chamados *Women Matter* (2007) e *Women Matter 2: Female Leadership, a competitive edge for the future* (2008). O primeiro trabalho destaca que o real benefício de ter mulheres e diversidade em uma equipe é que há um conjunto mais rico de ideias. Um dos estudos do trabalho mede o impacto positivo das mulheres na excelência organizacional, usando uma ferramenta de diagnóstico da McKinsey & Company. A ferramenta mede a excelência organizacional de uma empresa com base em nove critérios: (1) equipe de liderança, (2) direção, (3) responsabilidade, (4) coordenação e controle, (5) capacidades, (6) motivação, (7) inovação, (8) ambiente de trabalho e valores, e (9) orientação externa.

Utilizando a avaliação de 115 mil funcionários de 231 empresas públicas e privadas – incluindo organizações sem fins lucrativos – McKinsey & Company demonstraram uma correlação entre esses nove critérios e a excelência de uma empresa. Eles então selecionaram um grupo diversificado de 101 empresas que publicaram a composição de seus órgãos sociais e analisaram as respostas de 58.240 respondentes à pesquisa e compararam os resultados com a proporção de mulheres em seus órgãos sociais (DESVAUX *et al.*, 2007). O resultado foi que as empresas com três ou mais mulheres em funções de gestão sênior pontuam mais em média para cada critério do que as empresas sem mulheres no topo, e que o desempenho aumenta significativamente quando se atinge uma certa massa crítica (pelo menos três



mulheres num comitê de gestão de 10 pessoas) (DESVAUX *et al.*, 2007).

A conclusão de que as empresas com mais mulheres no topo têm melhor desempenho pode ser devido às suas habilidades interpessoais avançadas e eficácia geral da liderança, como concluiu Zenger Folkman (2020).

O segundo trabalho da McKinsey & Company (2008) expôs a maioria dos mesmos resultados que o primeiro, porém passou a definir melhor os traços de liderança. Foram identificados nove comportamentos de liderança que melhoram o desempenho organizacional: (1) tomada de decisão participativa, (2) função na organização, (3) inspiração, (4) expectativas e recompensas, (5) desenvolvimento de pessoas, (6) incentivo intelectual, (7) comunicação eficiente, (8) tomada de decisão individual, e (9) controle e ação corretiva (DESVAUX; DEVILLARD, 2008).<sup>9</sup> Verificou-se que as mulheres aplicam cinco desses nove comportamentos de liderança com mais frequência do que os homens (desenvolvimento de pessoas, expectativa e recompensas, modelo para outros, inspiração, tomada de decisão participativa), particularmente os três primeiros. Esses comportamentos de liderança foram observados como tendo um impacto positivo no desempenho organizacional de uma empresa, sugerindo que as mulheres complementam e aprimoram a gama de comportamentos de liderança que são essenciais para o desempenho de uma organização.

Outro trabalho de apoio é *“How Decision Making is Different Between Men and Women and Why It Matters in Business”*, de Kathy Caprino (2016). Uma lição importante desse trabalho é que o estresse afeta homens e mulheres de maneira diferente quando se trata de risco e recompensa. Homens sob estresse ficam mais ansiosos para correr riscos e mais focados em recompensas, enquanto as mulheres levam mais tempo avaliando as

---

<sup>9</sup> Texto original em inglês: *participative decision making, role, inspiration, expectation and rewards, people development, intellectual stimulation, efficient communication, individualistic decision making, control and corrective action.*

contingências, estando mais interessadas em recompensas menores com as quais podem contar, e geralmente são mais alertas ao risco (CAPRINO, 2016). Outro ponto importante é que a pesquisa sugere que as mulheres não confiam na intuição com mais frequência do que os homens, ou seja, elas são tão orientadas por dados e analíticas quanto os homens. Ele conclui com algumas observações (CAPRINO, 2016):

- Deve haver uma mistura de homens e mulheres na gestão de alto nível quando há decisões de alto risco sendo tomadas, uma vez que ambos são necessários para se equilibrar quanto às suas diferentes reações ao estresse;
- Uma força que as mulheres trazem para a tomada de decisão é sua perseverança analítica e perspicácia;
- Equipes com maior proporção de mulheres costumam tomar melhores decisões e gerar soluções mais inovadoras; e
- Há evidências crescentes que mostram que quando as mulheres ocupam vários cargos de liderança (não apenas CEO, mas várias líderes femininas nos principais cargos de tomada de decisão), decisões mais inteligentes são tomadas.

Embora possa não haver tantos estudos no campo militar quanto no corporativo, um documento fundamental na área de defesa é *“Gender Perspectives and Military Effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace and Security”* (EGNELL, 2016). Ele afirma que adicionar uma perspectiva de gênero às operações militares não apenas adiciona novas capacidades, mas também melhora a eficácia das operações.

Dessa forma, entende-se que as teorias de Zenger Folkman (2020) são a base deste trabalho, entretanto outros estudos conforme mencionados fazem parte das análises e conclusões apresentadas nesta pesquisa.

Assim, no próximo capítulo apresenta-se o caso com o qual essa teoria será confrontada.

### 3 ANÁLISE DA PIRATARIA EM 2009

Conforme mencionado na introdução, antes de analisar o caso do MV *Maersk Alabama*, deve-se primeiro definir a pirataria em termos modernos e explicar a situação no Mar Vermelho e na costa da Somália.

#### 3.1 A PIRATARIA MODERNA

A Secretaria Marítima Internacional define a pirataria como um ato de abordar ou tentar embarcar em qualquer navio com a intenção de cometer roubo ou qualquer outro crime com a intenção ou capacidade de usar a força para promover esse ato (IMB, 2006). A Convenção sobre o Alto Mar e a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM) apontam que “todos os Estados devem cooperar em toda medida do possível na repressão da pirataria no alto mar ou em qualquer outro lugar que não se encontre sob a jurisdição de algum Estado.”<sup>10</sup> A pirataria é definida no artigo 101 da CNUDM III de 1982 como:

- (a) Todo ato ilícito de violência ou de detenção ou todo ato de depredação cometidos, para fins privados, pela tripulação ou pelos passageiros de um navio ou de uma aeronave privados, e dirigidos contra:
  - a. um navio ou uma aeronave em alto mar ou pessoas ou bens a bordo dos mesmos;
  - b. um navio ou uma aeronave, pessoas ou bens em lugar não submetido à jurisdição de algum Estado;
- (b) todo ato de participação voluntária na utilização de um navio ou de uma aeronave, quando aquele que o pratica tenha conhecimento de fatos que deem a esse navio ou a essa aeronave o caráter de navio ou aeronave pirata;
- (c) toda a ação que tenha por fim incitar ou ajudar intencionalmente cometer um dos atos enunciados nas alíneas (a) ou (b) (BRASIL, 1990, p. 5169).

O período conhecido como a “Idade de Ouro da Pirataria”, durante o final do século XVII e início do século XVIII, surgiu da grande expansão marítima. Durante esse período, grupos de piratas ameaçaram a navegação comercial – e às vezes até a navegação militar –,

---

<sup>10</sup> Convenção de Alto Mar no Artigo 14; CNUDM no Artigo 100.

no Caribe, ao longo da costa leste da América do Norte, na costa da África Ocidental e no Oceano Índico. Em tempos de ruptura social, certo nicho de pessoas (mais especificamente, os marinheiros pobres) era tentado pela pirataria porque oferecia a chance de ter mais controle de suas vidas, de enriquecer rapidamente, e a rara oportunidade de exercer um grau de poder sobre os outros. Sem muitas mudanças nesse sentido, a pobreza e o desemprego nas comunidades costeiras ainda são uma força motriz por trás da pirataria.

O que hoje é conhecido como pirataria moderna, surgiu de um ressurgimento da criminalidade no mar. Este renascimento da pirataria foi o resultado de mais uma era de expansão marítima sem precedentes após a conclusão da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (MARLEY, 2011). A reconstrução e expansão massiva que ocorreu durante esse período levaram a grandes volumes de tráfego e aumento exponencial de mercadorias e transporte de produtos, o que, por sua vez, proporcionou mais oportunidades para a criminalidade.

O autor David F. Marley, em *Modern Piracy: A Reference Handbook*, aponta sete tendências recentes que contribuíram para o renascimento da pirataria. Primeiro, o desaparecimento das esquadras mercantes dos Estados Unidos da América e do Ocidente;<sup>11</sup> segundo, o lançamento de navios muito maiores, tripulados por tripulações significativamente menores; terceiro, a expansão de muitas jurisdições nacionais em águas territoriais adjacentes; quarto, irresolução de julgamentos de piratas sob o direito internacional; quinto, um deslocamento do tráfego comercial em larga escala para as águas asiáticas; sexto, o recurso generalizado a “bandeiras de conveniência” por parte das empresas globais de

---

<sup>11</sup> Quando o movimento de volta a uma situação de paz foi retomado, Washington DC decidiu cortar as despesas de tantos navios extras que havia adquirido como parte de seu esforço de guerra. Através do *Merchant Ship Sales Act* de março de 1946, cerca de 5.000 navios de todos os tipos foram descartados, lançando as bases para um notável renascimento e crescimento explosivo nas esquadras mercantes de muitos outros países. No final de 1948, a Comissão dos Estados Unidos da América havia descartado mais de 2.000 navios excedentes e colocado a maior parte do restante na Esquadra da Reserva de Defesa Nacional.

navegação; e sétimo, a proliferação de potentes armas leves militares em mãos civis. Em países com poucas oportunidades, essa evolução apresenta uma grande tentação para os jovens pobres e desfavorecidos. A pirataria é vista como a resposta à sua difícil situação social e econômica.

A pirataria marítima não é apenas um problema africano, mas um desafio global que preocupa a comunidade internacional. A pirataria continua a persistir por duas razões, de acordo com o secretário de Estado adjunto dos Estados Unidos para Assuntos Africanos, Johnnie Carson (2010): uma, a falta de um governo e economia estáveis em terra; e dois, a contínua impunidade e ausência de punição para as pessoas que são flagradas praticando pirataria (PLOCH *et al.*, 2010, tradução nossa).<sup>12</sup>

A comunidade internacional respondeu à ameaça de pirataria nas águas do Chifre da África com patrulhas navais multinacionais, esforços de coordenação diplomática e esforços aprimorados de segurança privada por membros da indústria de navegação comercial. Mais de 20 Estados contribuíram para manter uma força naval internacional no Golfo de Áden, trabalhando com um mecanismo de cooperação e sem comando. Eles criaram um corredor de trânsito reconhecido internacionalmente, o Corredor de Trânsito Recomendado Internacionalmente (IRTC), que fornece segurança para cerca de 30.000 navios de carga que transitam por esse corredor todos os anos. Mais preocupante, porém, é que, como resultado da presença militar na região, os piratas empregaram táticas operacionais mais ousadas, operando mais em direção ao mar e usando armamento mais sofisticado (PLOCH *et al.*, 2010).

---

<sup>12</sup> Texto original em inglês: “one, the lack of a stable government and economy on shore; and two, the continuing impunity and absence of punishment for people who are caught engaged in piracy.”

### 3.2 PIRATARIA NO LESTE DA ÁFRICA

O aumento da pirataria na região leste da África pode estar diretamente ligado à queda do governo somali em 1991. A Somália não é um estado funcional desde 1991, e o Governo Federal de Transição (TFG) estabelecido em 2004 tem sido impotente e completamente carente de capacidade de governança e legitimidade. Exemplos dessa apátrida são a ausência de uma guarda costeira ou marinha para patrulhar as águas costeiras, ou de uma força policial capaz e disposta a patrulhar e destruir “covis de piratas”, como a cidade costeira de Eyl na semiautônoma Puntland (MOLLER, 2009).

Posteriormente, durante a segunda fase da Guerra Civil Somali em 2000, navios estrangeiros exploraram a ausência de uma guarda costeira nacional eficaz e exploraram ilegalmente os pesqueiros somalis e despejaram resíduos ilícitos, diminuindo os estoques pesqueiros locais. O vácuo da governança nacional facilitou as operações de gangues armadas sob a suposição de que estão protegendo seus direitos de propriedade contra as ameaças da pesca ilegal e o despejo de lixo tóxico. A indústria pesqueira também sofreu com um tsunami em dezembro de 2004, deixando os pescadores locais severamente afetados (MOLLER, 2009). As comunidades locais responderam formando grupos armados, referindo-se como a guarda costeira somali, para deter os invasores, que se transformaram no lucrativo comércio de sequestro de navios mercantes por resgate.

Os fatores que contribuíram para esse surto de pirataria foram as extremas dificuldades econômicas e sociais sofridas pela população em geral desde a invasão etíope,<sup>13</sup> deixando a maioria sem outras fontes de renda além do crime (MOLLER, 2009). Algumas

---

<sup>13</sup> A Etiópia invadiu a Somália no final de 2006 para garantir que apenas um regime pró-Etíope pudesse prosperar em Mogadíscio. organizações políticas na Somália. A Etiópia preferiu o Governo Federal de Transição dominado pelos senhores da guerra, que ajudou a criar, à União dos Tribunais Islâmicos, que poderia se tornar um passivo político e militar se prosperasse (LYONS, 2006).

dessas dificuldades econômicas e sociais incluem pobreza, falta de emprego, impacto de desastres naturais, redução dos recursos pastoris e marítimos devido à seca e pesca ilegal e a uma situação política e de segurança volátil (PLOCH *et al.*, 2010). Dado o tráfego intenso no Golfo de Áden, por onde passa grande parte do comércio entre o Médio e Extremo Oriente e a Europa (ANEXO B), e o crescente volume de ajuda humanitária que chega, a região era ideal para este tipo de atividade criminosa.

A pirataria na costa da Somália aumentou dramaticamente em 2007 e 2008, com um aumento sem precedentes nos ataques que se distinguiram de outros ataques piratas em todo o mundo devido à sua natureza ousada e à presença de armas de fogo. De 2008 a 2009, o número de sequestros piratas bem-sucedidos aumentou de 44 para 52, enquanto o número total de incidentes de pirataria mais que dobrou de 86 para 181 (UNITED STATES, 2013). Embora a pirataria seja considerada uma atividade criminosa, também é um negócio de muito sucesso.

Noventa por cento do comércio mundial viaja pelos mares, assim como mais da metade do petróleo do mundo. Muitos desses navios que transportam mercadorias e petróleo viajam pelo Golfo de Áden, na costa da Somália. Dada a lucratividade dessas oportunidades, atraindo jovens com falsas promessas de dinheiro fácil, a pirataria ameaçava o livre fluxo do comércio internacional e do fornecimento de energia, o que ameaçava a economia mundial (MARLEY, 2011). Também ameaçou o transporte marítimo do Programa Mundial de Alimentos (PAM), que estava fornecendo ajuda alimentar vital à população vulnerável da Somália.

A causa raiz da pirataria na região foi fundada na instabilidade da Somália. De acordo com a Organização Marítima Internacional, 306 incidentes de pirataria e assaltos à mão armada foram relatados em todo o mundo, dos quais 136 na área da África Oriental



(2009). Durante o período de janeiro a setembro de 2009, 300 incidentes foram portados em todo o mundo, dos quais 160 ocorreram na área da África Oriental (UNITED NATIONS, 2009). Além disso, 34 navios foram sequestrados na costa da Somália e mais de 450 marítimos foram feitos reféns (UNITED NATIONS, 2009). Os homens somalis se voltaram cada vez mais para a pirataria motivados por pagamentos crescentes de resgates que estavam chegando a milhões de dólares. Como resultado, a pirataria na região evoluiu de um esforço relativamente *ad hoc* e desorganizado para um empreendimento criminoso organizado altamente desenvolvido, focado no sequestro de navios mercantes inteiros em busca de resgate.

### 3.3 POLÍTICA CONTRA A PIRATARIA (2008-2009)

Atos persistentes e de alto perfil de pirataria na costa da Somália levaram a várias reuniões do Conselho de Segurança das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de controlar a crescente ameaça à atividade comercial em uma das rotas marítimas mais importantes do mundo. Esse aumento da pirataria levou a comunidade internacional a adotar uma postura mais proativa e agressiva em relação à pirataria.

O Conselho de Segurança da ONU aprovou duas resoluções, UNSCR 1816 de 2 de junho de 2008 e UNSCR 1838 de 7 de outubro de 2008. Na resolução anterior, o Conselho de Segurança expressou particular preocupação com os ataques de piratas contra navios que transportam ajuda humanitária para a Somália. Prestando a devida homenagem à CNUDM, a resolução também ofereceu uma interpretação bastante permissiva de suas disposições, pedindo medidas para reprimir a pirataria, “incluindo, mas não se limitando a abordagem, busca e apreensão de embarcações envolvidas ou suspeitos de praticar atos de pirataria” (UNSCR, 2008).<sup>14</sup> Também observou-se que o TFG havia solicitado assistência internacional

---

<sup>14</sup> Texto original em inglês: “including but not limited to boarding, searching and seizing vessels engaged in or

para reprimir a pirataria em suas águas. Com base nisso, o Conselho decidiu autorizar os estados aprovados pelo TFG a “entrar nas águas territoriais da Somália com o objetivo de reprimir atos de pirataria e assaltos à mão armada” (UNSCR, 2008).<sup>15</sup> Na resolução de acompanhamento, o Conselho de Segurança autoriza o uso da força para participar ativamente da luta contra a pirataria por meio do destacamento de embarcações navais e aeronaves militares.

Atendendo ao apelo do Conselho de Segurança por assistência internacional, três coalizões marítimas multinacionais vêm contribuindo para o combate à pirataria: a Operação da Força Naval da União Europeia “Atalanta”; a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN); e as *Combined Maritime Forces*<sup>16</sup> (CMF)<sup>17</sup> lideradas pelos Estados Unidos. A OTAN desdobrou o *Standing NATO Maritime Group-2* (SNMG2) para a Operação “*Allied Provider*,” encarregada de fornecer escolta para navios mercantes, bem como navios fretados por agências humanitárias como o PAM. A principal intenção da Operação Atalanta da União Europeia em 2008 era fornecer unidades armadas a bordo dos navios do PAM que entregavam alimentos à população somali, bem como proteção geral e dissuasão de piratas na forma de escoltas navais para comboios de navios civis. A Marinha dos EUA se engajou em operações de combate à pirataria no Chifre da África sob a *Combined Task Force*<sup>18</sup> (CTF) 151, uma força-tarefa multinacional estabelecida em janeiro de 2009 para realizar operações de combate à pirataria sob CMF para deter, interromper e suprimir a pirataria a fim de proteger a segurança

---

suspected of engaging in acts of piracy.”

<sup>15</sup> Texto original em inglês: “enter the territorial waters of Somalia for the purpose of repressing acts of piracy and armed robbery.”

<sup>16</sup> Tradução livre: Forças Marítimas Combinadas.

<sup>17</sup> O CMF era composto por três principais forças-tarefa combinadas: CTF-150, CTF-151 e CTF-152. O CTF-150 e CTF-151 empreenderam esforços específicos para combater a pirataria na costa da Somália até 11 de janeiro de 2009. Em 22 de janeiro de 2009, o CTF-151 assumiu o papel de combate à pirataria.

<sup>18</sup> Tradução livre: Força-Tarefa Combinada

marítima e segurança da liberdade de navegação para o benefício de todos os Estados.<sup>19</sup>

Embora os desdobramentos navais internacionais e as medidas de autoproteção dos navios tenham ajudado a reduzir o número de incidentes de pirataria bem-sucedidos, os ataques continuaram, com os piratas usando métodos mais sofisticados (UNITED NATIONS, 2009). A consequente presença militar na região influenciou as táticas operacionais mais ousadas dos piratas, operando mais em direção ao mar e usando armamento mais sofisticado (PLOCH *et al.*, 2010). A postura dos Estados Unidos da América no combate à lucratividade da pirataria era que todos os Estados deveriam adotar uma política firme contra o pagamento de resgates.

Assim, a partir da definição de pirataria, preparando o cenário para o ambiente operacional em que o MV *Maersk Alabama* navegou, pode-se apresentar o ocorrido em abril de 2009.

---

<sup>19</sup> Além dos EUA, onze outros países também participaram da CTF 151 em 2009: Austrália, Canadá, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, República da Coreia, Paquistão, Cingapura, Turquia e Reino Unido.

## 4 O CASO DO MV *MAERSK ALABAMA*

Este capítulo está dividido em três seções, explicando a sequência de eventos durante o incidente, bem como a cadeia de comando responsável pela resolução do incidente e o histórico da tomada de decisão.

### 4.1 INCIDENTE DE PIRATARIA NO MV *MAERSK ALABAMA*

O sequestro do navio porta-contêineres MV *Maersk Alabama* com bandeira dos EUA, em 2009, na costa da Somália, foi um dos incidentes de pirataria de maior destaque daquela época. Foi a primeira apreensão bem-sucedida de um navio com bandeira dos EUA desde o ano de 1821. Pelo menos seis ataques de piratas ocorreram na área durante a semana do incidente, e o navio recebeu um aviso no dia anterior (7 de abril) da administração marítima dos EUA para ficar pelo menos 600 milhas ao largo da costa da Somália. O MV *Maersk Alabama* estava navegando de Salalah em Omã para o porto queniano de Mombasa com uma escala em Djibuti via IRTC, transportando 5.000 toneladas métricas de suprimentos para a Somália, Quênia e Uganda quando foi apreendido por piratas 240 milhas náuticas a sudeste da cidade portuária somali Eyl (ANEXO C) em 8 de abril às 07h30 (horário local).

A tripulação, de 20 pessoas, viu um esquife carregando quatro piratas armados se aproximando do navio e iniciou seu protocolo de emergência.<sup>20</sup> O Capitão Richard Phillips deu o alarme silencioso à sede da Maersk e chamou as Operações de Comércio Marítimo do Reino Unido (UKMTO) para relatar o ataque (MCKNIGHT; HIRSH, 2012). O engenheiro-chefe Mike Perry levou a maioria da tripulação para uma sala segura e conseguiu afundar a embarcação

---

<sup>20</sup> O protocolo de emergência do MV *Maersk Alabama* era, mais ou menos, o seguinte: dar o sinal de segurança primeiro, ativar a bomba de incêndio, trancar as portas da ponte e todos os principais pontos de acesso impedindo que os piratas assumissem o controle do navio, ligar o rádio do navio para VHF, acender as luzes e executar manobras evasivas.

dos piratas balançando o leme do MV *Maersk Alabama*, mas os piratas ainda conseguiram embarcar. O comandante do navio, Capitão Richard Phillips, foi retirado do navio e feito refém. A tripulação lutou contra os piratas, dominando-os e conseguindo recuperar o controle. No entanto, o capitão do navio, o Capitão Richard Phillips, foi feito refém enquanto os piratas fugiam para um bote salva-vidas.

Navios da Marinha dos EUA presentes na região responderam ao incidente na manhã seguinte. O USS *Bainbridge* (DDG-96) e USS *Halyburton* (FFG-40) foram os primeiros navios de superfície em cena. O *Bainbridge* implantou um pequeno veículo aéreo não tripulado (VANT) para obter uma visão aérea da situação e estabelecer contato por rádio com os piratas. O VANT também foi empregado para averiguar a condição do Capitão Phillips e abrir negociações (MCKNIGHT; HIRSH, 2012). Com a Marinha dos EUA no controle da situação, o MV *Maersk Alabama* deixou a área e dirigiu-se ao sul para o porto queniano de Mombasa – chegando em 11 de abril – com dezoito marinheiros de *Bainbridge* a bordo como força de segurança. A Marinha dos EUA perseguiu os piratas, e o que se seguiu foi um impasse de três dias.

O dia seguinte foi um dia de negociações in loco e mobilização global. O USS *Boxer* (LHD-4), navegou para o encontro com o *Bainbridge* e o *Halyburton*, com a Almirante Michelle Howard a bordo como comandante da força-tarefa regional antipirataria da Marinha dos EUA. Uma equipe *Navy SEAL*<sup>21</sup> voou para o local, saltando de pára-quedas no oceano e nadando até *Bainbridge*, onde se posicionaram em posições de tiro. Os comandantes seniores da Marinha dos EUA pediram e receberam autorização permanente para usar força letal se a vida do Capitão Phillips fosse considerada em perigo iminente (MCKNIGHT; HIRSH, 2012).

---

<sup>21</sup> Os *Navy SEALs* constituem uma força especial da Marinha estadunidense, e sua sigla representa os ambientes em que operam (*Sea, Air, Land* – no mar, no ar e em terra).

As tensões estavam aumentando no terceiro dia, uma fuga fracassada do Capitão Phillips e o agravamento das condições do mar aumentaram essa tensão. As negociações não foram bem-sucedidas, com os EUA não concordando com o pedido de resgate dos piratas, e realmente falharam depois que os piratas atiraram em *Bainbridge* sem nenhum efeito (UNITED STATES, 2009). Durante todo o tempo, o bote salva-vidas foi se aproximando cada vez mais da costa da Somália. Os piratas concordaram em permitir que o *Bainbridge* os rebocasse, pois estavam sem combustível e enjoados. Uma linha de 200 pés foi alimentada e transportada à medida que os mares ficavam mais agitados, aproximando o bote salva-vidas de *Bainbridge* (MCKNIGHT; HIRSH, 2012). O bote salva-vidas era agora um alvo mais estável – enquanto seguia a ampla esteira do navio – e estava ao alcance de três atiradores posicionados na popa do *Bainbridge*.

No quinto dia, o pirata líder solicitou assistência médica e foi levado para o *Bainbridge*. Sem seu líder, os outros piratas ficaram em pânico, houve uma briga e um observador no *Bainbridge* viu um pirata apontando um rifle nas costas do Capitão Phillips. Sentindo que a vida do Capitão Phillips estava em perigo, com autorização do presidente Barack Obama, atiradores da Marinha dos EUA abriram fogo contra o bote salva-vidas em 12 de abril, atingindo todos os três piratas na cabeça, matando-os, deixando o Capitão Phillips ileso (MCKNIGHT; HIRSH, 2012). O pirata sobrevivente, Abduwali Muse, foi preso e condenado a mais de 33 anos de prisão nos EUA.

#### 4.2 RESPOSTA A INCIDENTE E A CADEIA DE COMANDO DOS EUA

Para entender o processo de tomada de decisão, deve-se entender a cadeia de comando e a área de responsabilidade no local onde ocorreu o incidente.

Ao receber o pedido de socorro, a Quinta Esquadra dos EUA imediatamente

enviou aeronaves de patrulha marítima (do PATROL SQUADRON OITO) para localizar e monitorar o MV *Maersk Alabama* e ajudar a direcionar o *Bainbridge* para o local. A Quinta Esquadra é uma esquadra numerada da Marinha dos EUA e compartilha um comandante e sede com o Comando Central das Forças Navais dos EUA (NAVCENT) no Bahrein. A Quinta Esquadra/NAVCENT é um comando componente e reporta ao Comando Central dos EUA (CENTCOM). Sua área de responsabilidade abrange as forças navais no Golfo Árabe, Mar Vermelho, Mar Árabe e na costa da África Oriental até o sul do Quênia (ANEXO D).

A NAVCENT comanda o CMF que estabeleceu o CTF-151, cuja única missão era conduzir operações antipirataria no Golfo de Áden e nas águas da costa da Somália no Oceano Índico, sob mandato da UNSCR (PLOCH *et al.*, 2010). O CTF-151 é uma força-tarefa baseada em missões e não é geograficamente restrita.

Em 2009, a Almirante Howard assumiu o comando do CTF-151 e, concomitantemente, da Força-Tarefa 51, responsável por operações exclusivas dos EUA. O USS *Boxer* serviu como base flutuante para os seguintes elementos da força: grupo de visita e inspeção (GVI); Destacamentos de Aplicação da Lei da Guarda Costeira dos EUA (LEDETs);<sup>22</sup> forças expedicionárias (tais como SEALs); unidades expedicionárias do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA; destacamento da polícia judiciária militar; pessoal de inteligência; equipe médica expedicionária da esquadra; e esquadrões de helicópteros. O CTF-151 também tinha aprovação da ONU, apoio adicional de meios navais<sup>23</sup> e aeronaves de patrulha marítima (P-3 Orion) atribuídas pelo Comando da África dos EUA, à sua disposição.

Quando o *Bainbridge* e o *Halyburton* foram encarregados de resgatar o *Maersk*

---

<sup>22</sup> Os navios CTF-151 transportam destacamentos de aplicação da lei da Guarda Costeira dos EUA que realizam missões de apoio e consultoria durante as operações de embarque e fornecem treinamento ao pessoal da força-tarefa sobre procedimentos de provas, leis marítimas e questões relacionadas.

<sup>23</sup> Isso inclui destróieres e fragatas e navios de suprimento da Marinha dos EUA e VANT (ScanEagle).

*Alabama*, eles estavam sob o comando operacional da Força Tarefa 51, tornando-se uma operação dos EUA sob a autoridade do comandante dos EUA e as regras de engajamento dos EUA. O Comandante Frank Castellano, do *Bainbridge*, poderia ser interpretado como tendo o comando tático<sup>24</sup>, por ser o meio naval mais bem equipado e próximo da cena de ação. Já a Almirante Howard, a bordo do *Boxer*, tinha o comando operacional.<sup>25</sup>

#### 4.3 HISTÓRICO DA TOMADA DE DECISÃO

Vinculando esse caso ao objetivo desta teoria, apresenta-se a Almirante Michelle Janine Howard e suas decisões ao longo do caso como líder sênior. Inicialmente, porém, algumas informações sobre a Almirante Howard.

Ela é conhecida por derrubar barreiras e pode ser considerada pioneira em muitos aspectos, atingindo muitas estreias na história naval dos EUA. Michelle Janine Howard nasceu em uma família militar, seu pai era um sargento-mor da Força Aérea dos Estados Unidos. Ela se inscreveu na Academia Naval dos EUA e entrou em 1978. Ela era uma das sete mulheres afro-americanas na classe da escola de 1.363 alunos (DILL, 2014). Durante uma de suas primeiras viagens marítimas a bordo do USS *Lexington* em 1987, ela recebeu o prêmio da Secretária da Marinha / Liga da Marinha Capitão Winifred Collins, um prêmio que é concedido anualmente a uma oficial por liderança excepcional.

Ela foi a primeira mulher afro-americana a comandar um navio da Marinha dos EUA, o USS *Rushmore* (LSD-47), em 1999. Ela também foi a primeira mulher afro-americana a liderar um grupo de batalha da Marinha dos EUA, *Expeditionary Strike Group Two*, uma parte

---

<sup>24</sup> O comando tático é a autoridade delegada a um comandante para atribuir tarefas às forças sob seu comando para o cumprimento da missão atribuída pela autoridade superior (UNITED STATES NAVY, 2001, p. 2-2).

<sup>25</sup> O comando operacional é a autoridade concedida a um comandante para atribuir missões ou tarefas a comandantes subordinados, desdobrar unidades, redistribuir forças e manter ou delegar controle operacional e/ou tático conforme necessário (UNITED STATES NAVY, 2001, p. 2-2).



da esquadra estadunidense que atuou no Golfo Pérsico como parte da Guerra ao Terrorismo, dos EUA e realizou operações antipirataria no Oceano Índico. Ela assumiu o comando do *Expeditionary Strike Group Two* e CTF-151 a bordo do navio de assalto anfíbio *Boxer* em 5 de abril de 2009.

Em 2014, foi a primeira mulher promovida ao posto de almirante de quatro estrelas da Marinha dos EUA. Ela já havia sido a primeira mulher afro-americana nas Forças Armadas dos EUA a ganhar três estrelas. Ela se aposentou como o trigésimo oitavo Vice Chefe de Operações Navais, o segundo cargo da ativa mais alto da Marinha dos EUA, da qual ela foi a primeira mulher e afro-americana designada.

Conforme descrito, é patente a capacidade da Almirante em superar barreiras. Ela serve de exemplo para as demais lideranças femininas na Marinha dos EUA, e é evidente que seu processo de tomada de decisão empregado durante o incidente de pirataria de 2009 no *MV Maersk Alabama* – em que uma situação de refém é um exemplo típico de crise –, pode estar relacionado às observações de Zenger Folkman sobre mulheres líderes em tempos de crise. Nessa esteira, as decisões da Almirante Howard durante o caso podem ser comparadas à teoria, de modo a analisar o efeito da liderança feminina na estratégia naval. Com isso, chega-se ao final do desenvolvimento do trabalho, apresentando uma análise comparativa entre a teoria e o caso concreto.

## 5 COMPARAÇÃO ENTRE O CASO ESTUDADO E O MODELO TEÓRICO

No intuito de cumprir o objetivo deste trabalho, este capítulo aplica a teoria de Zenger Folkman – de que as mulheres são melhores líderes durante um período de crise –, em a compara com as decisões de liderança da Almirante Michelle Howard durante o incidente de pirataria do MV *Maersk Alabama* em 2009.

A Almirante Howard estava em sua primeira semana de comando do CTF-151 quando o incidente de pirataria MV *Maersk Alabama* de 2009 surgiu, mas foi capaz de usar a amplitude de seu conhecimento e experiência para abordar a situação e encontrar uma solução. Seu estilo de liderança tem sido frequentemente caracterizado por outros e apoiado por suas próprias declarações sobre liderança, para manter fiel às seguintes observações: um líder deve estar pronto para superar quaisquer obstáculos, os líderes devem sempre ouvir e absorver feedback, os líderes devem inspirar os outros a sonhar, os líderes devem aprender e se tornar mais, os líderes devem estabelecer padrões elevados, os líderes precisam responsabilizar as pessoas, os líderes devem ajudar os outros a se reerguerem quando cometem um erro, os líderes devem aproveitar a inovação e criar ideias diversas, os líderes precisam criar espaço para a criatividade, os líderes devem reunir diversas perspectivas (ADMIRAL..., 2022).

Pesquisas mostram que as mulheres tendem a exibir traços de liderança mais desejáveis e que são essenciais para o gerenciamento de crises ou situações de elevado estresse. Zenger Folkman concluiu que as mulheres superam os homens em 13 das 19 competências que consideraram características essenciais de liderança, especialmente durante uma crise, e este trabalho realiza a análise de cinco dessas competências: possuir agilidade na aprendizagem, valorizar a diversidade, facilitar a colaboração e o trabalho em

equipe, estabelecer metas estendidas e impulsionar resultados. Após analisar o caso de pirataria contra o MV *Maersk Alabama* em 2009, fica evidente que a Almirante Howard demonstrou uma variedade dessas competências, cinco das quais serão detalhadas a seguir.

### 5.1 POSSUIR AGILIDADE NA APRENDIZAGEM

Mudanças rápidas geralmente expõem as vulnerabilidades de líderes e organizações que não têm agilidade. Um líder ágil é aquele que pode prosperar mesmo em circunstâncias imprevisíveis e que mudam rapidamente. Possuir agilidade na aprendizagem é uma principal competência que separa aqueles que são bem-sucedidos daqueles que ainda estão lutando para se adaptar. Existem quatro comportamentos que possibilitam a agilidade: capacidade de ouvir e aprender, possuir flexibilidade, ser otimista em relação ao trabalho e um nível mais alto de auto honestidade (ZENGER; FOLKMAN, 2022).

Embora a Almirante Howard estivesse comandando há apenas três dias e ainda aprendendo sob pressão sobre sua nova posição, é evidente que ela possuía agilidade na aprendizagem. Recém-nomeada para o cargo, ela foi capaz de avaliar rapidamente a situação e determinar como seguir em frente. Ela exibiu cada um dos quatro comportamentos associados à agilidade na aprendizagem.

No que diz respeito à “capacidade de ouvir e aprender”, ela é definida como a medida em que um indivíduo está aberto a aprender, ouvir e respeitar a opinião dos outros (ZENGER; FOLKMAN, 2022). A Almirante Howard é uma defensora de sempre ouvir e absorver *feedback* como líder. É importante que um líder desenvolva o hábito de pedir e dar *feedback* honesto. Além disso, é essencial que um líder busque ativamente novas e diversas ideias. Ela foi capaz de aproveitar a inovação e criar diversas ideias com a equipe que montou.

Em seguida, “*stretch yourself*”<sup>26</sup> é definido como a medida em que um indivíduo está disposto a se esticar fora de sua zona de conforto ou além do que pensava ser possível (ZENGER; FOLKMAN, 2022). Um líder que possui flexibilidade é capaz de comunicar suas altas expectativas de si mesmo e dos outros. A Almirante Howard mencionou em várias entrevistas que um líder deve estabelecer altos padrões para si mesmo e para aqueles que trabalham para eles, e responsabilizar as pessoas. Isso quer dizer que um líder está disposto a fazer o trabalho duro para alcançar resultados, com o entendimento de que mudanças importantes são inicialmente desconfortáveis.

Em terceiro lugar, o comportamento “otimista em relação à mudança” é a medida em que um indivíduo está otimista de que pode mudar e melhorar (ZENGER; FOLKMAN, 2022). Eles devem ter uma mentalidade de crescimento versus uma mentalidade fixa. Alguém com uma mentalidade de crescimento vê a inteligência, as habilidades e os talentos como apreensíveis e capazes de melhorar com o esforço; e alguém com uma mentalidade fixa vê esses mesmos traços como inerentemente estáveis e imutáveis ao longo do tempo. Com uma mentalidade de crescimento, porém, eles precisam ser capazes de criar e comunicar uma visão clara da estratégia geral e dos objetivos finais. Foi aqui que a Almirante Howard mostrou sua capacidade de mentalidade de crescimento e visão clara, ela aplicou esse pensamento desde o início da formação de uma equipe às tribulações da negociação e, finalmente, ao objetivo final de resgatar o Capitão Phillips. Ela sempre procurou novas e diferentes maneiras de ter sucesso.

Por fim, “auto-honestidade” é a medida em que um indivíduo reconhece a realidade consigo mesmo e toma medidas para melhorar (ZENGER; FOLKMAN, 2022). A

---

<sup>26</sup> Tradução nossa: “possuir flexibilidade.”

Almirante Howard acredita que os líderes precisam aprender e se tornar líderes mais eficazes. O desenvolvimento profissional é fundamental, e eles devem demonstrar seguir as metas de desenvolvimento pessoal. Eles precisam identificar prioridades e comunicar seu compromisso aos colegas. Como mencionado anteriormente, ela teve apenas três dias para se adaptar a uma nova posição e superar uma nova crise. Ela teve que ser honesta consigo mesma que não possuía todo o conhecimento e capacidade para lidar com a situação sozinha ou tomar todas as decisões executivas na linha de frente. Ela foi honesta consigo mesma e usou seus recursos e autoridade de delegação para abordar e atacar prioridades estratégicas no resgate do Capitão Phillips.

Por ter facilidade com todos os quatro comportamentos que permitem agilidade na aprendizagem, a Almirante Howard foi capaz de se adaptar e reagir rapidamente à situação. Ela foi capaz de liderar pelo exemplo e, exercitando sua agilidade na aprendizagem, foi capaz de efetuar ações rápidas e decisivas em resposta à crise.

## 5.2 VALORIZAR A DIVERSIDADE

Como a primeira mulher afro-americana a comandar um navio da Marinha dos EUA, a Almirante Howard entende a magnitude de preencher as lacunas culturais e internacionais. Ao longo de sua carreira, ela defendeu o poder da diversidade nos grupos para gerar ideias inovadoras. Equipes diversas geram melhores ideias, tomam melhores decisões, atuam em um nível mais alto e são mais inovadoras. As pessoas podem obter diferentes perspectivas que o ajudam a ter sucesso.

A Almirante Howard percebeu que eles precisavam ter pessoas fora do problema imediato para dar-lhes perspectivas diferentes. Ela trouxe o meteorologista do navio, um intérprete somali (aconselhando sobre a cultura somali), um ex-agente do *Federal Bureau of*

*Investigation* (FBI) (auxiliando nas negociações), e alguns fuzileiros navais (apresentando uma mentalidade ofensiva e agressiva). Ela também insistiu em incluir marinheiros alistados na força-tarefa porque eles faziam as coisas acontecerem no convés. Essa era a equipe diversificada que seria responsável por gerar uma infinidade de ideias de diferentes perspectivas, na esperança de criar uma estratégia para recuperar o MV *Maersk Alabama* e resgatar seu capitão.

Ela costuma citar o Doutor Linus Pauling, um renomado Físico Quântico: “não é uma questão de ter uma boa ideia, é uma questão de gerar muitas ideias e depois escolher a melhor” (ADMIRAL..., 2022, tradução nossa).<sup>27</sup> A ideia é que, por meio desse processo, você possa reconhecer os problemas que você tem alguma chance de resolver. Então, “é sobre ter uma equipe que tem muitas ideias e pegar a melhor – é isso que a diversidade traz para você”, afirmou a Almirante Howard em “*Fearless Portraits*” (ADMIRAL..., 2022, tradução nossa).<sup>28</sup> Por ter uma equipe que pode olhar para o problema de diferentes ângulos e fornecer perspectivas variadas, eles foram capazes de encontrar soluções de forma rápida e criativa e se adaptar à medida que a situação dinâmica evoluía.

Essa diversidade valeu a pena com soluções criativas, como empregar o *Bainbridge* para fazer ondas, empurrar o bote salva-vidas para longe da costa e dar aos atiradores da Marinha dos EUA a oportunidade de neutralizar os piratas. Isso prova ainda mais que o valor da Almirante Howard para a diversidade impactou positivamente a estratégia implementada ao longo do incidente.

---

<sup>27</sup> Texto original em inglês: “it’s not a matter of having a good idea, it’s a matter of generating a lot of ideas and then picking the best one.”

<sup>28</sup> Texto original em inglês: “it’s about having a team that has a lot of ideas and grabbing the best one – that’s what diversity brings you.”

### 5.3 FACILITAR A COLABORAÇÃO E O TRABALHO EM EQUIPE

A Almirante Howard imediatamente elaborou um plano operacional com sua equipe para salvar a vida do Capitão Phillips. A colaboração permite que as organizações funcionem de forma mais efetiva, os líderes podem elevar sua influência sobre os subordinados, e os colaboradores individuais se tornam mais eficazes. Quatro habilidades que permitem a colaboração: (1) construir relacionamentos positivos, (2) comunicar-se de forma poderosa, (3) inspirar e motivar, e (4) confiar.

Por fim, ela mostrou a quarta habilidade que mais possibilita a colaboração: confiança. A Almirante Howard estava monitorando de perto a situação em andamento de seu centro de comando, efetivamente no local, em virtude das comunicações instantâneas, mas um passo removido da ação real. Isso poderia fazer com que ela questionasse tudo, desde a confiabilidade das comunicações até as capacidades dos marinheiros na vanguarda. Ela demonstrou paciência e firmeza em deixar a situação se desenvolver e CONFIAR na experiência e desempenho daqueles na linha de frente.

Ela era responsável por comandar e coordenar todos os novos meios repentinamente em cena, de aeronaves a SEALs. Sincronizar esse tipo de poder e capacidade pode ser um grande desafio. Para fazer seu trabalho com eficiência, ela teve que deixar todos os outros fazerem o deles, o que pode ser especialmente difícil no cenário complexo, estressante e de alto risco de uma crise com reféns.

A autoridade e responsabilidade para usar força letal se a vida do Capitão Phillips fosse considerada em perigo iminente foi atribuída à Almirante Howard. Ela delegou ao Comandante Castellano a decisão de autorizar os franco-atiradores a realizar os disparos. Ao autorizar os SEALs a atirar, ela estava delegando essa autoridade pelo menos dois níveis abaixo

(ao Comandante Castellano, que julgou a ameaça, e aos franco-atiradores SEAL que fizeram a execução em frações de segundo). Ela delegou rápida e corretamente o controle tático<sup>29</sup> dos atiradores ao Comandante Castellano. Esse é um verdadeiro testemunho da experiência que ela desenvolveu e aprimorou em uma longa carreira no mar. Ela sabia que seria responsável por um resultado que não podia controlar diretamente. Com sua experiência, ela sabia que o perigo iminente não daria tempo para uma retransmissão via rádio, através da cadeia de comando e vice-versa. Então ela confiou às pessoas em posição de tomar a decisão, sabendo que ela teria a responsabilidade final pelo resultado.

A comunicação e a colaboração constantes, entre as equipes interagências e as forças militares, foram essenciais para conduzir essa operação com sucesso. A comunicação poderosa é considerada a habilidade número um mais importante que os líderes precisam durante uma crise. Uma crise, por sua própria natureza, é algo inesperado, não planejado ou fora do comum. Esse caso foi, por definição, uma crise. A preparação bem-sucedida para a comunicação em uma crise é mais eficaz quando os participantes possuem as habilidades necessárias e treinam aplicá-las a uma variedade de situações. Para colaborar de forma eficaz, todos os envolvidos precisam saber o que, quando, como e por que, de modo a executar com sucesso. Com a quantidade de experiência não apenas trazida à mesa pela Almirante Howard, como também pela equipe diversificada que ela montou, havia habilidade mais do que suficiente para lidar com a situação, e se comunicar efetivamente ao longo de seu desenvolvimento.

Essa colaboração bem-sucedida foi exibida internamente com a equipe que a Almirante Howard montou. Externamente também foi bem-sucedido a partir do esforço

---

<sup>29</sup> O controle tático provê ao comandante autoridade para fornecer direção e controle detalhados às forças designadas a ele (UNITED STATES NAVY, 2001, p. 2-3).



conjunto entre a Marinha dos EUA e o FBI nas negociações dos reféns e o ponto em que os SEALs executaram os disparos nos três piratas no bote salva-vidas.

#### 5.4 ESTABELEECER METAS ESTENDIDAS

As decisões foram tomadas com muita rapidez e eficácia, em um caso em que a perfeição era necessária. Desde o início, o objetivo rapidamente se tornou não apenas proteger o MV *Maersk Alabama* e sua tripulação, mas também resgatar seu capitão de um cenário de reféns. Uma vez que o MV *Maersk Alabama* estava a caminho do Quênia com segurança, o objetivo era fazer com que os piratas parassem de se mover sem forçá-los a uma ação desesperada. A maior preocupação era agir contra os piratas, garantindo a segurança do Capitão Phillips.

Foram quatro dias de sua equipe empregando táticas de negociação, com a assistência dos Negociadores de Reféns do FBI. O pirata líder chegou a bordo do *Bainbridge* em 12 de abril para novas negociações, mas isso infelizmente terminou na decisão de matar os piratas quando o Comandante Castellano considerou que a vida do Capitão Phillips estava em perigo iminente.

O objetivo principal era não apenas proteger o MV *Maersk Alabama*, mas também garantir o retorno seguro do Capitão Phillips. Então, nesse sentido, o objetivo foi alcançado. No entanto, uma meta estendida que talvez não fosse considerada uma prioridade seria garantir o retorno seguro do Capitão Phillips E capturar os piratas ilesos. Isso pode ser visto, no entanto, como um pouco idealista ou irreal, dada a natureza imprevisível dos piratas na região à época, e a inexperiência que os EUA tinham com essa situação até aquele momento.

## 5.5 IMPULSIONAR RESULTADOS

Três objetivos principais da missão foram estabelecidos: tentar negociar a libertação pacífica do Capitão Phillips (refém); impedir que o bote salva-vidas chegasse à costa da Somália; e, usar força letal se a vida do capitão estivesse em perigo iminente (MCKNIGHT; HIRSH, 2012). Para a Almirante Howard, era óbvio que, se os piratas chegassem à costa somali com o Capitão Phillips, nunca o recuperariam. O Almirante James Stavridis, autor de *To Risk It All*, mencionou em seu livro que a Almirante Howard trabalhou ininterruptamente por 96 horas nessa situação (2022). Esse nível de compromisso e coragem, apesar de estar no centro das atenções internacionais e pressionada pelo tempo, mostra seu compromisso com a missão e com a Estratégia Nacional de Segurança Marítima dos EUA (*National Strategy for Maritime Strategy – NSMS*). Publicado em 2005, a NSMS afirmava que a segurança e a econômica dos EUA dependiam do uso seguro dos oceanos do mundo. A pirataria em 2009 foi uma séria ameaça à segurança marítima internacional.

A competência, impulsionadora de resultados, é uma competência central que caracteriza uma pessoa que se concentra no que é importante e cria um senso de urgência, gerenciando com sucesso múltiplas prioridades. As outras competências elaboradas já fazem alusão à Almirante Howard exibindo essa competência também. Como comandante do CTF-151, ela não era apenas responsável pela missão de resgate do MV *Maersk Alabama* e do Capitão Phillips, mas também por outras operações antipirataria que ocorriam em sua área de responsabilidade.

Assim, em termos de lidar com múltiplas prioridades, a Almirante Howard aplicou seu treinamento, conhecimento e experiência. Ela enviou vigilância de aeronaves para o local do navio cargueiro ameaçado, e seguiu com sua esquadra para ajudar. A Almirante Howard

determinou o envio de SEALs da Marinha dos EUA, o posicionamento de navios de guerra navais e o nível de negociações com os quatro piratas.

Apesar de um período incerto em que as tensões e riscos em relação à vida do Capitão Phillips estavam aumentando, a Almirante Howard permaneceu firme e permaneceu com o plano que ela havia elaborado anteriormente. Embora há pouco tempo no comando, seu foco imediato permaneceu firmemente em salvar o Capitão Phillips. Seu plano estava cheio de riscos, mas ela lidou com o estresse, usando seus recursos e delegando autoridade para ter sucesso.

Assim, finaliza-se à análise deste trabalho, segundo para a apresentação das conclusões da pesquisa no próximo capítulo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As líderes femininas são melhores estrategistas navais? Há alguma diferença entre os gêneros com respeito à liderança? Como isso afeta a tomada de decisões e de que forma?

Com a motivação de compreender essas questões levantadas sobre a liderança feminina e sua importância para o processo decisório, escolheu-se como realidade histórica o incidente de pirataria ocorrido em 2009 no MV *Maersk Alabama*, com destaque para as decisões de liderança da Almirante Michelle Howard. Selecionou-se, também, como modelo teórico, o de Zenger Folkman, por ser um estudo moderno sobre liderança feminina em crise.

O objetivo deste trabalho foi responder se as decisões de liderança da Almirante Howard no incidente de pirataria no MV *Maersk Alabama* de 2009 seguiram o modelo teórico escolhido, no que diz respeito às competências de liderança em que as mulheres são mais eficazes durante uma crise – tomar iniciativa; possuir agilidade na aprendizagem; inspirar e motivar outros; desenvolver capacidades nos outros; construir relacionamentos; ter alta integridade e honestidade; comunicar-se potently e prolificamente; facilitar a colaboração e o trabalho em equipe; patrocinar a mudança; tomar decisões; impulsionar resultados; valorizar a diversidade; e estabelecer metas estendidas.

Por meio desse estudo, conclui-se que a Almirante Howard – como comandante do CTF-151 e da Força Tarefa 51 encarregada do resgate do MV *Maersk Alabama* e o Capitão Phillips – demonstrou cinco dessas competências – possuir agilidade na aprendizagem, valorizar a diversidade, facilitar a colaboração e o trabalho em equipe, estabelecer metas estendidas e impulsionar resultados. Percebe-se que a teoria de Zenger Folkman de que as mulheres são melhores líderes durante uma crise tem alguma validade na análise desse caso.

Ademais, foi atendido o propósito maior de sua teoria, quanto à importância da DIVERSIDADE NA LIDERANÇA, sendo exemplificado pelo desempenho da Almirante Howard. Nessa perspectiva, pode-se destacar a relevância deste estudo para a Marinha dos Estados Unidos (e para as marinhas de outros estados).

O objetivo deste trabalho não foi expressar que apenas as mulheres são boas líderes ou são sempre as melhores líderes durante uma crise, mas chamar mais atenção para a necessidade de diversidade e representação feminina na liderança sênior da Marinha dos EUA. A estratégia e o processo de tomada de decisão exigem diversidade, pensamento crítico e criatividade. Como a Almirante Howard apontou, a presença de diversidade em uma equipe permite gerar muitas ideias para escolher a melhor. Isso beneficia a estratégia naval na medida em que permite a criação de novas soluções para os diversos problemas enfrentados em diferentes áreas de responsabilidade ao redor do mundo.

A Almirante Howard foi escolhida como líder para se comparar à teoria de Zenger Folkman porque, como pioneira por mérito próprio na Marinha dos EUA, ela provou em sua carreira de 35 anos nas Forças Armadas, ser um exemplo modelo de liderança feminina, deixando claro os benefícios que poderia trazer para a tomada de decisão na estratégia naval.

Concluindo esta pesquisa atual, observa-se que liderança é a capacidade de usar todos os talentos da população para obter o melhor de todos, independentemente de sexo, raça, origem ou idade. Dada a lacuna entre homens e mulheres servindo em cargos de liderança sênior na Marinha dos EUA, deve-se considerar essa desigualdade como um problema crítico a ser solucionado. Se houver alguma vantagem a ser obtida com a diversidade e, neste caso, a diversidade feminina em cargos de liderança, tem-se a obrigação de explorá-la e utilizá-la.

É importante notar que este estudo não apresenta um caso de comparação de um

líder masculino ou vários casos de líderes femininas. No entanto, é um ponto de partida para um estudo mais aprofundado sobre as diferenças e vantagens da liderança feminina no processo decisório e na estratégia naval.

Sugere-se assim que mais estudos acadêmicos sejam feitos no ambiente militar para perceber o potencial da liderança feminina a fim de melhorar o funcionamento das Forças Armadas.

## REFERÊNCIAS

ADMIRAL Michelle Howard: a daring pirate rescue. **IHEART**. 12 abr. 2022. Disponível em: <<https://www.iheart.com/podcast/338-fearless-portraits-96653752/episode/adm-michelle-howard-a-daring-pirate-96656931/>> Acesso em: 24 jul. 2022.

AK-47. **Associação dos Militares das Forças Armadas da Ativa e da Reserva**. 04 mai. 2019. Disponível em: <<https://amfaar.com.br/ak-47/>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 99.165, de 12 de março de 1990. Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 5169, 14 mar. 1990. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1990/decreto-99165-12-marco-1990-328535-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

CAPRINO, Kathy. How decision making is different between men and women and why it matters in business. **Forbes**. 12 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2016/05/12/how-decision-making-is-different-between-men-and-women-and-why-it-matters-in-business/?sh=12988ce54dcd>>. Acessado em: 02 ago. 2022.

DESVAUX, Georges; DEVILLARD, Sandrine. **Women matter 2: female leadership, a competitive edge for the future**. United Kingdom: McKinsey & Company, 2008. Disponível em <[https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2020/06/Women\\_Matter-2008\\_Female-leadership\\_a-competitive-edge-for-the-future.pdf](https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2020/06/Women_Matter-2008_Female-leadership_a-competitive-edge-for-the-future.pdf)>. Acesso em 25 mar 2022.

DESVAUX, Georges *et al.* **Women matter: gender diversity, a corporate performance driver**. United Kingdom: McKinsey & Company, 2007. Disponível em <<https://internationalwim.org/iwim-reports/women-matter/>>. Acesso em 25 mar 2022.

DILL, Kathryn. Leadership lessons from Admiral Michelle Howard, the highest ranking woman in naval history. **Forbes**. 01 jul. 2014. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/07/01/leadership-lessons-from-admiral-michelle-howard-the-highest-ranking-woman-in-naval-history/?sh=3eff1b9b783f>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

EGNELL, Robert. Gender perspectives and military effectiveness: implementing UNSCR 1325 and the national action plan on women, peace and security. **Prism: the journal of complex operations**. v. 6, n. 1, 1 mar. 2016. Disponível em: <<https://cco.ndu.edu/PRISM/PRISM-volume-6-no1/Article/685108/gender-perspectives-and-military-effectiveness-implementing-unscr-1325-and-the/>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

FRANÇA, Lessa Júnia; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

GARIKIPATI, Supriya; KAMBHAMPATI, Uma. Leading the fight against the pandemic: does gender matter? **SSRN Electronic Journal**. 12 jan. 2021. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3617953](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3617953)>. Acesso em: 24 jul. 2022.

INTERNATIONAL MARITIME BUREAU - IMB. **Piracy and armed robbery against ships: annual report 2006**. Londres: ICC-IMB, n. 3, 2006.

LYONS, Terrence. Avoiding conflict in the horn of Africa: US policy toward Ethiopia and Eritrea. **Council on Foreign Relations Center for Preventive Action: CSR**, n.21, dez. 2006.

MARLEY, David F. **Modern piracy: a reference handbook**. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2011.

MCKNIGHT, Terry; HIRSH, Michael. **Pirate Alley: commanding Task Force 151 Off Somália**. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2012.

MOLLER, Bjorn. Piracy off the Coast of Somália. **Danish Institute for International Studies**. Jan. 2009. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/resrep13217?seq=4#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/resrep13217?seq=4#metadata_info_tab_contents)>. Acesso em 24 jul. 2022.

PHILLIPS, Richard; TALTY, Stephan. **A Captain's Duty: Somali Pirates, Navy Seals and dangerous days at Sea**. New York: Hyperion, 2010.

PLOCH, Lauren *et al.* Piracy off the Horn of Africa. *In.*: **Congressional Research Service**. Washington, DC: Library of Congress, Apr. 2010. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA520791.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

RODRIGUE, Jean-Paul. Domains of maritime circulation. *In.*: RODRIGUE, Jean-Paul. **The geography of transport systems**. New York: Routledge, 2020.

SERGEANT, Kayla; STAJIKOVIC, Alexander. Women's leadership is associated with fewer deaths during the crisis: quantitative and qualitative analyses of United States governors. **Journal of Applied Psychology**. n. 105, v. 8, p. 771-783, ago. 2020. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32614203/>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

SMITH, Jenifer. Mystery of navy admiral's 'suicide' death deepens: no details are released on how or when decorated veteran, 58, died as remarks he made three months ago criticizing iran are revealed. **Mail Online**. 3 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.dailymail.co.uk/news/article-6454947/Mystery-deepens-Navy-Admirals-suicide-Bahrain.html>>. Acesso em: 03 ago. 2022

STAVRIDIS, Admiral James. **To risk it all: nine conflicts and the crucible of decision**. New York: Penguin Press, 2022.

STEELE, Jeanette. 1st woman to run the Navy? **The San Diego Union-Tribune**. 13 fev. 2015. Disponível em: <<https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-michelle-howard-profile-fourstar-female-2015feb13-story.html>>. Acesso em: 02 mai. 22.



UNITED NATIONS. **Piracy off somali coast not only criminal, but very successful, security council hears, cautioned there could be no peace at sea without stability on land.** New York: Security Council, 18 nov. 2009. (SC/9793). Disponível em: <<https://press.un.org/en/2009/sc9793.doc.htm#:~:text=During%20the%20period%20of%20January,successful%20hijackings%20were%20carried%20out>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

UNITED NATIONS. **Report of the Secretary-General pursuant to security council resolution 1846 (2008).** New York: Security Council, 13 nov. 2009. (S/2009/590). Disponível em: <<https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/Somalia%20S2009%20590.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

UNITED STATES. Committee on Armed Services. **Ongoing efforts to combat piracy on the high seas.** Washington, DC: Committee on Armed Services, 2009. (S. Hrg. 111-165). Disponível em: <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-111shrg53692/html/CHRG-111shrg53692.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2022.

UNITED STATES. Committee on Armed Services. **Statement of rear admiral Joseph W. Kuzmick:** director, operation and plans United States Navy. New York: [s. n.], 10 abr. 2013. Disponível em: <<https://allhands.navy.mil/Portals/1/features/pages/antipiracy/doc/testimony.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

UNITED STATES NAVY. Office of the Chief of Naval Operations. **Composite warfare commander's manual NWP 3-56 (Rev. A).** Washington, DC: Navy Warfare Library, 2001.

WARNER, Judith *et al.* Women's leadership gap: women's leadership by the numbers. **Center for American Progress.** 20 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.americanprogress.org/article/womens-leadership-gap-2/#:~:text=Women%20are%20just%205%20percent,of%206%20percent%20in%202017.&text=Women%20are%20only%207%20percent,in%20the%20Fortune%20100%20companies.&text=Women%20occupy%20only%2010%20percent,positions%20in%20S%26P%201500%20companies.&text=They%20hold%20just%2019%20percent%20of%20S%26P%201500%20board%20seats.>>. Acesso em: 02 ago. 22.

WARNING on pirates ignored, Maersk lawsuits say. **Safety4Sea.** 31 mai. 2012. Disponível em: <https://safety4sea.com/warnings-on-pirates-ignored-maersk-lawsuits-say/>. Acesso em: 03 ago. 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Are women better leaders than men? **Harvard Business Review.** 15 mar. 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>>. Acesso em: 01 ago. 22.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. The confidence gap in men and women: how to overcome it. **Zenger Folkman Bringing Science to the art of leadership.** 25 jan. 2021. Disponível em: <<https://zengerfolkman.com/articles/the-confidence-gap-in-men-and-women-how-to-overcome-it/>>. Acesso em 29 jul. 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Do women make bolder leaders than men? **Harvard Business Review**. 27 abr. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/04/do-women-make-bolder-leaders-than-men#:~:text=And%20numerous%20studies%20have%20shown,seven%20behaviors%20we%20commonly%20assess.>>. Acesso em 01 ago. 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Extraordinary leadership for a new era: microlearning topics. **Zenger Folkman Bringing Science to the art of leadership**, 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. **The new extraordinary leader**: turning good managers into great leaders. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2019.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Research: women are better leaders during a crisis. **Harvard Business Review**. 30 dez. 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>>. Acesso em: 18 mai. 22.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Research: women score higher than men in most leadership skills. **Harvard Business Review**. 25 jun. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>>. Acesso em: 01 ago. 22.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. The 12 Components of the Best 360-Degree Assessments. **Zenger Folkman Bringing Science to the art of leadership**. 2 abr. 2021. Disponível em: <<https://zengerfolkman.com/leadership-studies/12-components-of-the-best-360-assessments/>>. Acesso em 02 ago. 2022.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph; EDINGER, Scott. Making yourself indispensable. **Harvard Business Review**. out. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/10/making-yourself-indispensable>>. Acesso em 02 ago. 2022.

ANEXO A

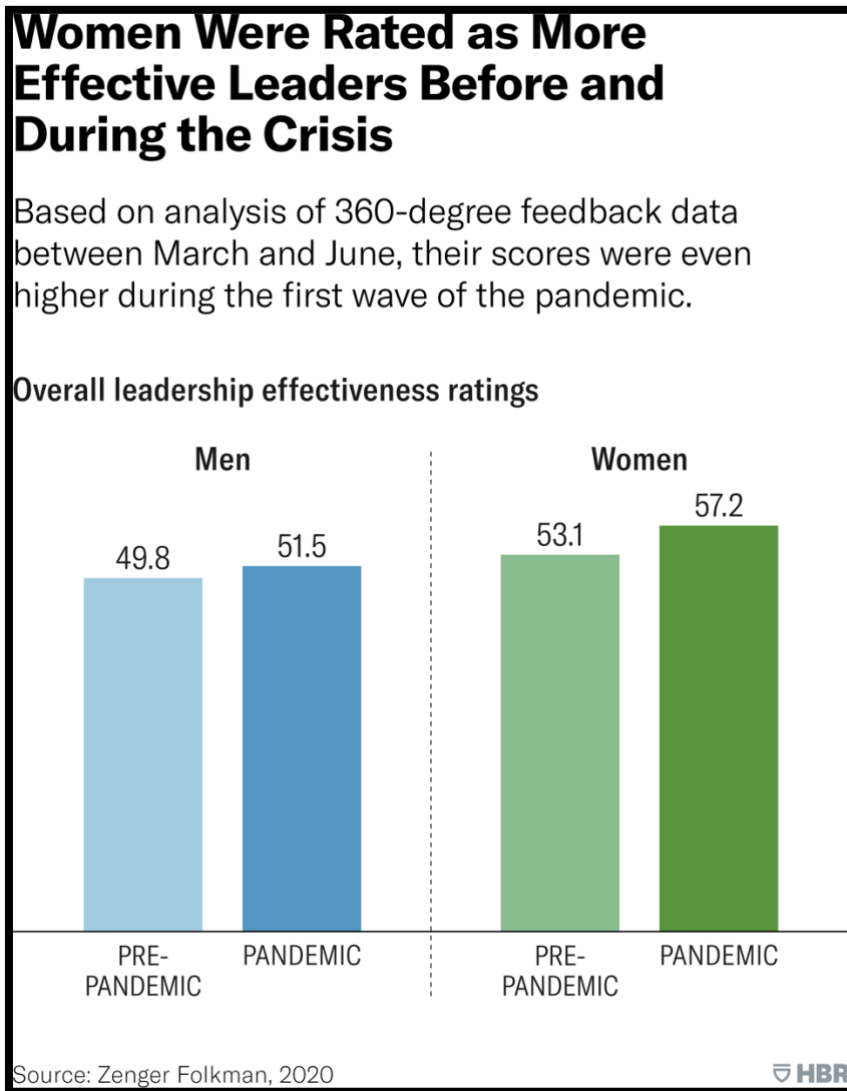


FIGURA 1 - Gráfico sobre as Classificações Gerais de Eficácia da Liderança  
Fonte: ZENGER; FOLKMAN, 2020.

## ANEXO B

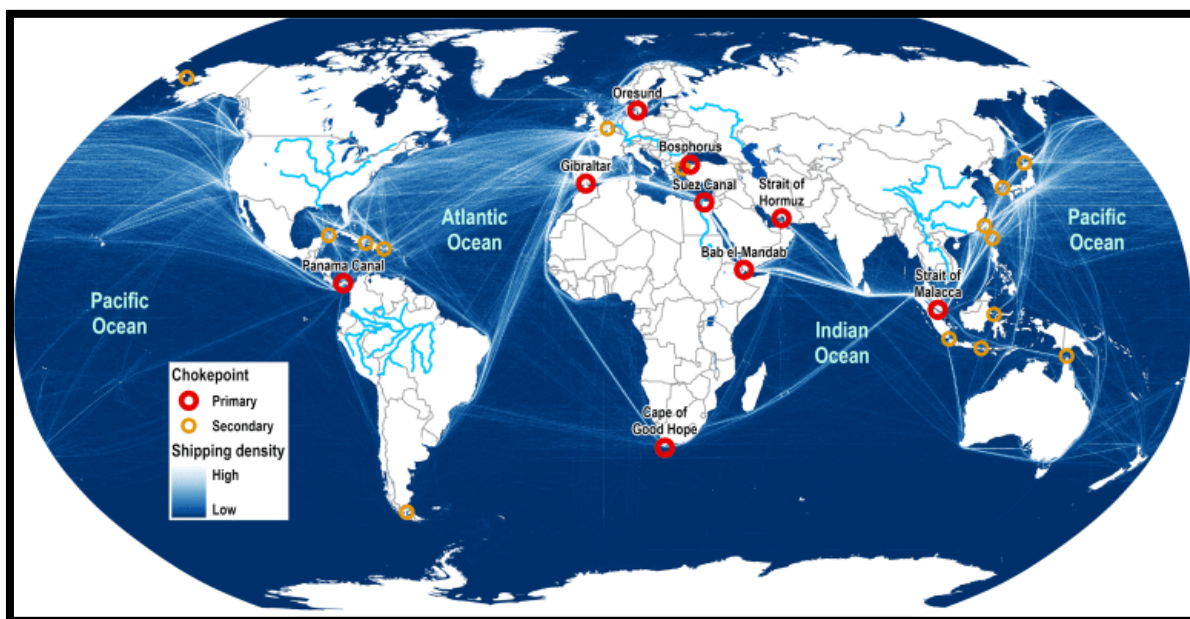
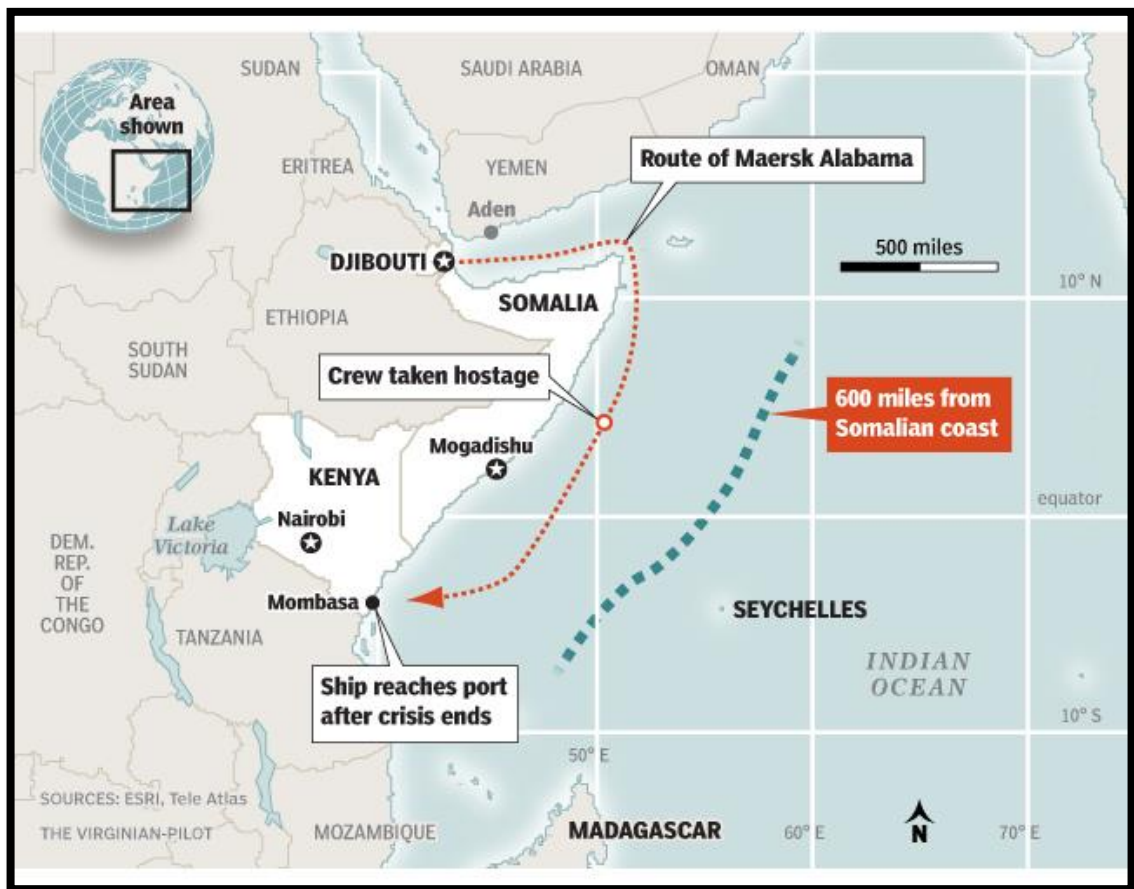


FIGURA - Mapa do tráfego marítimo comercial  
Fonte: RODRIGUE, 2020.

## ANEXO C

FIGURA - Mapa do incidente de pirataria contra o MV *Maersk Alabama*

Fonte: WARNING..., 2012.

## ANEXO D



Figura 4 - Área de responsabilidade da quinta esquadra e NAVCENT  
Fonte: SMITH, 2018.