



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

*GÊNERO E LIDERANÇA: SIGNIFICADOS, FATORES CHAVE E
DESAFIOS DO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA EM
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia da Justiça e do Comportamento Desviante

Soraia Patrícia Rodrigues Barros Magalhães Costa

Porto, Julho 2023



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

*GÊNERO E LIDERANÇA: SIGNIFICADOS, FATORES CHAVE E
DESAFIOS DO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA EM
ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia da Justiça e do Comportamento Desviante

Soraia Patrícia Rodrigues Barros Magalhães Costa

Trabalho realizado sob a orientação de
Professora Doutora Raquel Matos

Porto, Julho 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Raquel Matos por ser a orientação adequada nos momentos de grande incerteza, sempre muito empenhada, presente e dedicada ao longo de todo este processo de investigação.

Gostaria também de agradecer à Professora Doutora Mariana Barbosa porque enquanto tutora do mestrado em PJCD sempre se disponibilizou para esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir ao longo deste caminho e cujo apoio constante será, para sempre lembrado.

Um especial agradecimento aos meus pais. À minha mãe que, com o seu colo, me tranquilizou nos momentos de maior aflição e ao meu pai que é e será sempre a minha inspiração em todos os domínios da minha vida, e que sem ambos não teria a força necessária para chegar ao fim desta jornada.

Às pessoas que considero especiais (Ana, Anita, Chaves, Inês, Lau, Matty e Tiago), pois sempre se mostraram presentes ao longo de todo o meu trajeto académico, me ampararam quando necessário, me auxiliaram na tomada de decisões importantes e me felicitaram nas conquistas alcançadas.

A todos/as os/as participantes que se disponibilizaram para fazer parte deste projeto com um tema muito pouco trabalhado em contexto português e cujas narrativas vieram dar uma nova dimensão áquilo que são os cargos de liderança em contexto prisional.

A todos, o meu eterno agradecimento!

Resumo:

Os cargos de liderança colocam grandes desafios aos profissionais, desde logo a necessidade de tomar decisões sobre as mais diversas situações. O presente estudo, de natureza qualitativa e exploratória, procura compreender a relevância das questões de género no exercício de cargos de liderança em estabelecimentos prisionais, e nos significados construídos sobre os obstáculos e vivências que se colocam a essa liderança. Após a realização e análise de cinco entrevistas semiestruturadas a profissionais (homens e mulheres) que exercem cargos de liderança em contexto prisional, foi possível destacar quais os fatores chave, significados e obstáculos existentes no exercício destes cargos e ao longo da sua carreira no sistema prisional.

A principal conclusão do estudo prende-se com a inexistência de diferenças entre géneros no ingresso e na permanência dos/as participantes em cargos de liderança nos estabelecimentos prisionais. Destacaram, sim, a necessidade de um perfil para dirigir e executar as funções características de um/a líder, que não depende de ser homem ou mulher.

Apesar do estigma ainda associado às mulheres que pretendem assumir cargos de liderança, de acordo com os participantes deste estudo, tal discrepância não se verifica no sistema prisional português.

Palavras-chave: Género; Liderança; Desafios; Estabelecimento prisional.

Abstract:

Leadership positions pose great challenges to professionals, from the outset the need to make decisions about the most diverse situations. The present study, of a qualitative and exploratory nature, seeks to understand the relevance of gender issues in the exercise of leadership positions in prisons, and in the meanings constructed about the obstacles and experiences that arise in this leadership. After carrying out and analyzing five semi-structured interviews with professionals (men and women) who exercise leadership positions in a prison context, it was possible to highlight the key factors, meanings and obstacles existing in the exercise of these positions and throughout their career in the prison system. prison.

The main conclusion of the study relates to the lack of differences between genders, regarding the entry or permanence of the participants in leadership positions in prisons. Instead, the participants highlight the need for having a profile or a set of characteristics to perform leadership in prison, that doesn't depend on being a man or a woman. Despite the stigma still associated with women who intend to assume leadership positions, according to the participants in our study, such a discrepancy does not occur in the current prison system.

Keywords: Gender; Leadership; Challenges; Prison facility.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1 GÉNERO E LIDERANÇA.....	8
2.2 LIDERANÇA EM ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS	11
2.3 GÉNERO E LIDERANÇA EM ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS	12
3. MÉTODO.....	14
3.1 OBJETIVOS.....	14
3.2 AMOSTRA	14
3.3 INSTRUMENTO	15
3.4 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	16
3.5 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS	17
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	17
4.1 FATORES CHAVE PARA A CARREIRA PROFISSIONAL NO SISTEMA PRISIONAL PORTUGUÊS.....	17
4.1.1 FATORES CHAVE PARA INGRESSAR NO SISTEMA PRISIONAL.....	18
4.1.2 FATORES CHAVE PARA TRABALHAR NO SISTEMA PRISIONAL	18
4.1.3 FATORES CHAVE PARA UM CARGO DE LIDERANÇA EM CONTEXTO PRISIONAL	19
4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS NO DESEMPENHO DE CARGOS DE LIDERANÇA EM CONTEXTO PRISIONAL.....	22
5. DISCUSSÃO.....	24
6. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS.....	32

Índice de Anexos

ANEXO 1. Sistema de categorias criado indutivamente através dos dados recolhidos.....	33
ANEXO 2. Sistema de categorias ilustrado com excertos retirados das entrevistas e com indicação de frequências	34

1. Introdução

De acordo com as estatísticas da DGRSP os números da população reclusa e taxa de encarceramento tem vindo a aumentar gradualmente ao longo dos anos, fenómeno que acarreta vários desafios principalmente para as figuras que lideram o sistema prisional português (DGRSP, 2022).

O presente estudo, de natureza qualitativa e exploratória, procura compreender a relevância das questões de género no exercício de cargos de liderança em estabelecimentos prisionais e nos significados construídos sobre os fatores chave e os desafios que se colocam a essa liderança.

Para alcançar os objetivos definidos, serão analisadas as perspetivas de mulheres e homens que ocupam cargos de liderança em estabelecimentos prisionais a nível nacional. Sendo escassas as abordagens centradas em dados recolhidos junto de pessoas que ocupam estes cargos, este estudo assume relevância num cenário de luta pela igualdade de direitos que se faz sentir nas sociedades contemporâneas.

Tratando-se de uma temática pouco abordada em contexto português considera-se o presente projeto de grande interesse académico, abrindo portas para uma exploração mais efetiva deste vasto tema que é a igualdade de oportunidades, num ambiente (estabelecimento prisional) socialmente conotado como “masculino”.

2. Enquadramento teórico

A cultura organizacional é um aspeto central de qualquer organização, e inclui os valores, crenças e práticas partilhados pelos seus membros, afetando as suas dinâmicas (Paais & Pattiruhu, 2020). Existe uma vasta literatura acerca da cultura organizacional que, em termos teóricos aparenta tratar-se de conteúdos simplistas e sem grande complexidade pela perspetiva dos autores. No entanto, quando colocados em prática junto da comunidade organizacional, observam-se dificuldades quanto à sua exequibilidade que não são mencionadas nos estudos realizados (Paais & Pattiruhu, 2020).

Cada organização estipula os seus próprios valores, no entanto existe um conjunto de fatores que se refletem em todas as culturas organizacionais como a ética de responsabilidade

individual e o envolvimento dos colaboradores nas respetivas organizações/ instituições (Dias, 2014). Estes valores são essenciais para o desenvolvimento e confiança de todos os elementos de um determinado ambiente organizacional em que cada um sabe qual a posição que ocupa e as respetivas funções que exerce (Rego, 2000). Quanto mais elevadas as posições hierárquicas, maior a responsabilidade que acarretam, assim como a atenção dada aos valores e comportamentos éticos, pois são os líderes que vão direcionar os seus colaboradores (Dias, 2014).

A liderança nos estabelecimentos prisionais é uma temática pouco aprofundada na literatura atual. Tendo em consideração o aumento de reclusos/as nos estabelecimentos prisionais a nível global, as responsabilidades dos cargos de chefia tornam-se mais desafiadoras, daí que a complexidade do ambiente político, social e jurídico e o estudo destes cargos de liderança seja fundamental para identificar e treinar líderes eficazes para esta especificidade de contexto (Campbell, 2006).

2.1 Género e Liderança

A liderança é um processo através do qual os indivíduos, por meio de atividades e indicações contínuas, direcionam os seus colaboradores a alcançar metas estabelecidas para uma determinada organização. As pessoas que ocupam cargos de liderança exercem uma influência significativa nos funcionários e no ambiente organizacional em geral, de tal forma que o exercício das suas funções acarreta, também para os próprios, determinados efeitos que precisam de ser analisados. Qualquer organização necessita de uma figura de liderança que se possa tornar um exemplo para os outros membros, devendo o perfil de liderança adotado basear-se sempre na natureza, cultura e tipo de organização (Paais & Pattiruhu, 2020).

As questões de género são de grande relevância no que concerne aos cargos de liderança no mercado de trabalho. Apesar de atualmente as mulheres estarem mais representadas nestas posições, há ainda um grande desequilíbrio comparativamente com a proporção de homens líderes (OIT, 2015).

A sociedade portuguesa é ainda conservadora no que ao mercado de trabalho diz respeito. No nosso contexto, as mulheres que ambicionam exercer cargos de liderança têm de enfrentar mais obstáculos, do que os que se verificam nos percursos profissionais dos homens, que vão assumindo um papel de destaque nas posições de chefia existentes (Amorim, 2009).

Apesar do progresso significativo das últimas décadas, as desigualdades de gênero permanecem, questionando-se a razão de tais discrepâncias existirem ainda nas sociedades atuais. Entre muitos fatores que se têm apontado para justificar as desigualdades de gênero no contexto laboral, destacam-se as experiências de socialização específicas de cada gênero, as expectativas e respetivos estereótipos, inerentes a cada gênero, criados nas sociedades e, por fim, a falta de modelos femininos a desempenharem cargos de liderança que inspirem as mulheres a seguirem determinadas trajetórias profissionais. Estes mesmos fatores são também considerados responsáveis por diferenças de gênero no que concerne aos valores presentes no contexto laboral (Lechner et al., 2018).

A propósito das culturas organizacionais vários são os autores que referenciam o conceito de “teto de vidro” espelhando determinadas expectativas e práticas adotadas pelos indivíduos que, mesmo não sendo intencionais, conduzem ao favorecimento de homens em detrimento das mulheres (Teelken & Deem, 2013). Segundo Lechner et al. (2018), os papéis de liderança tendem a associar-se a características estereotipicamente masculinas (e.g. autoritarismo, dominância) que entram em conflito com os estereótipos associados ao gênero feminino (e.g. ternura, carinho e submissão). Desta forma tais estereótipos espelham a ideia de que as mulheres (e.g. nem todas) possam considerar os papéis de liderança menos atrativos e mais incongruentes com seus próprios valores em comparação com os homens, daí que se considerem estas diferenças como um fator importante que fundamente a menor representação de mulheres nos variados cargos de liderança (Antão et al., 2022).

Apesar dessas representações, existem estudos que comprovam a similaridade de práticas comportamentais de liderança entre homens e mulheres (Paustian-Underdahl et al., 2014). Os resultados de um estudo levado a cabo por Basel Dwiri e Kağan Okatan, 2021 relacionados com o impacto do gênero nos estilos de liderança constataram a existência de diferenças evidentes entre o perfil de líder masculino e feminino, sem que isso espelhe necessariamente uma melhor ou pior eficácia das responsabilidades dos líderes. Perante os dados obtidos evidenciou-se um maior impacto, por parte das mulheres líderes, na capacidade de tomada de decisão e nas relações com os funcionários comparativamente aos homens em cargos de liderança (Dwiri & Okatan, 2021).

Esta evidência da similaridade de práticas de liderança entre homens e mulheres não impede, contudo, as “barreiras invisíveis” que se colocam à liderança destas no contexto organizacional (Paustian-Underdahl et al., 2014). Estas barreiras para a liderança sustentam-se

em dois pilares essenciais: o primeiro inerente à parte visual e estética da mulher e o segundo relacionado com a maternidade, em que diversos autores assumem este último como o marco responsável pela realização plena de qualquer mulher (Domingues, 2010). A maternidade é considerada o principal obstáculo para a progressão na carreira de mulheres, uma vez que para além de não possuírem as mesmas alternativas que os homens no processo de escolha de uma profissão, aquelas que optam por constituir família tornam-se mais vulneráveis pelas implicações a ela relacionadas (Domingues, 2010).

A eliminação destas desigualdades de género existentes no mundo do trabalho é um dos maiores desafios do mercado de trabalho e das políticas sociais que a comunidade global enfrenta atualmente (Cesário, 2019). Para tornar o mercado de trabalho mais justo e inclusivo, são necessários grandes esforços globais de maneira a conceder as mesmas oportunidades de trabalho, criar maior inclusão e, de certa forma, garantir uma proteção social para as mulheres trabalhadoras (ILO, 2018).

Torna-se fulcral caminhar para a paridade de oportunidades e direitos entre homens e mulheres (e.g. períodos de licença de maternidade e paternidade), para que a equidade, segundo a perspetiva da entidade empregadora (e.g. contratar um homem ou uma mulher), seja uma realidade (Coelho et al., 2015). Para corroborar o atrás sublinhado, a Lei nº62/2017 de 1 de Agosto resultou de uma “*dura luta*” pela igualdade no acesso aos vários postos profissionais e por condições de trabalho igualitárias, ao advogar um “*regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa*”. Ainda que a norma jurídica não englobe todos os setores desejáveis, foi possível avaliar o seu impacto, uma vez que em 2015 as mulheres ocupavam cerca de 32% dos cargos de direção superior na Administração Pública, comparativamente aos 37% verificados em 2018 (EWON, 2022). Apesar do avanço quantitativo não ser muito notório, pode concluir-se que a reforma de mentalidades começou a trilhar o seu caminho.

Todavia, existem ainda muitas mudanças a serem implementadas, pois através dos dados obtidos pela *European Women on Boards* (EWON) somente 7% das empresas europeias são lideradas por mulheres, 35% integram membros nos conselhos de administração e 19% exercem funções executivas (EWON, 2022). Para se formular um juízo crítico e analítico sobre este fenómeno, e as dinâmicas presentes na cultura organizacional, importa evidenciá-la como

uma estrutura que interpreta determinados parâmetros, para compreender mais aprofundadamente os comportamentos de uma determinada organização (EWON, 2022).

2.2 Liderança em Estabelecimentos Prisionais

Em qualquer sociedade, os estabelecimentos prisionais têm um impacto, direto ou indireto, na vida de todos os cidadãos. Aqueles que se encontram envolvidos diretamente no contexto prisional, como é o caso dos/as reclusos/as, os/as guardas prisionais e demais funcionários e respectivas famílias, são talvez os/as mais influenciados/as pelos efeitos provenientes das circunstâncias que lá ocorrem (Eklin, 2015).

Historicamente, os estabelecimentos prisionais registam estilos de liderança regidos por ordens e diretivas de forma a estabelecer um ambiente de grande controlo e autoridade. Neste contexto particular, são necessários líderes que tenham competências para fazer mais do que apenas gerir organizações e funcionários com eficácia, mas sobretudo resolver problemáticas e imprevistos de forma célere. Para além disso, espera-se que toda a comunidade integrante do contexto prisional consiga transformar as respostas dadas ao crime e melhorar as dinâmicas dos estabelecimentos prisionais de forma a inspirar as novas gerações de líderes (Munoz, 2019).

Ter uma compreensão de como os/as guardas prisionais dão sentido ao seu trabalho face à cultura e estrutura organizacional adotadas pelos cargos de chefia, pode sortir maior clareza em relação à satisfação e eficácia geral no trabalho, bem como a redução dos gastos resultantes da rotatividade de agentes, ou outros problemas procedentes das dinâmicas em contexto laboral (Farester, 2016).

Num estudo levado a cabo por Stojkovic e Farkas (2003) concluiu-se que, o empoderamento dos funcionários pelos diretores de estabelecimentos prisionais se traduz no aumento dos seus níveis de satisfação no trabalho. Os autores vão mais longe e afirmam que os trabalhadores que se sentem mais empoderados e reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem, provocam um efeito positivo não só na própria organização, mas também nos próprios, ao testemunharem um aumento da sua produtividade, eficácia e uma diminuição das hipóteses de abandonar a organização (Eklin, 2015).

Na realidade, os achados empíricos sugerem que, atualmente, toda a comunidade prisional pretende maior clareza nas suas funções, maior amplitude na tomada de decisões, e

maior abertura nos relacionamentos de supervisão e apoio. No entanto, existem implicações práticas para a implementação de normas mais inclusivas, e como tal a existência de baixos níveis de alienação e frustração podem resultar num maior envolvimento dos/as guardas prisionais no estabelecimento de protocolos operacionais (Eklin, 2015).

Para além disso a existência de uma voz junto dos/as funcionários/as da comunidade prisional pode aumentar o seu comprometimento e fornecer à liderança um conhecimento valioso que, por vezes, não chega devidamente às posições hierarquicamente superiores da organização, de modo a serem adotadas ou alteradas medidas para o bem-estar de todos/as aqueles/as que contribuem para o bom funcionamento do estabelecimento prisional (Eklin, 2015).

Os líderes exercem também funções com o objetivo de criar um bem-estar generalizado da população reclusa, mas sobretudo, tomar decisões de modo a combater os desafios emergentes que vão sendo encontrados no contexto prisional. Um dos desafios enfrentados atualmente é a integração da população reclusa trans, dada a escassez de diretrizes que auxiliem os/as líderes nesta gestão. As medidas implementadas devem sempre priorizar o respeito da identidade de género de cada um/a e erradicar quaisquer formas de preconceito ou estereótipo nesta população mais vulnerável (Brown et al., 2020).

Aqueles que desempenham cargos de liderança e respetivas normas de atuação representam, também nas orgânicas prisionais, um impacto evidente na sua comunidade (Severson, 2019). Exemplo disso são os/as guardas prisionais, que apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e níveis inferiores de stress, quando percebem que são chefiados/as por “líderes transformadores/as”, ou seja, líderes que inspiram mudanças, motivam os/as seus/suas seguidores/as, estabelecem metas e, sobretudo, criam diálogo. Neste contexto de liderança, os/as guardas prisionais sentem maior apoio e orientação nas funções profissionalmente desempenhadas (Munoz, 2019).

2.3 Género e Liderança em Estabelecimentos Prisionais

A cultura de opressão das mulheres numa sociedade dominada por homens pode ser observada através do exercício das leis dessa mesma sociedade e da sua integração em cargos relacionados com o sistema de justiça em geral (Van Wormer, 2022).

Na segunda metade do século XX quem executava as leis estabelecia uma grande diferença entre os papéis a serem desempenhados pelos dois géneros, sendo que os homens apostavam na segurança da mulher com vista a proteger a família. Contudo, os criadores das leis passaram a autorizar a entrada de mulheres em certos domínios, que anteriormente eram destinados exclusivamente ao género masculino, e quando esta alteração se estendeu às carreiras do sistema de justiça, tais diferenças foram observadas notoriamente (Van Wormer, 2022).

No que concerne ao discurso jurídico é evidente a vontade de conservar os valores de feminilidade que se encontram presentes nas sociedades patriarcais, pelo facto de existir uma permanência da figura masculina tanto na criação, como na interpretação das diferentes leis (Matos, 2007).

Tendo em consideração os desafios que os/as profissionais do contexto prisional enfrentam devido ao aumento da população reclusa, o aumento dos avanços tecnológicos, a crescente redução de recursos e o recrutamento de uma força de trabalho multigeracional, torna-se essencial que aqueles que ocupam cargos de liderança, no sistema prisional, reconheçam as contribuições e o potencial das mulheres líderes para sustentar novas oportunidades inerentes ao desenvolvimento profissional contínuo neste contexto (Greer, 2008).

Perante alguns dos estudos realizados não restam dúvidas acerca da importância das mulheres no contexto prisional, até mesmo pela sua integração num meio essencialmente dominado pelo género masculino. As mulheres mudaram a cultura dos estabelecimentos prisionais por constituírem o efeito de “normalização”, e apesar de não terem sido bem aceites inicialmente, e ainda hoje existirem agentes que questionam a eficácia da sua presença no contexto prisional, constata-se a importância da sua figura e profissionalismo (Greer, 2008).

Por se tratar de um ambiente com características específicas e exigentes, espera-se que os/as líderes dos estabelecimentos prisionais colaborem e ouçam ativamente toda a comunidade prisional, assim como apresentem uma forma de liderar assente em objetivos claros, atingíveis e que contribuam para o bem-estar de todo o ambiente, características essas mais frequentemente presentes no perfil do género feminino (Greer, 2008).

Há cerca de 30 anos as perspetivas feministas vieram trazer uma nova abordagem ao direito a nível internacional, algo que foi marcante para a promoção da igualdade dos géneros

em termos de oportunidades sociais e, sobretudo, profissionais. Desta forma, a construção de um sistema de justiça que luta pela participação igualitária das mulheres, assim como a implementação de normas que assegurem as responsabilidades dos líderes prisionais, e fomentem uma boa dinâmica nesta tipologia de contexto adverso torna-se um imperativo (Rampazzo, 2022).

No seguimento desta ideia de igualdade de oportunidades, especialmente em contextos socialmente considerados “masculinos”, o presente estudo pretende analisar as vivências de ambos os géneros a exercer cargos de liderança com as especificidades encontradas no contexto prisional.

3. Método

3.1 Objetivos

Neste estudo pretende-se compreender de que forma as questões de género são relevantes no exercício de cargos de liderança no contexto prisional, na perspetiva dos profissionais que os exercem. Especificamente, pretende-se identificar a relevância das questões de género nos fatores chave para o desenvolvimento de uma carreira profissional no sistema prisional e nos desafios que os profissionais encontram no exercício de cargos de liderança neste contexto.

Para alcançar os objetivos definidos, optou-se por uma metodologia qualitativa de natureza indutiva, que permite fornecer uma descrição clara sobre as questões de género nos significados atribuídos à liderança em estabelecimentos prisionais portugueses (Rego, 2018). Serão analisados os dados sociodemográficos de todos os participantes, mas o estudo foca-se essencialmente nas suas narrativas acerca do desempenho do papel de líder no contexto particular das prisões.

3.2 Amostra

A amostra de uma investigação qualitativa indutiva (e.g. processo de amostragem não probabilístico) deve estar associada à dimensão da questão de investigação e respetivos objetivos formulados, daí que o presente estudo conte com um número reduzido de participantes (n= 5) garantindo mesmo assim a cientificidade e validade dos dados tratados (Minayo, 2017).

De forma a garantir o anonimato dos/as participantes, procede-se a uma descrição global das suas características sociodemográficas.

Os cinco participantes desta investigação são quatro mulheres e um homem, com idades compreendidas entre os 50 e os 65 anos, a exercer cargos de chefia e ou/liderança em estabelecimentos prisionais portugueses. Os participantes inserem-se em três grupos: Diretores/as (n=2), Adjuntos/as ou Membros de Direção (n=2) e Chefes de Guardas Prisionais (n=1). A diversidade de cargos de liderança apresentada foi intencional de forma a garantir uma variabilidade dos conteúdos analisados (DGRSP, 2022).

Todos os participantes têm filhos, três estão divorciados/as e dois/duas estão casados/as. Os cinco participantes têm em comum uma posição hierárquica superior em relação aos demais cargos e, conseqüentemente, maiores responsabilidades no contexto prisional e perante a comunidade prisional, incluindo os/as reclusos/as.

No que diz respeito às habilitações literárias, o/a chefe de guardas completou o 12º ano de escolaridade e os/as diretores/as e adjuntos/as têm licenciatura em Direito (n=2) e Psicologia (n=2).

3.3 Instrumento

O principal instrumento utilizado na recolha de dados foi um guião de entrevista semiestruturado, construído pela equipa de investigação para explorar as vivências destes homens e mulheres de acordo com os cargos de chefia exercidos, ao mesmo tempo que se aprofundam elementos próprios desta problemática que complementam a investigação já existente (Costa, Santos, Soares & Matos, 2023).

O guião de entrevista está subdividido em três grandes tópicos: caracterização sociodemográfica, experiência de liderança em contexto prisional e igualdade de género no contexto prisional. A entrevista é composta por questões abertas adotando uma estrutura flexível para otimizar a narrativa dos/as participantes e obter o máximo de informação possível para serem posteriormente analisadas, e contruídas conclusões baseadas nessa recolha (Rego, 2018).

A primeira parte do guião incide sobre questões que focam informações gerais sobre o seu percurso de vida pessoal (e.g. caracterizar agregado familiar; como concilia a vida profissional e a vida familiar...) e, profissional até chegar ao cargo de chefia atual.

Já na segunda parte do guião foram efetuadas questões específicas sobre o contexto prisional, inerentes à integração dos/as participantes em cargos de chefia nos estabelecimentos prisionais portugueses (e.g. como é ser diretor/a, chefe numa prisão; quais os principais obstáculos à liderança).

Por último serão exploradas ainda as perspetivas pessoais sobre a igualdade de género e de que forma as políticas de igualdade de género têm exercido algum impacto no contexto prisional (e.g. que medidas têm sido tomadas; há algo a este nível que pode melhorar).

3.4 Procedimento de recolha de dados

Antes da recolha de dados foi necessária a aprovação da DGRSP uma vez que seriam aqui tratadas questões relativas aos serviços prisionais.

O primeiro contacto com os/as diferentes participantes foi realizado via email explicando qual o propósito do estudo e se estariam disponíveis para realizar entrevistas no próprio contexto prisional. Após a receção das respostas positivas foram então agendadas as entrevistas presenciais.

Numa primeira fase, antes de se iniciar o processo de recolha de dados, é necessário atender a certas questões éticas e deontológicas pois as investigações assim o exigem.

No início de cada entrevista foram novamente explicados os objetivos desta investigação e fornecido um consentimento informado escrito e verbal, de forma a autorizar a gravação das entrevistas e assegurar todas as questões de confidencialidade e isenção de juízos de valor inerentes aos conteúdos abordados (OPP, 2021).

Após o preenchimento do consentimento dos/as participantes, as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise com nomes e locais fictícios de forma a garantir o anonimato de todos/as os/as participantes.

3.5 Procedimento de tratamento de dados e análise de dados

Com a transcrição das cinco entrevistas e respetiva leitura das mesmas iniciou-se o processo de tratamento dos dados através do qual foram construídas categorias de forma a atingir a saturação teórica das mesmas.

A saturação teórica, que não foi atingida com o presente estudo, é um conceito que indica o momento da investigação em que a recolha de dados conseguiu responder ao objeto de estudo pelo que os dados até esse momento recolhidos são suficientes para o investigador os analisar e formular conclusões (Minayo, 2017).

A análise foi inspirada pelos princípios da “*Grounded Theory*”, sendo de carácter indutivo, que foca o pensamento conceptual dos dados recolhidos, ao invés da mera análise de hipóteses criadas num primeiro momento (Khan, 2014).

4. Apresentação de resultados

Esta secção dedica-se à descrição das categorias criadas a partir de análise das narrativas presentes nas cinco entrevistas realizadas. O processo de categorização iniciou-se com a elaboração de duas categorias mais amplas, alinhadas com os objetivos do estudo: *Fatores chave para a carreira profissional no sistema prisional* e *Principais desafios no desempenho de cargos de liderança no contexto prisional*. No âmbito destas categorias mais amplas, foram construídas subcategorias, emergentes a partir da análise dos dados (Cf. Anexo I). Nos primeiros dois níveis, as categorias são numeradas e as categorias de terceiro nível são destacadas a negrito. Cada categoria será descrita e ilustrada com excertos das entrevistas indicando-se, sempre que pertinente, o número de participantes ou de referências incluídos em cada uma (Cf. Anexo II).

4.1 Fatores chave para a carreira profissional no sistema prisional português

Nesta categoria foram consideradas as diferentes condições que os/as líderes em contexto prisional consideram necessárias para o ingresso no sistema prisional, assim como para a continuação do exercício de funções neste sistema, e ainda os fatores relevantes para atingir cargos de liderança.

4.1.1 Fatores chave para ingressar no sistema prisional

Nesta categoria focam-se fatores, situações ou motivações, relacionados com o percurso profissional dos/as participantes no sistema prisional.

Os/as participantes referem diversos fatores que os/as levaram a ingressar no sistema prisional, um contexto com especificidades que podem condicionar o ingresso nesta carreira. Destaca-se um **percurso prévio relacionado com o sistema de justiça** (“Comecei depois de acabar o curso ainda exerci advocacia por 2 anos.” - Ana), o **gosto pelo contexto penal** (“Ia fazendo outras coisas paralelamente, dava formação..., sempre gostei muito da área penal.” - Ana), e a **motivação e impulso dados pelos familiares** para que o/a participante integrasse profissionalmente no sistema prisional (“Ninguém queria que eu concorresse para isto à exceção do meu pai. O meu pai já era subchefe dos serviços prisionais... eu “vivo” na cadeia desde os 10 anos de idade.” - Maria).

4.1.2 Fatores chave para trabalhar no sistema prisional

Relativamente a permanecer no sistema prisional e desempenhar determinadas funções neste contexto, foram também referidos diversos fatores chave.

Uma **rede de suporte familiar securizante** foi um dos motivos enunciados pelos/as participantes para continuarem a trabalhar no sistema prisional com o profissionalismo que o contexto exige:

“Sim... é assim eu tive muita ajuda da minha mãe, do pai e do sogro e da sogra porque se não tivesse ajuda de um lado e do outro é logico que não conseguia ir para lisboa 3 ou 4 meses e deixar ficar cá a filha, não é? Portanto tinha que ter essa ajuda.” (Maria)

Foi também referida a **capacidade de adaptação a diferentes situações** que podem ser encontrados no contexto prisional, onde é possível contactar com diferentes realidades e indivíduos com características distintas. Estas situações podem na perspetiva dos/as participantes, colocar-lhes desafios exigentes:

“E acho que tive sorte de entrar numa cadeia, por assim dizer, pesada com muito trabalho a nível do gabinete jurídico, porque ou me adaptava ou não me adaptava, não

é? E acho que me adaptei bem, mesmo à dinâmica, porque aquilo tem peso de cadeia não é como esta, trabalho não faltava e eu fui aprendendo, pronto.” (Joana)

“[...] E se no estatuto deles [guardas prisionais] diz que eles têm de fazer revistas de acordo com o sexo... sou eu que os tenho que obrigar a revistar alguém que tem sexo masculino? Vocês já pensaram? É complicado... ou a pessoa faz de livre vontade ou então temos aqui um problema.” (Joana)

É ainda referida a importância da **aceitação da diversidade da população reclusa**, relacionada com forma como os/as profissionais interagem e adequam as suas próprias características ao meio em que se encontram. (*“Eu vou dizer que não podem casar? Mas quem sou eu? [...] Então a lei permite, não há nada de incompatibilidade” - Joana*).

A **capacidade de identificação de problemas** é também apontada como uma característica necessária para arranjar soluções e garantir a estabilidade das medidas de segurança impostas:

“Ainda há pouco tempo entrou um invisual, nunca ninguém pensou que isto pudesse acontecer, o que é se faz perante isto? E tivemos de reunir e encontrar uma solução que não lhe tirasse a dignidade pelo facto disto e não cair nas ajudas de um ou de outro.” (Xavier)

4.1.3 Fatores chave para um cargo de liderança em contexto prisional

Até ao momento foram abordados os fatores chave para ingressar e trabalhar no sistema prisional, sendo que quem exerce cargos de liderança possui determinadas responsabilidades e requisitos característicos da posição hierárquica que ocupam.

Um fator transversal abordado por todos os participantes foi a existência de um **perfil próprio para dirigir/executar um cargo de liderança**, que não depende do género da pessoa, mas de características e competências necessárias para desempenhar as funções de líder com o máximo rigor. Entre as características associadas a este perfil, destacam-se as competências emocionais, a capacidade de tomar decisões forma célere e ponderada e a lealdade, consideradas pelos/as participantes como essenciais para estabelecerem uma boa relação com toda a comunidade e consequentemente, atingirem uma posição de liderança no contexto prisional:

“[...] Não vou ter o preconceito de achar que nós [mulheres] somos sensíveis para determinadas questões porque pode haver homens também preocupados com questões da maternidade ou entender que as mulheres tendencialmente têm mais preocupações... Eu acho que depende do perfil da pessoa [...].” (Ana)

“Não... aqui já tomei [decisões difíceis enquanto líder] por duas vezes, infelizmente [...] sei que é o melhor para a criança, sendo líder... mas não só por ser mulher, mas por ser mãe, humana... que é ter que retirar as crianças às mães [...] Estão cá (crianças) e têm de ser retiradas...acho que de tudo, tudo custa... mas é o mais difícil.” (Joana)

“Não, calhou (estar rodeado de mulheres adjuntas na equipa) eu sempre procurei ter as pessoas mais competentes e mais leais, que isto das coisas mais importantes é a lealdade, a lealdade de mim para com elas ou eles.” (Xavier)

Os/as participantes entendem que, apesar de tradicionalmente o sistema prisional se associar mais ao sexo masculino, a evolução de mentalidades já tem vindo a ocorrer há bastante tempo. Nesse sentido, consideram que as questões de género não se constituem uma problemática quando se trata de liderança em contexto prisional:

“Sim... eu acho que aos pouquinhos está a modificar a forma de pensar das pessoas. Acho que estão a aceitar mais que a mulher esteja num cargo de chefia, eu acho que sim [...] têm que ter é vontade de o fazer e têm que... que estudar para isso, têm que fazer o seu melhor!” (Maria)

No entanto, apesar desta equivalência de competências atribuídas a homens e mulheres, uma das participantes considera existirem algumas diferenças nos traços de liderança enquanto indivíduo do sexo masculino ou feminino (*“Acho que nós [mulheres] temos uma capacidade em termos emocionais, de controlar muito melhor aquilo que é importante na comunicação ao nível da comunicação não verbal, do tom de voz da distância.”* - Mariana)

A propósito dos cargos de liderança com maior responsabilidade, surgiu também uma subcategoria associada à **grande disponibilidade** exigida para o exercício destes cargos (*“Sim, muito exigentes... Claro que eu como jurista quer em [local de um estabelecimento prisional]*

quer em [local de um estabelecimento prisional], muitas vezes não saía às 17:30h, não é? Não era como na fábrica que batia o batente e eu saía... saía 18h, 18:30h, 19h o que fosse” - Joana). As referências nesta categoria não eram específicas do contexto prisional, pois os participantes consideraram que a disponibilidade é essencial para a liderança em qualquer contexto.

As pessoas que exercem cargos de liderança têm responsabilidades acrescidas, assim como o poder de mudar, fazer mais e melhor e também por isso os participantes abordaram a necessidade e a importância de se **criarem e desenvolverem projetos e eventos interativos** que dinamizem as rotinas da população reclusa para a estimular e preparar para uma reinserção mais favorável:

“Foi espetacular porque abrangemos 50 guardas, técnicos, estagiários, colaboradores, foi tudo à formação o que foi ótimo, não é? E as reclusas também... E esse debate, essas conversas do (nome do projeto) que veio falar não só destas questões (LGBT), mas também de violência doméstica... Ou seja, as pessoas ajudam na mudança dos próprios, pela positiva [...]” (Ana)

A reclusão, em si mesma, é referida como uma circunstância que retira um conjunto de liberdades e garantias, o que provoca revolta e outros sentimentos menos positivos nos/as reclusos/as:

“[...] tem sempre a ver com presos, o castigo é uma coisa religiosa podemos dizer assim, a punição e privação da liberdade e, portanto, nós em termos de privação da liberdade temos de dar condições para que essa privação da liberdade seja a mais próxima do que é lá fora, se é que isto não se pode dizer assim.” (Xavier)

Por esse motivo, existem medidas que podem ser adotadas pelos/as líderes para **contribuírem para o bem-estar dos/as reclusos/as no sistema prisional**, o que irá refletir-se num ambiente prisional mais estável e regulado:

“Não vamos pôr as senhoras mais instáveis numa ala de penas longas onde as mulheres não têm nada a perder e não têm a mínima paciência para os problemas dos outros... e

as vezes algumas que estão num estado mais avançado do processo são as que têm que ter mais paciência para lidar com essas mais complicadas.” (Ana)

4.2 Principais desafios no desempenho de cargos de liderança em contexto prisional

Nesta categoria são referidos exemplos de obstáculos e desafios que os participantes diariamente têm de ultrapassar no exercício dos cargos de liderança em contexto prisional.

O peso da responsabilidade presente no desempenho destes cargos apresenta-se como uma realidade comum a todos/as os/as participantes, que consideram que o bom funcionamento do estabelecimento prisional depende de uma boa gestão associada a uma acrescida responsabilidade na tomada de decisões (*“Eu acho que... é outro tipo de responsabilidade sem sombra de dúvidas... que eu às vezes... “porque é que eu fui para chefe.” – Maria*). São os/as líderes que dirigem, executam e aplicam as diretrizes e normas discutidas com toda a equipa de técnicos/as, que podem nem sempre agradar a população reclusa. Esta regulação permite a existência de uma relação de respeito entre todos:

“[...] mas quem está no terreno somos nós e no dia a dia quem tem de decidir somos nós, somos nós que dizemos sim e somos nós que dizemos não. Mandar decisões de outros sítios é muito fácil, porque somos nós que temos de dar conhecimento e fazer com que elas se executem. Agora nós estamos na linha da frente, como eu costumo dizer, e estamos a lidar com pessoas.” (Joana)

Foi também referida a dificuldade destes/as líderes **conciliarem a vida familiar** com as suas exigências profissionais. Os/as participantes que mais entrevistaram nesta questão continuam a ser as mulheres por se assumirem como as matriarcas das famílias (*“A mulher é que domina, é que resolve e o homem cola-se um bocadinho à mulher, é a minha opinião.” - Joana*), apesar de concederem a devida importância a todo o núcleo que as rodeia e que lhes permitiu serem mães e mulheres, mas sem nunca desistirem da sua carreira profissional:

“Eles (filhos/as) perguntam muitas vezes se eu não quero arranjar outro trabalho. Mas já são crescidos, felizmente... este convite surgiu numa hora em que também eles já têm mais autonomia e estão mais crescidos porque era impossível praticar o horário que eu

pratico [...] Sim, e eles cobram... “mãe tão tarde”, ligam-me “não vens para casa? E eu “já vou.” (Ana)

Os/as participantes consideram que conseguem fazer uma gestão até onde lhes é permitido, apontando consensualmente a **falta de recursos** como um desafio da liderança em estabelecimentos prisionais:

“Não vamos dizer mal dos nossos serviços, também não é como nós queremos. Nós já sabemos que somos um país pobre, que as coisas não são como nós queremos. Estar numa casa em que todos os dias é preciso dinheiro para isto e para aquilo e que o orçamento é curto... mas é o nosso papel temos de saber gerir não é? E chatearmo-nos com isso, que não é fácil.” (Joana)

Um outro grande desafio referido pelos participantes é a **gestão de equipas** por ser uma dificuldade constante lidar com pessoas, opiniões e ideais diferentes, assegurando sempre a dignidade e o respeito de todos os elementos do sistema:

“Sim, sim, obviamente que os guardas prisionais, mas é como tudo, não é, todas as classes de profissionais têm elementos fantásticos e outros não tão bons. Mas eu lembro-me quando vim para cá fiz uma série de participações ao serviço de auditoria e inspeção sobre coisas que eu assistia, não, não, nunca sobre coisas que me contaram, porque nunca acreditei muito no na rádio corredor. Mas aquilo que eu via. ” (Mariana)

Entre os desafios apontados, destacam-se os que se prendem com exigências ao **lidar com a população reclusa**, por ser necessário encontrar um equilíbrio entre as necessidades e vontades expressas pelos/as reclusos/as e aquilo que é permitido executar para garantir um bem-estar generalizado entre funcionários/as e reclusos/as:

“É uma responsabilidade mais acrescida, as ordens que são dadas têm que ser com mais firmeza “olhe não pode, tem de ser” já sabemos que se vão virar contra nós, mas temos de ser mais firmes nas decisões que tomamos... Não podemos é dizer “vamos ver isso”, não! Quem está a cumprir uma sanção não podemos dizer “olhe eu vou ver o que se pode fazer”, não ou é ou não é.” (Maria)

Por fim a **gestão das colocações de pessoas trans** é cada vez mais uma questão presente no quotidiano dos estabelecimentos prisionais por integrar a capacidade presente no exercício de cargos de liderança no tratamento de questões de género e evitar a discriminação entre reclusos/as (e.g. reclusos/as trans). Os cargos de liderança devem ser responsabilizados por aplicar as medidas necessárias para que este conjunto de população reclusa mais vulnerável não seja colocada em perigo tendo em conta o contexto em que se encontra:

“E que, obviamente que nunca a solução nunca poderia ser esta, mas numa primeira linha, não na tentativa de que eles a questão não é a população transgénero, ficar num numa cadeia só para eles, mas para mim é prioritário, neste momento é que eles se afastassem de sítios que lhes fossem hostis... Isso para mim era, seria sempre prioritário, por isso o que quer que seja a ser criado, eles não poderão, realmente permanecer em sítios onde podem estar a ter danos físicos e danos psicológicos permanentes.”
(Mariana)

5. Discussão

Esta secção será centrada na resposta ao objetivo principal desta investigação que é a relevância das questões de género no exercício de cargos de liderança em estabelecimentos prisionais portugueses.

Apesar dos avanços nos últimos anos concederem à mulher um estatuto cada vez mais aproximado ao do género masculino, as desigualdades de género permanecem globalmente na sociedade atual (Lechner et al., 2018).

Mais especificamente no contexto prisional português, este estudo indica que a evolução de mentalidades se terá verificado mais cedo com a integração de mulheres nas equipas técnicas e em cargos de liderança, quando noutros contextos organizacionais ainda estava presente o estigma associado ao género feminino (Lechner et al., 2018). Mesmo há algumas décadas, quando a sociedade portuguesa era menos igualitária, já existirem mulheres em cargos de liderança nas prisões. Tal facto reforça a mudança de mentalidades dentro do sistema ao respeitar as competências das mulheres para exercerem um cargo hierárquico superior, independentemente do seu género (Coelho et al., 2015). Um/a do/as participantes chega mesmo a dizer que o sistema prisional, que se diz ser “*machista*”, “*deu um salto enorme*” pois os

obstáculos que uma mulher poderia encontrar para ingressar profissionalmente no sistema prisional, já não se colocam.

Os estereótipos de género têm vindo a ser substituídos por uma maior aceitação de mulheres líderes por parte da população reclusa e do corpo de profissionais do sistema prisional, (e.g. na presente amostra são quatro mulheres e apenas um homem) uma vez que se verifica, atualmente, um maior número de mulheres nas direções das prisões em comparação com anos anteriores (DGRSP, 2022).

Em termos de condições de trabalho, no sistema prisional português parece haver equidade pois tratando-se de um setor público a maioria dos/as participantes não identificaram diferenças entre os dois géneros, no que à situação profissional diz respeito, (e.g. progressão na carreira, igualdade salarial e acesso a cargos de liderança). No entanto, a execução de determinadas funções pode ser mais desafiante consoante o género da pessoa (OIT, 2015).

Em relação aos fatores chave para o exercício de cargos de liderança nas prisões, foram encontrados resultados relevantes, a partir das narrativas dos/as participantes e que corroboram os valores de liderança encontrados na literatura acerca deste tema, nos mais diversos contextos que não apenas o prisional. Os/a participantes foram unânimes ao referir que ser homem ou mulher não é o mais relevante para ser líder nas prisões, mas sim ter perfil para executar tarefas. Como referido anteriormente, o mais importante é que o/a líder se possa tornar um exemplo para todos os membros, daí que este desempenho se possa aplicar, tanto ao contexto organizacional como ao contexto prisional, no que concerne à análise de cargos de liderança (Paais & Pattiruhu, 2020).

No entanto, tal como acontece na literatura existente sobre as mulheres que ocupam cargos de liderança, também na análise das narrativas dos/as os/as participantes foi possível identificar características de natureza emocional (das mulheres) que consideram importantes para ser líder. De acordo com estudos realizados sobre os traços mais comumente encontrados em mulheres líderes, são enunciados uma melhor tomada de decisão, uma relação mais próxima com os/as funcionários/as e um maior cuidado no tratamento de certas problemáticas, quando comparadas com líderes do género masculino (Dwiri & Okatan, 2021). Neste estudo foi também possível evidenciar a existência de traços das mulheres líderes que se distinguem dos homens, sem que isso implique uma melhor ou menor exequibilidade das suas funções, tais como uma maior capacidade de autocontrolo, uma maior sensibilidade no tratamento de alguns

assuntos, a moderação do tom de voz e algumas preocupações com a comunicação não verbal que caracterizam o modus operandi das líderes (Antão et al., 2022). Para além disso falaram de outros fatores que tradicionalmente são mais associados aos homens (e.g. autoritarismo, dominância), que divergem de alguns estereótipos associados ao género feminino (e.g. carinho e a ternura), referindo-se à antiga ideia de que um estabelecimento prisional, com reclusos/as de alta perigosidade, exigia a presença de um líder masculino.

Entre os desafios relatados pelos/as participantes neste contexto, há várias questões de género em destaque justificadas pela heterogeneidade da população reclusa.

A falta de recomendações e políticas dirigidas à população reclusa trans é uma narrativa transversal a todos os participantes e salvo pouquíssimas exceções, os funcionários e técnicos dos estabelecimentos prisionais não têm formação para entender as necessidades desta população. A colocação e o tratamento de reclusos/as trans constituem-se como um desafio devido ao crescente aumento verificado no sistema prisional, sem qualquer diretiva específica (Brown et al., 2020).

Ainda que se pretenda dar o mesmo tratamento a toda a população reclusa, é necessário atender a circunstâncias que se podem constituir uma ameaça ao bem-estar e à vida deste pequeno nicho de indivíduos, pois a sociedade é ainda muito conversadora e preconceituosa no que à orientação sexual ou identidade de género diz respeito (Brown et al., 2020).

A conciliação com a vida familiar, associada com maior dificuldade nas mulheres que são mães, e o excesso de responsabilidade proveniente do exercício de cargos de liderança, acabam por alterar as dinâmicas intrafamiliares seja pela indisponibilidade temporal do/a profissional, seja pelo cansaço resultante das responsabilidades a ele/a atribuídas (Dias, 2014). As mulheres estarão sempre associadas ao fenómeno da maternidade, uma vez que a literatura refere sistematicamente a gravidez como um obstáculo para a progressão na carreira. Com a análise dos dados recolhidos foi possível identificar uma necessidade de adaptação entre as responsabilidades familiares e as profissionais, sem nunca caracterizar a maternidade como um obstáculo, mas sim um marco na vida destas líderes que necessita de ser reajustado às dinâmicas diárias. Apesar de terem constituído família, e todas as exigências que a mesma acarreta, reforçam também a importância de desempenharem um cargo de liderança, havendo necessidade de estabelecer um equilíbrio de ambos os papéis (mãe vs líder) em todos os domínios da vida (Domingues, 2010).

A gestão de equipas e a falta de recursos nos estabelecimentos prisionais são também apontados como desafios diários por parte daqueles que exercem cargos de liderança, e como tal admitem que só o respeito pelas diferentes formas de ser das pessoas e uma grande capacidade de adaptação aos vários contextos, permite a criação de um ambiente regulado num contexto de hostilidade já fecundado no sistema prisional.

Em suma, existe ainda um longo caminho a percorrer, seja no tratamento da população reclusa em geral, seja de reclusos/as trans em particular sendo importante evidenciar que apesar de se tratar de pessoas presas, cujas liberdades se encontram limitadas, os seus direitos devem sempre ser assegurados, de forma a criar um sistema prisional mais adequado para os que lá habitam, mais respeitado para aqueles que os dirigem e que favoreça uma reinserção mais efetiva da população reclusa.

6. Conclusão

Começamos por concluir que os objetivos inicialmente propostos - *identificar a relevância das questões de género nos fatores chave para o desenvolvimento de uma carreira profissional no sistema prisional e nos desafios que os profissionais encontram no exercício de cargos de liderança neste contexto* - foram respondidos a partir da análise das narrativas dos profissionais em cargos de liderança em contexto prisional.

A principal conclusão do estudo diz respeito à perceção dos profissionais entrevistados quanto à inexistência de discriminação de género em cargos de liderança nas prisões portuguesas. Segundo referiram, quer no ingresso quer na permanência em cargos de liderança, as desigualdades de género não se constituem atualmente como uma problemática no sistema prisional. Vão mesmo mais longe, dizendo que há várias décadas este sistema tem estado à frente de outros contextos organizacionais ou mesmo da sociedade portuguesa, ao integrar mulheres em cargos de liderança. Tal refere-se sobretudo às direções dos estabelecimentos prisionais e não tanto ao corpo de guardas prisionais, estrutura que parece manter-se um pouco mais desigual em termos de género. Os/as participantes referiram que, mais do que o género, há competências necessárias para um bom desempenho das funções que um cargo de liderança exige. Ao descreverem estas características, por seu lado, percebeu-se que as narrativas dos próprios profissionais integram alguns estereótipos de género, por exemplo quando falam de características tipicamente da mulher ou do homem.

Como em todos os projetos desenvolvidos existem limitações que são encontradas ao longo deste processo destacando o número reduzido de participantes que foram entrevistados. Apesar de a amostra do estudo incluir apenas cinco participantes, e de não se ter atingido saturação teórica dos dados, consideramos que os dados obtidos são densos e pertinentes e, possivelmente, não muito longe da saturação teórica.

No que diz respeito ao tema da liderança sabe-se que a investigação tem privilegiado o setor empresarial, ficando o contexto prisional, assim como outros contextos particulares, para segundo plano. Os poucos estudos realizados acerca da liderança em contexto prisional são sobretudo centrados na população reclusa, e não sobre os funcionários. Assim considera-se o presente estudo uma ferramenta relevante, que contribui academicamente para um tema pouco desenvolvido em contexto português.

Esta reflexão académica cumpriu com o pressuposto metodológico “*o facto científico é conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos (...)*”, corroborando do pensamento que a rutura é o início constitutivo do processo científico (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Como sugestão para investigação futura considera-se pertinente uma abordagem qualitativa de maiores dimensões e de mais zonas geográficas e, se possível, que englobe mais cargos de liderança no sistema prisional.

Quanto a implicações para a prática, ao fornecer uma perspetiva pouco abordada, sobre cargos de liderança num contexto muito específico como o sistema prisional, espera-se que este estudo possa contribuir para mudanças neste contexto. Por exemplo, através da chamada de atenção para aspetos como a falta de recursos humanos e financeiros, de forma a construir estabelecimentos prisionais com melhores condições e serviços para uma reinserção da população reclusa mais expressiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, R. (2009). *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. Prime Books.
- Antão, C., & Anastácio, Z. (2022). *(Des) igualdades de género: um mergulho proverbial*. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(2), 83-91.
- Britton, D. M. (2003). *At work in the iron cage: The prison as gendered organization*. NYU Press.
- Brown, J. A., & Jenness, V. (2020). LGBT people in prison: Management strategies, human rights violations, and political mobilization. In *Oxford research encyclopedia of criminology and criminal justice*.
- Campbell, N. M. (2006). *Correctional leadership competencies for the 21st century: Manager and supervisor levels*. US Department of Justice, National Institute of Corrections.
- Cesário, V. A. (2019). *Mulheres em Cargos de Liderança*. (Masters dissertation).
- Coelho, A. F. M. S. (2015). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo* (Doctoral dissertation).
- Dias, M. O. (2014). *Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional*. *Gestão e Desenvolvimento*. 89-113
- Domingues, F. (2010). *Um mundo liderado por mulheres*. Esfera do Caos Editores.
- Dwiri, B., & Okatan, K. (2021). The impact of gender on leadership styles and leadership effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(1), p.1419-1434.
- DGRSP. (2022). *Estatísticas Prisionais*. Ministério da Justiça: Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.
- Eklin, T. M. (2015). *Powerlessness within a budget-driven paradigm: A grounded theory leadership study from the perspective of Michigan corrections officers*.

- Farester, E.L. (2016). *Assessing stress and coping among federal probation officers*. [Doctoral Dissertation]. Indiana, PA: Indiana University of Pennsylvania.
- Greer, K. (2008). *When women hold the keys: Gender, leadership, and correctional policy*. Centerville, UT: MTC Institute.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International journal of business and management*, 9(11), 224-233.
- Matos, R. (2007). *Vidas raras de mulheres comuns: Percursos de vida, significações do crime e construção da identidade em jovens reclusas*. (Doctoral dissertation).
- Munoz, J. A. (2019). *Leadership in corrections: An examination of leadership in California Prisons* (Doctoral dissertation).
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2018). *What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults' entrepreneurial and leadership aspirations*. *Journal of Vocational Behavior*, 107, p. 57-70.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), p. 577-588.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L. S., & Woehr, J. W. (2014). *Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators*. *Journal of Applied Psychology*, 99, p. 1129-1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Rampazzo, C. (2022). *The role of female judges in international courts and a gender perspective in promoting judicial legitimacy and diversity on the bench*. (Masters dissertation).
- Severson, K. (2019). *Organizational stress in community corrections and the impact of ineffective leadership*. (Masters dissertation).
- Stojkovic, S., Kalinich, D., & Klofas, J. (2012). *Criminal justice organizations: Administration and management*. Boston, MA: Cengage Learning.

Teelken, C., & Deem, R. (2013). *All are equal, but some are more equal than others: Managerialism and gender equality in higher education in comparative perspective*. *Comparative Education*, 49, p. 520-535. <https://doi.org/10.1080/03050068.2013.807642>.

Trevizan, K. (2018). *Participação das mulheres no mercado de trabalho segue menor que a dos homens*. *Jornal O Globo, G1 Economia*. <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-segue-menor-que-a-dos-homens-diz-oit.ghtml>

Van Wormer, K. S., & Bartollas, C. (2022). *Women and the criminal justice system: Gender, race, and class*. Routledge.

ANEXOS

ANEXO 1. Sistema de categorias criado indutivamente através dos dados recolhidos

Categorias	Subcategorias	
1. Fatores chave para a carreira profissional no sistema prisional português	1.1 Fatores chave para ingressar no sistema prisional	1.1.1 Antecedentes como jurista
		1.1.2 Gosto pelo contexto penal
		1.1.3 Motivação pela família
	1.2 Fatores chave para trabalhar no sistema prisional	1.2.1 Rede de suporte familiar
		1.2.2 Capacidade de adaptação a diferentes contextos
		1.2.3 Aceitar a diversidade da população reclusa
		1.2.4 Capacidade de identificar problemas
	1.3 Fatores chave para um cargo de liderança em contexto prisional	1.3.1 Ter perfil para dirigir/executar um cargo de liderança
		1.3.2 Grande disponibilidade
		1.3.3 Criação de projetos interativos
		1.3.4 Responsabilidade em contribuir para o bem-estar dos/as reclusos/as no sistema prisional
	2. Principais desafios no desempenho de cargos de liderança em contexto prisional	2.1 Excesso de responsabilidade
		2.2 Conciliar com a vida familiar
2.3 Falta de recursos		
2.4 Gerir equipas		
2.5 Lidar com a população reclusa		
2.6 Gerir colocações das pessoas trans		

ANEXO 2. Sistema de categorias ilustrado com excertos retirados das entrevistas e com indicação de frequências

1. Fatores chave para o exercício de cargos de liderança no sistema prisional português

Categorias		Excertos	Nº ref.	Nº fontes
1.1 Fatores chave para ingressar no sistema prisional	1.1.1 Antecedentes como jurista	“Comecei depois de acabar o curso ainda exerci advocacia por 2 anos, entretanto entrei para a reinserção social e trabalhei perto de 25 anos em equipas de terreno [...]” – (Ana)	2	2
	1.1.2 Gosto pelo contexto penal	“Ia fazendo outras coisas paralelamente, dava formação..., mas depois quando... sempre gostei muito da área penal [...]” – (Ana)	2	2
	1.1.3 Motivação pela família	“Ninguém queria que eu concorresse para isto à exceção do meu pai. O meu pai já era subchefe dos serviços prisionais... eu “vivo” na cadeia desde os 10 anos de idade [...]” – (Maria)	1	1
1.2 Fatores chave para trabalhar no sistema prisional	1.2.1 Rede de suporte familiar	“Sim... é assim eu tive muita ajuda da mãe, do pai e do sogro e da sogra porque se não tivesse ajuda de um lado e do outro é logico que não conseguia ir para lisboa 3 ou 4 meses e deixar ficar cá a filha, não é? Portanto tinha que ter essa ajuda – (Maria)	2	2
	1.2.2 Capacidade de adaptação	“E temos de nos adaptar e repare quando veio para cá os dois transgéneros que temos aí... 3 agora são 3... Inicialmente a sra. Diretora “olhe vão ter de ficar lá em baixo no setor, mais algum tempo, porque temos de ver onde é que vamos colocar porque é uma coisa nova” – (Maria)	7	5
	1.2.3 Aceitar a diversidade da população reclusa	“Temos de lidar! Às vezes... nós aqui temos 3... e repare o “T” vou-lhe dar o exemplo do T, eu chamar “oh T” eu até chamava bem porque... ele tinha uma fisionomia já muito masculina, mas temos aqui a “R” que mudou o nome, o género, tudo bem mas eu no início tive alguma dificuldade em chamar “oh R” ia-me, fugia-me mais a boca para o, “o” percebe? – (Maria)	2	2
	1.2.4 Capacidade de identificar problemas	“[...] ainda há pouco tempo entrou um invisual, nunca ninguém pensou que isto pudesse acontecer, o que é se faz perante isto. E tivemos de reunir e encontrar uma solução que não lhe tirasse a dignidade pelo facto disto e não cair nas ajudas de um ou de outro [...]” – (Xavier)	2	2

1.3 Fatores chave para um cargo de liderança em contexto prisional	1.3.1 Ter perfil para dirigir/executar um cargo de liderança	“Sim... eu acho que aos pouquinhos está a modificar a forma de pensar das pessoas. Acho que estão a aceitar mais que a mulher esteja num cargo de chefia, eu acho que sim [...] têm que ter é vontade de o fazer e têm que... que estudar para isso, têm que fazer o seu melhor!” – (Maria)	13	5
	1.3.2 Grande disponibilidade	“[...] as pessoas e os doentes, que são quem me paga o salário, são sempre incríveis, de maneira que senti sempre que isto era mais que razão para eu ficar para mais tarde, quando é preciso, e é preciso muitas vezes ficar a cumprir horário extraordinário. E enquanto [cargo de liderança que ocupa] ainda mais, não tive agora o feriado porque houve aqui uma reunião [...]” – (Mariana)	4	4
	1.3.3 Criação de projetos interativos	“Portanto tento sempre, uma vez por mês, reunir com as várias classes profissionais, e tentar perceber quais são os projetos, incentivar muito para projetos do grupo para fazerem coisas, que não seja só o acompanhamento individual [...] Eu tento sempre que haja cursos de parentalidade para os homens, assim como artes e expressões plásticas, é importante e por isso, isto também é uma questão de quem está aqui à frente tentar perceber que temos que uniformizar estes procedimentos.” – (Mariana)	4	3
	1.3.4 Responsabilidade em contribuir para o bem-estar dos reclusos no sistema prisional	“[...] Não vamos pôr as senhoras mais instáveis numa ala de penas longas onde as mulheres não têm nada a perder e não têm a mínima paciência para os problemas dos outros... e as vezes algumas que estão num estado mais avançado do processo são as que têm que ter mais paciência para lidar com essas mais complicadas [...]” – (Ana)	7	4