

## MULHERES NA LIDERANÇA DO SISTEMA PRISIONAL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E PORTUGAL

### *WOMEN IN LEADERSHIP IN THE PRISON SYSTEM: A COMPARISON BETWEEN BRAZIL AND PORTUGAL*

**Submetido em:** 21/01/2025 - **Aceito em:** 24/02/2025

LEILA KARENINA FERREIRA FARIAS<sup>1</sup>

---

#### RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é analisar como estão equiparados homens e mulheres nos cargos de liderança do sistema prisional do Brasil e em Portugal. Trata-se de uma pesquisa quantitativa circunscrita ao Departamento de Polícia penal do Estado de Santa Catarina/Brasil (DPP/SC) e a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais de Portugal (Dgrsp). Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliométrica e documental, e para a análise de dados foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para realização do teste Qui-quadrado, e empregou-se o Excel para realizar o teste Z na comparação de proporções advindas das amostras. Como resultado foi possível verificar que a representação feminina nos cargos de chefia no DPP/SC corresponde a 24,09%, e em Portugal a 48,27% dos cargos na DGRSP. Os testes demonstraram que há relação entre o sexo e os cargos de liderança de acordo com o país analisado, e que há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia no Brasil e Portugal.

**Palavras-chave:** Liderança. Representação feminina. Sistema prisional.

---

#### ABSTRACT

*The objective of this research is to analyze how men and women are represented in leadership positions within the prison systems of Brazil and Portugal. This is a quantitative study focused on the Penal Police Department of the State of Santa Catarina/Brazil (DPP/SC) and the General Directorate of Reintegration and Prison Services of Portugal (DGRSP). Data collection involved bibliometric and documental research, while data analysis was conducted using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) to perform the Chi-square test, and Excel was employed to conduct the Z-test for comparing proportions derived from the samples. The results revealed that female representation in leadership positions at DPP/SC corresponds to 24.09%, while in Portugal, women hold 48.27% of leadership positions at DGRSP. The tests demonstrated that there is a relationship between gender and leadership roles depending on the country analyzed, and there is a statistically significant difference in the proportions of women occupying leadership positions in Brazil and Portugal.*

**Keywords:** Leadership. Female representation. Prison system.

---

1 Graduação em Direito. Especialização em Políticas e Gestão em Segurança Pública. Mestrado em Direito (Unesc). Doutorado (em andamento) em Administração (Unisul). Atualmente é Policial Penal na Secretaria de Estado de Justiça e Reintegração Social do Estado de Santa Catarina. **E-MAIL:** leilakffarias@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9492-7442>.

## INTRODUÇÃO

Este estudo propõe uma análise sobre a representatividade das mulheres em cargos de liderança no Departamento de Polícia Penal do Estado de Santa Catarina (DPP/SC) em comparação com os cargos ocupados por mulheres no Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais de Portugal (Dgrsp), com o objetivo de destacar questões de gênero dentro do contexto organizacional. Homens e mulheres refletem a organização cultural e social do local onde estão inseridos, demonstrando como são direcionadas posições e hierarquias dentro do trabalho. Dessa forma, pesquisar a maior ou menor incidência de mulheres em cargos de chefia contribui para a percepção sobre igualdade de gênero naquele contexto.

Historicamente, a diferenciação entre homens e mulheres esteve presente nas argumentações filosóficas, religiosas, biológicas, psicológicas, antropológicas e sociais, porém o tema se apresentou para o debate apenas nas últimas décadas, indicando uma transformação da realidade social (Araújo, 2005). Quando se atribui um caráter fundamentalmente social às questões de gênero “não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas” (Louro, 1997, p.22). A concepção sobre o espaço e a condição feminina dentro da sociedade vem passando por transformações há algum tempo. Para alguns autores, rigorosos padrões de excelência na liderança eram definidos por atributos, características, habilidades ou estilo. Normalmente, esses padrões acabam sendo associados às práticas masculinas por razões culturais ou históricas (Kanan, 2010).

Embora a literatura sobre liderança nos últimos anos tenha começado a incluir estudos sobre mulheres e liderança, historicamente, a preponderância do trabalho na área não abordou o gênero como uma preocupação importante e tampouco olhou para as experiências das mulheres para o enquadramento da pesquisa. Como resultado pôde-se perceber que representações dominantes de liderança foram articuladas por homens e baseadas em experiências de homens (Fine, 2009). Para Miltersteiner *et. al.* (2020, p.420) “a noção de “essencialismo genérico”, que vincula o preconceito à natureza biológica homem-mulher, ainda se coloca como fator de legitimação das barreiras à ascensão profissional feminina”. Formas tradicionais de organizações são normalmente dominadas e determinadas por valores masculinos, onde estilos associados ao gênero feminino eram fisicamente e psicologicamente marginalizados (Morgan; Bergamini; Coda, 2002). As pesquisas sobre organizações são um campo quase exclusivo de abordagens masculinas como formas de ver e compreender a realidade organizacional. Apesar disto,

o diálogo entre a teoria organizacional e a teoria feminista tem crescido nos últimos anos, onde é possível notar uma maior preocupação acerca do gênero do ambiente organizacional (Silvestri, 2006). É possível perceber que o gênero nas relações de trabalho mostra-se estruturador na assimetria encontrada dentro da organização, por meio do gênero, o indivíduo será indicado um local específico na produção, existindo influências na divisão desse trabalho e na hierarquia (Fonseca, 2000).

Deste modo, analisar as relações de gênero dentro do espaço de interação social nas dimensões organizacionais perpassa uma perspectiva para além das relações de poder, a análise deve ir além da percepção masculino/feminino, onde o homem desempenha o como “dominador” e a mulher como “dominada”. Uma perspectiva politizada para o estudo do gênero possibilita diferentes percepções sobre a interação entre homens e mulheres, dentro das regras sociais vigentes, permitindo que uma alteração nos hábitos e condições de vida sejam inseridos na análise (Cappelle, 2004). Neste sentido, investigar os processos sociais e individuais de aquisição de identidade de gênero são fundamentais para confrontar o pensamento de que aspectos biológicos definem as atribuições de tarefas para homens e mulheres (Macêdo; Macedo, 2004).

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como estão distribuídas as lideranças entre homens e mulheres no sistema prisional do Brasil e de Portugal? Para isso, o objetivo é analisar a ocupação dos cargos de liderança por gênero em ambos os países.

Este estudo está organizado em seções. Após a introdução, apresenta-se a discussão da pesquisa, abordando perspectivas sobre a atuação das mulheres na polícia. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos, destacando a natureza quantitativa da investigação, a operacionalização da coleta de dados e a técnica de análise utilizada. Na sequência, discute-se a presença das mulheres na polícia penal de Santa Catarina e no sistema prisional de Portugal, analisando a ocupação dos cargos mais elevados no DPP/SC e na DGRSP. Os resultados da pesquisa são examinados à luz dos dados obtidos e do referencial teórico. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **1. MULHERES NA POLÍCIA**

A história do sistema penitenciário brasileiro é marcada pelo descaso e pela utilização para diversos fins além da privação de liberdade. Ao longo do tempo, as prisões foram usadas como alojamento para ex-escravizados,

abrigo para crianças e adolescentes em situação de rua, além de serem confundidas com hospícios ou locais para pessoas com transtornos mentais. Também serviram como espaço de encarceramento de inimigos políticos. Como uma das maiores estruturas para exclusão social, as prisões, frequentemente construídas com muros altos e isoladas em ilhas ou locais inóspitos, ocultavam uma realidade de maus-tratos, tortura, promiscuidade e vícios, refletindo o contexto de violências e negligências que marcavam o universo prisional (Pedroso, 1997).

Os modelos de policiamento variam de país para país, tanto em sua estrutura quanto em suas regras formais e informais que impactam a gestão da igualdade de gênero. Essas diferenças são moldadas não apenas pelas características culturais das organizações policiais, mas também pela sociedade à qual servem (Silvestri; Tong, 2020).

Diferente de muitas outras profissões amplamente conhecidas e reconhecidas pela população, o trabalho do policial penal tem pouca visibilidade, possivelmente porque seu ambiente profissional se restringe, em grande parte, a presídios e penitenciárias, espaços especialmente segregados. Além disso, a profissão enfrenta outro tipo de segregação: a moral. O ambiente prisional é frequentemente percebido pela sociedade como um local de riscos e perigos constantes (Taets, 2013).

Nos estudos organizacionais, há uma produção científica relevante sobre o exercício do poder nas instituições, mas a representação feminina em posições de liderança ainda recebe pouca atenção. Essa escassez de estudos pode estar diretamente relacionada à baixa presença de mulheres em cargos de alto escalão dentro das organizações (Kanan, 2010), incluindo as forças policiais.

Brasil e Fachinetto (2016), ao analisarem as condições das mulheres nas polícias brasileiras no contexto contemporâneo, com base em pesquisas do Grupo de Pesquisa Violência e Cidadania da Ufrgs do projeto Casadinho entre o Laboratório de Direitos Humanos, Cidadania e Ética) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, identificaram que, mesmo após três décadas da inserção feminina nas instituições policiais, ainda persistem processos de invisibilização e falta de reconhecimento institucional. Além disso, observaram que as relações de poder dentro dessas instituições são assimétricas e as relações de gênero influenciam práticas, discursos, disputas e estratégias no ambiente policial.

Cappelle (2010), ao investigar mulheres policiais e as dinâmicas de poder e gênero na Polícia Militar de Minas Gerais, identificou que, para serem reconhecidas, as policiais precisavam desafiar as expectativas sociais sobre o comportamento feminino. Era exigido delas que demonstrassem coragem e

enfrentassem situações de risco da mesma forma que seus colegas homens. Caso contrário, poderiam ser acusadas de receber tratamento diferenciado e privilégios indevidos.

Calazans (2005) destaca que, embora as mulheres sejam uma minoria simbólica dentro das forças policiais – instituições historicamente pautadas pelo paradigma da masculinidade -, sua presença desafia a estrutura organizacional ao introduzir novas perspectivas e questionamentos sobre a ordem estabelecida (Calazans, 2005).

No que diz respeito à liderança policial, observa-se que ela é influenciada pelo gênero. Tanto líderes homens e mulheres compartilham preocupações quanto semelhanças em relação às expectativas de desempenho e questões econômicas. No entanto, há diferenças significativas: apenas as líderes femininas relataram sentir que seus subordinados esperavam delas um conhecimento técnico aprofundado sobre a polícia, as tarefas operacionais e a missão institucional. Já os líderes masculinos enfrentam expectativas distintas, sendo vistos como figuras de proteção para seus subordinados diante da alta administração (Haake; Rantatalo; Lindberg, 2017).

Tendo em vista que o conceito de liderança deve ser analisado sob uma perspectiva construcionista social, compreende-se que o conhecimento e as atitudes sobre a liderança são moldados pela história, cultura e interações sociais. Isso, por sua vez, influencia as práticas de liderança dentro das instituições. Embora a cultura policial tradicionalmente valorize um estilo de liderança mais transacional, observa-se também uma tendência ao modelo transformacional, alinhado a concepções mais contemporâneas de gestão. O recrutamento de mais mulheres para cargos de liderança pode trazer impactos positivos, como o aumento do número de referências femininas na instituição. No entanto, essa medida isolada não é suficiente para transformar a cultura organizacional da polícia, tornando essencial uma abordagem mais ampla e estratégica para promover mudanças efetivas (Österlind; Haake, 2010).

Baseando-se na revisão de literatura testou-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 0: Não há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia no sistema prisional do Brasil e Portugal.

Hipótese 1: Há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia no sistema prisional do Brasil e Portugal.

Hipótese 2: Não há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia no sistema prisional do entre Brasil e Portugal.

Hipótese 3: Há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia no sistema prisional do entre Brasil e Portugal.

## 2. METODOLOGIA E MÉTODOS

O presente estudo adota uma abordagem descritiva em seus objetivos de pesquisa. De acordo com Cooper e Schindler (2016), estudos descritivos têm a finalidade de apresentar fenômenos ou características associadas a uma população-alvo, estimar proporções da população com determinadas características e identificar associações entre variáveis distintas.

No que diz respeito à abordagem metodológica, o estudo adota predominantemente uma perspectiva quantitativa, buscando analisar as diferenças ou semelhanças entre as lideranças femininas no Brasil e em Portugal. De acordo com Cooper e Schindler (2016), metodologias quantitativas são utilizadas para a avaliação de comportamentos, conhecimentos, opiniões e atitudes, respondendo a perguntas sobre quantidades, frequências e padrões. Creswell (2010) reforça que a pesquisa quantitativa testa teorias objetivas por meio da mensuração de variáveis, com dados numéricos analisados por procedimentos estatísticos.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos (Brasil e Portugal), permitindo uma análise detalhada de cenários sociais específicos (Yin, 1989; Gil, 1996). A realização do estudo em dois locais diferentes possibilita uma interlocução entre contextos distintos e uma análise comparativa. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2012), a utilização dessa estratégia requer a seleção criteriosa de casos, garantindo que os resultados possam ser replicados e comparados de maneira válida.

O estudo foi realizado no Departamento de Polícia penal do Estado de Santa Catarina (DPP/SC) e na Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP). O foco do estudo são as mulheres que atuam no sistema prisional de ambos os países, analisando sua representatividade nos cargos de chefia dentro das instituições responsáveis pela custódia das pessoas privadas de liberdade.

Para a análise comparativa, optou-se por fazer um recorte e escolher o estado de Santa Catarina devido à sua similaridade em termos de dimensão territorial e demográfica em relação a Portugal. A Tabela 1 apresenta dados sobre a população total, extensão geográfica, população carcerária total e distribuição entre homens e mulheres aprisionados.

Tabela 1 - Dados comparativos entre Santa Catarina e Portugal

Local	População total	Dimensão da localidade	População carcerária total	Homens aprisionados	Mulheres aprisionadas	Estabelecimentos Prisionais
Santa Catarina	7.610.361	95.730 km <sup>2</sup>	24.314	23.159 s	1.155	54
Portugal	10.600.000	92.212 km <sup>2</sup>	12.383	11.498	885	492

Fonte: elaborado pelas autoras (2024)<sup>3</sup>.

Para o referencial teórico sobre a representação da mulher policial penal nos cargos de chefia no estado de Santa Catarina foram consultadas fontes como o Banco Digital de Teses e Dissertações da Capes, o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal (Rcaap), o Portal Scielo, o Portal de Periódicos da Capes, bem como em revistas científicas com qualificação Qualis, entre outros.

A pesquisa documental baseou-se em dados do Departamento de Polícia Penal (DPP), da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP), do Sistema Nacional de Pesquisas Penitenciárias (Sisdepen), Portal do Servidor do estado de Santa Catarina, e Legislações na área de ambos os países.

Para a análise de dados, foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para Windows, versão 20, adotando-se um nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ) para realização do teste Qui-quadrado. Além disso, foi aplicado o teste Z para a comparação de proporções provenientes de amostras distintas. As variáveis analisadas foram o país (Brasil e Portugal) e o sexo (homem e mulher).

### 3. MULHERES NO SISTEMA PRISIONAL

Um olhar mais aprofundado sobre a profissão do policial penal, especialmente a partir das experiências das mulheres que trabalham nos presídios e penitenciárias, revela aspectos ainda pouco explorados da instituição policial. Os trabalhos acadêmicos geralmente abordam temáticas relacionadas às pessoas aprisionadas ou às questões políticas da instituição, tornando-se essencial investigar os meandros dessa organização. Além de ser um espaço de privação de liberdade, o ambiente prisional impõe condições que moldam o comportamento e as ações daqueles que nele trabalham (Taets, 2013).

2 Em Portugal existem 49 estabelecimentos prisionais e 48 diretores dos estabelecimentos, o diretor do EP de Angra Heroísmo também dirige a Cadeia de Apoio da Horta.

3 Os dados para a elaboração da tabela foram retirados do site do Ministério da Justiça e Segurança Pública do Brasil, e do site da Direção-Geral de Reinserção Social de Portugal. Dados sobre a população e dimensão do estado de Santa Catarina de acordo com IBGE, sobre a população de Portugal os dados foram retirados no site do portal Diplomático do Governo de Portugal.

O Sistema de Informações da Secretaria Nacional de Políticas Penais –(Sisdepen), no relatório referente ao ano de 2024, apontou que existem 642.638 pessoas privadas de liberdade nos estabelecimentos penais do Brasil. Desse total, 615.091 (95,71%) são homens, enquanto 27.547 (4,29%) são mulheres. Em relação às vagas por gênero, atualmente há 446.185 vagas para público masculino e 30.871 vagas para o público feminino. Assim como na maioria dos países latino-americanos, o Brasil enfrenta uma crise em seu sistema prisional, caracterizada pelo crescimento da população carcerária, superlotação, além de violências e abusos noticiados dentro das prisões, agravados pela falta de observância à legislação brasileira e aos direitos humanos (Rolim, 2003).

Além da preocupação com a escassez de vagas, é importante analisar o perfil das pessoas presas, pois isso auxilia na compreensão de “para que” e “para quem” as prisões estão sendo destinadas. Dessa forma, conhecer a realidade das prisões favorece a criação de ações e estratégias que não estejam voltadas à ampliação do número, mas sim a uma abordagem mais ampla para a enfrentar o problema do encarceramento em massa (Coelho, 2020).

Em Santa Catarina, a Secretaria de Administração Prisional e Socioeducativa (SAP), por meio do Departamento de Polícia Penal (DPP), é o órgão responsável pela gestão dos estabelecimentos penais. Segundo o levantamento do Sisdepen de 2024, em Santa Catarina havia 24.314 pessoas privadas de liberdade, destas 23.159 (95,25%) são homens, enquanto 1.155 (4,75%) são mulheres. De acordo com o Portal da Transparência do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina são 2.993 policiais penais efetivos e ativos, dois quais aproximadamente 660 são mulheres.

A estrutura organizacional do DPP, de acordo com o decreto nº 274/2023, inclui os seguintes cargos de lideranças: Diretor-geral do Departamento de Polícia Penal, Diretor-geral Adjunto do Departamento de Polícia Penal, Diretor do Núcleo de Segurança Institucional, Diretor do Protege. Nas coordenadorias técnicas do DPP: o Coordenador de Ensino e Formação, Coordenador de Inteligência, Coordenador de Orientação e Correção, Coordenador de Apoio, Saúde e Atenção Psicossocial, Coordenador de Controle de Vagas, Coordenador de Desenvolvimento Educacional, Coordenador de Execução Penal, Coordenador de Informação, Dados e Estatística, Coordenador de Penas Alternativas e Apoio ao Egresso, Coordenador de Promoção Social, e por fim Coordenador de Trabalho e Renda.

Na Diretoria de Segurança e Operações, os cargos incluem: Diretor de Segurança e Operações, o Coordenador da Divisão de Operações com Cães, o Coordenador do Grupamento de Operações Aéreas, o Coordenador do Grupo

Tático de Intervenção, e o Coordenador do Serviço de Operações e Escolta. Além disso, há oito Superintendentes Regionais.

Quanto à distribuição de gênero nos 29 cargos de chefia mencionados, verificou-se que 22 são ocupados por homens e 7 por mulheres (DPP/SC, 2024).

Atualmente, Santa Catarina possui 54 estabelecimentos penais distribuídos em seu território. Cada unidade prisional conta com um administrador que exerce a função de Diretor do estabelecimento. Um levantamento sobre o perfil desses cargos revelou que 41 (quarenta e um) Diretores são homens e 13 (treze) são mulheres (DPP/SC, 2024).

É importante destacar que, diferentemente das demais forças policiais estaduais, todos os servidores da Polícia Penal de Santa Catarina ingressam na carreira na mesma posição. A progressão funcional ocorre em oito níveis, sendo o nível I o nível inicial e o nível VIII o máximo. A ascensão funcional para o nível subsequente ocorre a cada 3 anos, quando preenchidos os critérios estabelecidos em lei (Santa Catarina, 2021).

Para ocupar os cargos de direção dos estabelecimentos prisionais, a Lei de Execução Penal determina que o diretor deve possuir diploma de nível superior de Direito, Psicologia, Ciências Sociais, Pedagogia ou Serviços Sociais, além de experiência administrativa na área, idoneidade moral e reconhecida aptidão para o desempenho da função. Adicionalmente, o diretor deverá residir no estabelecimento ou nas proximidades e dedicar tempo integral ao cargo (Brasil, 1984). Complementando as exigências, o Decreto nº 1731, de 18 de fevereiro de 202, que aprova o Regulamento da Estrutura Organizacional Básica da Polícia Penal de Santa Catarina, estabelece que os cargos de Diretor-Geral, Diretor-Geral Adjunto, Superintendente e Diretor de estabelecimento devam ser ocupados exclusivamente por policiais penais do estado, além atenderem aos requisitos especificados no decreto (Santa Catarina, 2022).

A legislação vigente evidencia que não há processos seletivos para os cargos de chefia e gestão. Dessa forma, a ocupação dos postos mais elevados na Polícia Penal depende de critérios subjetivos, sendo a nomeação realizada por um administrador em posição hierárquica superior para a indicação de alguém ao cargo.

Por fim, cabe ressaltar -que tanto a Diretoria do Departamento de Polícia Penal quanto às coordenadorias funciona em um edifício apartado dos estabelecimentos penais. Somente os coordenadores regionais desempenham suas atividades dentro das unidades prisionais, assim como os diretores dos estabelecimentos (DPP/SC, 2024).

A seguir, apresenta-se na Tabela 2 a distribuição dos cargos de chefia no sistema prisional catarinense, por gênero:

Tabela 2 – Distribuição de cargos por gênero em Santa Catarina

	HOMENS	MULHERES
CHEFIAS	63	20

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

A divisão social do trabalho, resultante das relações sociais de sexo, tem sua origem na história e assume diferentes formas em cada sociedade. Sua característica fundamental é a atribuição da esfera produtiva aos homens e da esfera reprodutiva às mulheres, ao mesmo tempo em que funções de maior valor social são majoritariamente destinadas aos homens. Essa divisão se organiza com base em dois os princípios: o da separação, que estabelece trabalhos específicos para homens e mulheres, e o da hierarquização, no qual o trabalho do masculino é socialmente valorizado em maior grau que o (Hirata, 2002; Kergoat, 2003).

Sob a perspectiva da pirâmide ocupacional baseada no gênero e na divisão sexual vertical do trabalho, observa-se que as mulheres têm menos oportunidade de ascender a cargos de alta hierarquia em comparação aos homens. A divisão vertical e horizontal do trabalho torna-se evidente quando, em um determinado ambiente profissional, os cargos hierarquicamente mais elevados são predominantemente ocupados por homens, mesmo quando a maioria da força de trabalho é composta por mulheres (Yannoulas, 2002).

Seguindo uma tendência comum observada na maioria das forças policiais do norte da Europa - que já na década de 1970, começavam a considerar a igualdade de gênero -, as mulheres na polícia eram frequentemente percebidas como uma espécie de “assistentes sociais fardadas”. Em 1980, ainda se debatia a admissão de agentes de ambos os sexos em condições quase iguais e para funções semelhantes, embora a discussão se concentrasse apenas em aspectos relacionados à condição feminina. Nesse contexto, foi criada uma “carreira policial feminina” com o objetivo de aumentar o número de mulheres no efetivo, porém mantendo desigualdades e uma separação entre as trajetórias profissionais de homens e mulheres, mesmo após a Constituição Portuguesa garantir direitos igualitários desde 1976 (Durão, 2017).

Em Portugal, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho supera a média europeia, especialmente entre mulheres com maior nível de escolaridade, sugerindo uma associação entre o emprego remunerado e as aspirações de realização e valorização pessoal das mulheres. Em comparação com outros países europeus, as mulheres portuguesas trabalham mais horas por semana, com uma diferença mínima em relação aos homens. No entanto,

enfrentam maiores desafios relacionados ao desemprego, à precariedade laboral e aos baixos salários, evidenciando uma realidade de desigualdades (Torres *et al.*, 2018).

As experiências durante o processo de recrutamento e formação, caracterizadas pelas redes informais de apoio e pela intensa socialização no ambiente, imediatamente evocam as dinâmicas complexas entre as identidades de gênero e as identidades socioprofissionais que se desenvolvem ao longo da vida profissional dos indivíduos. Quando uma organização policial, como a portuguesa, enfrenta mudanças institucionais e sociais, surgem áreas de interseção que criam novas dinâmicas de interação, sociabilidade e até mesmo representações intergênero, transformando essas áreas, que por si só são fontes de ambiguidade e tensão (Durão, 2004).

Diferentes estruturas intraorganizacionais podem influenciar tanto para a construção social de homens e /mulheres enquanto gêneros quanto para a produção de manifestações culturais e simbólicas associadas a cargos e funções dentro da organização. A consciência sobre gênero evidencia que as reações, discriminação e conflitos entre os gêneros podem variar de acordo com o grau e o tipo de masculinidade presentes na organização (Alvesson; Billing, 1992).

Em Portugal a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP) é o órgão responsável pela prevenção criminal, execução de penas, reinserção social e gestão dos sistemas tutelar educativo e prisional. Segundo dados da própria DGRSP, em março de 2024 o sistema prisional português contava com 12.081 pessoas privadas de liberdade, das quais 11.195 eram homens e 886 mulheres.

O Corpo da Guarda Prisional (CGP), cujo estatuto está regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 3/2014, de 9 de janeiro, é constituído pelos trabalhadores da DGRSP com funções de segurança pública em meio institucional. Sua missão é garantir a segurança e ordem do sistema prisional, protegendo a vida e a integridade dos cidadãos em cumprimento de penas e medidas privativas da liberdade, além de assegurar o respeito pelos direitos e liberdades fundamentais desses cidadãos.

Os trabalhadores do CGP estão organizados, em ordem decrescente de hierarquia, nas carreiras especiais de chefe da guarda prisional e de guarda prisional. A carreira de chefe da guarda prisional é pluricategorial e inclui a categoria de comissário prisional, além das categorias de chefe principal e chefe. Da mesma forma, a carreira de guarda prisional também é pluricategorial, abrangendo as categorias de guarda principal e guarda.

As funções de liderança da polícia penal português está descrita na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição de cargos por gênero em Portugal

	HOMENS	MULHERES
CHEFIAS	30	28

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Diferentemente do que é estabelecido por Decreto em Santa Catarina, onde os cargos de chefia são de ocupação obrigatória por policiais penais, em Portugal não há esta obrigatoriedade. O Decreto nº 215/2012 que aprova a orgânica da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, determina que, para ocupar os cargos de diretor-geral e subdiretor-geral, é necessário possuir reconhecida idoneidade e experiência profissional, além de ter concluído a licenciatura há, pelo menos, 12 e 8 anos, respectivamente, na data do provimento.

O cargo de diretor de estabelecimento ou de agrupamento prisional é provido por escolha, mediante despacho do membro do governo responsável pela área da justiça, sob proposta não vinculativa do diretor-geral. Podem ser nomeados para essa função: trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, licenciados, dotados de competência técnica e aptidão para o exercício da função, e que possuam, no mínimo, seis ou quatro anos, respetivamente, de experiência profissional em funções, cargos, carreiras ou categorias para cujo exercício ou provimento seja exigível uma licenciatura; e trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, incluindo o pessoal da carreira do Corpo da Guarda Prisional, que cumulativamente e consoante se trate de estabelecimento prisional, sejam licenciados há, pelo menos, seis anos ou quatro anos, respetivamente, e detenham experiência profissional relevante pelos mesmos períodos, dotados de reconhecida competência técnica, mérito e aptidão na área prisional.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os dados apresentados, é possível observar que a representação feminina nos cargos de chefia no Departamento de Polícia Penal de Santa Catarina corresponde a 24,09%. Em contrapartida, em Portugal, a participação feminina nos cargos de chefia atinge 48,27% dos cargos na Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais. Dessa forma, nota-se que em Santa Catarina, as mulheres têm uma representatividade significativamente inferior nos cargos de chefia em relação aos colegas homens. Por outro lado, em Portugal, verificou-se que a representatividade feminina e masculina está equilibrada.

Aplicou-se o teste qui-quadrado de Pearson no quadro abaixo para verificação da relação entre o sexo e país.

Quadro 1 - Total de homens e mulheres nos cargos de chefia no Brasil e em Portugal

		SEXO		TOTAL	
		Homem	Mulher		
País	Brasil	Count	63	20	83
		% within País	75,9%	24,1%	100,0%
	Portugal	Count	30	28	58
		% within País	51,7%	48,3%	100,0%
Total		Count	93	48	141
		% within País	66,0%	34,0%	100,0%

Fonte: elaborado pelas autoras por meio do SPSS (2024).

Para tanto temos as seguintes hipóteses analisadas:

Hipótese 0: Não há relação entre o sexo e os cargos de liderança de acordo com o país analisado.

Hipóteses 1: Há relação entre o sexo e os cargos de liderança de acordo com o país analisado.

Quadro 2 - Resultado do teste Qui-quadrado usando o software SPSS

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,890 <sup>a</sup>	1	,003		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,846	1	,005		
Likelihood Ratio	8,852	1	,003		
Fishers's Exact Test				,004	,003
N of Valid Cases	141				

Fonte: elaborado pelas autoras por meio do SPSS (2024).

Analisando o quadro acima, é possível verificar que o resultado da significância do teste Qui-quadrado é de 0,3% ( $\alpha=0,003$ ), ou seja, deve-se rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) em favor da hipótese alternativa ( $H_1$ ), indicando que existe relação entre o sexo e os cargos de liderança, de acordo com o país. Esse resultado sugere que, dependendo do sexo da pessoa, é mais provável ou não que ela ocupe algum cargo de liderança, conforme o país em que está situada.

Na presente pesquisa, também foi utilizado o teste Z para a análise das proporções. Para isso, as seguintes hipóteses foram analisadas:

Hipótese 0: Não há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia em Brasil e Portugal.

Hipótese 1: Há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia em Brasil e Portugal.

A fórmula utilizada para a verificação das hipóteses acima através do teste Z é:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Como resultado do cálculo, obteve-se o valor de 2,98 desvios, onde o valor crítico para um nível de significância de 5% é 1,96 desvios (Z tabelado). Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula (Ho), ou seja, há diferença estatisticamente significativa entre as proporções de mulheres que ocupam cargos de chefia em Brasil e em Portugal. Em Portugal, a proporção de mulheres que ocupam função de liderança é significativamente superior ao número de mulheres que ocupam a função em Santa Catarina.

Por meio da análise dos dados, pode-se verificar que existem realidades distintas para as mulheres que trabalham no sistema prisional do Brasil e de Portugal. Em Santa Catarina é menos provável que uma mulher ocupe um cargo de chefia em relação ao seus colegas homens. Por outro lado, a realidade portuguesa apresenta uma perspectiva diferente, com uma disparidade menos evidente entre homens e mulheres nas funções de liderança dentro do sistema prisional.

A existência de programas dentro das organizações que abordam a quebra de barreiras estruturais, organizacionais e culturais é essencial para inclusão de mulheres. Políticas de trabalho são fundamentais para a superação das barreiras estruturais; para tanto, é necessário estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, criar canais capazes de desenvolver e promover as mulheres e, além disso, implementar programas de mentoria que possam traçar um caminho para a ascensão das mulheres na carreira. Nessa perspectiva, a criação de programas contribui para as aspirações das mulheres dentro da organização, identificando metas e trajetórias capazes de impulsionar suas carreiras (Johns, 2013).

A quebra de barreiras e a inclusão das minorias é uma conquista significativa em termos de tratamento, convivência e confiança estabelecida com os outros trabalhadores nas organizações. As práticas nas organizações voltadas à diversidade e inclusão devem ser, acima de tudo, baseadas em princípios éticos e moralmente justos, e não apenas preocupadas com efeitos imediatos de algumas mudanças (Miltersteiner *et. al*, 2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações refletem o sistema cultural e social do local onde estão inseridas. Dessa forma, ao analisar o emaranhado de significados das

reproduções que homens e mulheres representam em seu local de trabalho corrobora com a compreensão dos estudos de gênero nas organizações. Além disso, são diversas as estruturas e abordagens na instituição policial de um local para o outro demonstrando a complexidade do tema.

Constatou-se no presente estudo que o Departamento de Polícia possui, em seu quadro, mulheres ocupando 24,09% dos cargos de chefia, uma tímida representação feminina comparada aos 37,4% (Ibge, 2019) de ocupação por mulheres em cargos de gerência no Brasil. Em Portugal, observou-se que a participação feminina nos cargos de chefia corresponde a 48,27% dos cargos na Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais. Deste modo, é possível verificar que em Santa Catarina, as mulheres têm uma representatividade bem inferior nos cargos de chefia em relação aos colegas homens, especialmente quando comparada à realidade do sistema prisional português.

Em Portugal, a proporção de mulheres que ocupam função de liderança é significativamente superior à de mulheres que ocupam a função em Santa Catarina. Dessa forma, a percepção inicial é que homens e mulheres dentro do quadro de liderança do DGRSP estariam se distanciando dos modelos estereotipados de gênero, na tentativa de se libertar do imperativo projetado pelas representações sociais. Em contrapartida, em Santa Catarina, a baixa representação feminina nos quadros de chefia reflete ambientes prisionais ainda extremamente masculinizados, onde poucas as mulheres ocupam os cargos de liderança, evidenciando que homens e mulheres dentro da organização policial possuem papéis bem definidos. Aos homens, o imperativo masculino, representando força e competência dentro do ambiente prisional; às mulheres, o papel de auxiliar aos homens no universo hostil dos presídios e penitenciárias.

Desse modo, este estudo buscou lançar luz à atuação feminina na gestão do Departamento de Polícia Penal de Santa Catarina e a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais de Portugal, com o objetivo de dar maior visibilidade à questão de gênero associada aos cargos de chefia na instituição policial. Além disso, visa contribuir para a compreensão e superação dos paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto organizacional.

Conclui-se, portanto, que para as mulheres que trabalham no sistema prisional do Brasil, a possibilidade de ocupação dos cargos de chefia é menor em comparação aos seus colegas homens, diferente de Portugal, onde não foi encontrada tal discrepância.

Como proposta para novos estudos, sugere-se a avaliação da percepção de homens e mulheres sobre gênero no âmbito da instituição de polícia penal e guarda prisional, visando compreender papel de ambos nos espaços organizacionais. Historicamente conhecidos pelo seu ambiente ameaçador, presídios e penitenciárias, assim como outras organizações possuem culturas e

crenças próprias. Estudar o comportamento das pessoas que trabalham nesses lugares é dar visibilidade àqueles que sempre tiveram o trabalho como prisão.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. **Gender and organization: towards a differentiated understanding**. *Organization Studies*, v. 13, n. 12, p. 73-102, 1992. Disponível em: < <https://shre.ink/edio>>, acesso em: 16 out 2024.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Banco Nacional de Monitoramento de Prisões, BNMP**: Cadastro Nacional de Presos. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: < <https://shre.ink/edil>>, acesso em: 03 jun. 2024.
- BRASIL. **Sistema de Informação da Secretaria Nacional de Políticas Penais - Sisdepen**. Disponível em: < <https://shre.ink/edia>>, acesso em: 23 jun. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execuções Penais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jul. 1984. Disponível em: < <https://shre.ink/edyV>>, acesso em: 20 jan. 2025.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, p. 71-99, 2010. Disponível em: < <https://shre.ink/edyF>>, acesso em: 24 jun. 2024.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Maria José Medeiros; BRITO, Mozar José. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, 2004. Disponível em: < <https://shre.ink/edyX>>, acesso em: 15 mai. 2024.
- COELHO, Priscila. **Um preso por vaga**: estratégias políticas e judiciais de contenção da superlotação carcerária. 2020. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP, 2020. Disponível em: < <https://shre.ink/edyk>>, acesso em: 06 jun. 2024.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.
- DEPARTAMENTO DE POLÍCIA PENAL. DPP. Disponível em: <<https://policiapenal.sc.gov.br>>, acesso em: 15 jul. 2024.
- FINE, Marlene G. **Women leaders' discursive constructions of leadership**. *Women's Studies in Communication*, v. 32, n. 2, p. 180-202, 2009. Disponível em: < <https://shre.ink/edF0>>, acesso em: 10 out. 2024.

- FONSECA, Tânia Mara Gali. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- HAAKE, Ulrika; RANTATALO, Oscar; LINDBERG, Ola. *Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organizational reform*. **Policing and Society**, v. 27, n. 7, p. 764-778, 2017. Disponível em: <<https://shre.ink/edFC>>, acesso em: 22 jun. 2024.
- HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, n. 17, v.18. p. 139-156, 2002. Disponível em:< <https://shre.ink/edFu>>, acesso em: 29 mai. 2024.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em:< <https://shre.ink/edFs>>, acesso em: 30 ago. 2024.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – INC. Portugal. Disponível em: <<https://shre.ink/edFT>>, acesso em: 09 ago. 2024.
- KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n.53, p. 243-257, 2010. Disponível em: < <https://shre.ink/edzP>>, acesso em: 27 out. 2024.
- JOHNS, M. L. *Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions*. **Perspectives in Health Information Management**, v. 10, n. Winter, p. 1e, 2013. Disponível em: < <https://shre.ink/edzJ>>, acesso em: 20 out. 2024.
- KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. Trabalho e Cidadania Ativa para as Mulheres: Desafios para as Políticas Públicas, p. 55-63, 2003.
- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MACÊDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 61-90, 2004. Disponível em: < <https://shre.ink/edzC>>, acesso em: 10 maio 2024.
- MILTERSTEINER, Renata Kessler, OLIVEIRA, Fátima Bayma de, HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa, SANT'ANNA, Anderson de Souza, MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 406-423, 2020. Disponível em: < <https://shre.ink/edzG>>, acesso em: 30 jul. 2024.
- MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ÖSTERLIND, Malin; HAAKE, Ulrika. *The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden*. **Advancing Women in Leadership Journal**, v. 30, 2010. Disponível em: < <https://shre.ink/edzn>>, acesso em: 21 jul. 2024.

PEDROSO, Regina Célia. Utopias penitenciárias, projetos jurídicos e realidade carcerária no Brasil. **Revista de História**, n. 136, p. 121-137, 1997. Disponível em: < <https://shre.ink/edRA>>, acesso em: 12 ago. 2024.

PORTUGAL. **Decreto-Lei nº 3/2014, de 9 de janeiro**. Estatuto do Pessoal do Corpo da Guarda Prisional. Disponível em: < <https://shre.ink/edRb>>, acesso em: 7 mai. 2024.

ROLIM, Marcos. Prisão e ideologia: limites e possibilidades para a reforma prisional no Brasil. **Revista de Estudos Criminais**, n. 12, Rio Grande do Sul, 2003.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.731, de 8 de fevereiro de 2022**. Regulamento da estrutura organizacional básica da Polícia Penal do Estado de Santa Catarina. Disponível em: < <https://shre.ink/edR2>>, acesso em: 7 mai. 2024.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 774, de 27 de outubro de 2021**. Disponível em:< <https://shre.ink/edRn>>, acesso em: 11 jun. 2024.

SILVESTRI, Marisa. *'Doing time': becoming a police leader*. **International Journal of Police Science & Management**, v. 8, n. 4, p. 266-281, 2006. Disponível em: < <https://shre.ink/edEY>>, acesso em: 18 jul. 2024.

SILVESTRI, Marisa; TONG, Stephen. *Women police leaders in Europe: a tale of prejudice and patronage*. **European Journal of Criminology**, p. 1-20, 2020. Disponível em:< <https://shre.ink/edEN>>, acesso em: 12 jul. 2024.

TAETS, Adriana Rezende Faria. Em trânsito: o cotidiano de algumas agentes de segurança penitenciária do Estado de São Paulo. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 2, p. 246-259, 2013. Disponível em: < <https://shre.ink/edEZ>>, acesso em: 03 mai. 2024.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.

YIN, Robert K. **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.