

Jocelino Joaquim da Rocha Moreira

Guardas prisionais, contextos de atuação e motivações-
Implicações para o futuro

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2016

Jocelino Joaquim da Rocha Moreira

Guardas prisionais, contextos de atuação e motivações-
Implicações para o futuro

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2016

Jocelino Joaquim da Rocha Moreira

Guardas prisionais, contextos de atuação e motivações-
Implicações para o futuro

Dissertação apresentada à
Universidade Fernando Pessoa como
parte dos requisitos para a obtenção
do grau de Mestre em Psicologia
Jurídica sob orientação da Professora
Doutora Glória Jóluskin.

Resumo

O contexto prisional tem recebido nos últimos anos uma grande atenção por parte dos investigadores portugueses. Porém, esse estudos não se têm centrado nos guardas prisionais, como grupo profissional. Dada a inexistência de pesquisas sobre esta temática, o presente estudo pretende analisar os contextos em que se desenrola o exercício das funções dos guardas prisionais, uma vez que estas podem produzir desmotivação e desgaste profissional nestes indivíduos.

A investigação decorreu com a participação de guardas prisionais, a exercer funções nos Estabelecimentos Prisionais de Chaves, Lamego e Izeda. Para serem atingidos os objetivos propostos, optou-se pelo método qualitativo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas como instrumento de recolha de dados. Durante o mês de Abril e Maio de 2016 foram realizadas entrevistas a quinze guardas prisionais que trabalhavam em contacto direto com os reclusos.

Ao longo da análise das entrevistas ficaram patentes nas declarações algumas fontes de desmotivação devido ao congelamento de salários e das progressões na função pública, à inexistência de concursos internos e à ineficácia e injustiça das avaliações de desempenho.

Por outro lado, os profissionais estudados afirmam sentir uma fraca valorização das suas funções no serviço, a par de uma má imagem da sua profissão, difundida e sustentada pelos meios de comunicação social. Estes fatores podem contribuir para que eles próprios não se sintam identificados com o grupo profissional ao qual pertencem. Finalmente, os entrevistados manifestam sentir uma falta de formação contínua, cuja existência consideram fundamental.

Palavras-Chave: Guardas Prisionais, Prisão, Motivação, Formação, Identidade profissional.

Abstract

The prison environment has received in recent years a great attention by Portuguese researchers. However, these studies have not focused on prison guards, as a professional group. Given the lack of research on this subject, this study aims to analyze the contexts in which unfolds the duties of prison guards, once this can produce demotivation and professional wear on these individuals.

The investigation took place with the participation of prison guards, exercising functions in Chaves, Lamego and Izeda's prisons. To achieve the proposed objectives, we chose the qualitative method, through the application of semi-structured interviews as a data collection tool. During the month of April and May 2016, fifteen prison officers that worked directly with the prisoners were interviewed.

Throughout the analysis of the interviews there was evident in the statements some sources of demotivation due to the freezing of wages and progressions in the civil service, the lack of internal competitions and the inefficiency and unfairness of performance evaluations.

On the other hand, the studied professionals say report feeling a weak appreciation of their duties in the service, along with a bad image of their profession, widespread and sustained by the media.

These factors can contribute for themselves do not feel identified with the professional group to which they belong. Finally, respondents manifest fell a lack of continuous formation, whose existence they consider fundamental.

Key words: Prison Guards; Prison; Motivation; Formation; Professional Identity

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de expressar o agradecimento a quem, direta ou indiretamente, tornou possível a concretização do presente trabalho.

À Professora Doutora Glória Jólluskin, orientadora deste trabalho, pela disponibilidade e crítica construtiva que permitiram, acima de tudo, uma visão diferente de uma realidade que julgava conhecer.

À Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais assim como as direções, e chefias de guardas dos Estabelecimentos Prisionais de Lamego, Chaves e Izeda.

Aos guardas prisionais que participaram e que foram um contributo fundamental para tornar possível a realização deste trabalho.

Aos meus filhos Diogo e Leonor, pelo tempo e disponibilidade de que foram privados.

A ti Regina, pelo incentivo, paciência e apoio incansáveis, e sem os quais esta tarefa seria impossível de realizar.

Muito obrigado a todos!

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	---

PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 – O sistema prisional.....	3
1.3 – Do carcereiro ao guarda prisional.....	4
1.4 – Guarda Prisional na atualidade.....	9
1.4.1- Enquadramento Jurídico.....	9
1.4.2- Horários.....	12
1.4.3- Trabalho por turnos.....	13
1.4.4- Vínculos, Carreira e remunerações.....	15
1.4.5- Avaliação de desempenho.....	20
1.4.6- Concursos.....	21
1.4.7- Stress e burnout na Guarda Prisional.....	22
1.4.8- Enquadramento (in)formal.....	24
1.5- Teorias da motivação no contexto de atuação do guarda prisional.....	30
1.5.1- Teorias do conteúdo da Motivação.....	32
1.5.1.1- Teoria de Maslow ou teoria das necessidades.....	32
1.5.1.2- Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	34
1.5.1.3- Modelo ERG de Alderfer.....	36
1.5.1.4- Teoria de MacClelland.....	37
1.5.1.5- Teoria do reforço de Skinner.....	39
1.5.2- Teorias do Processo de Motivação.....	40
1.5.2.1- Modelo de expectativas de Vroom.....	40
1.5.2.2- Teoria MULTifatorial de L. Porter e E. Lawler.....	41
1.5.2.3- Teoria da Equidade.....	42
1.5.2.4- Teoria da fixação de objetivos.....	43

1.6- Contexto prisional como modulador do trabalho do guarda.....	43
1.6.1- Cultura organizacional.....	44
1.6.2- Justiça Organizacional.....	47
1.6.3- Afiliação e referência.....	48
1.6.4- Estereótipo e individualidade.....	49
1.6.5- Os grupos no contexto organizacional.....	50
1.6.5.1- Conceito de grupo.....	51
1.6.5.2- Grupos (in)formais.....	52
1.6.6-Liderança	55

PARTE II- ESTUDO

2.0-Introdução ao estudo.....	58
2.1-Metodologia.....	59
2.2-Objetivos da investigação.....	60
2.3-Instrumentos.....	61
2.4-Participantes da investigação.....	61
2.5-Characterização da amostra.....	62
2.6-Análise do conteúdo.....	63

PARTE III- APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1- Resultados do estudo.....	65
3.2- Discussão de resultados.....	91
Referências Bibliográficas.....	96

ANEXOS

Anexo 1 – Consentimento da Comissão de ética da Universidade Fernando Pessoa

Anexo 2 – Autorização da Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

Anexo 3 – Declaração de consentimento informado

Anexo 4 – Guião de entrevista

ABREVIATURAS

CEPMPL – Código da Execução de Penas e Medidas Privativas de Liberdade

CGP – Corpo da Guarda Prisional

DGRSP – Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

E.P.s – Estabelecimento (s) Prisional (ais)

EPCGP- Estatuto Profissional do Corpo da Guarda Prisional

GISP- Grupo de Intervenção e Segurança Prisional

GOC- Grupo Operacional Cinotécnico

GP- Guarda prisional

GP`s- Guardas prisionais

UO- Unidade Orgânica

Introdução

O tratamento Penitenciário em Portugal sofreu alterações significativas nos dois últimos séculos.

Sempre se idealizou muito bem a organização prisional, tendo-se produzido excelentes diplomas legislativos, inclusive de vanguarda, face aos outros países. No entanto, nunca, ou tardiamente, foram aplicados no terreno, levando a que a sua pertinência se esfumasse na lentidão da sua implementação. Avanços e retrocessos acabaram por marcar o seu percurso, servindo apenas para dar voz às grandes pretensões sociais e ideológicas que, entretanto, foram surgindo.

Os guardas prisionais também fizeram parte dessas grandes transformações acompanhando, evoluindo e adaptando-se, formal ou informalmente, aos desafios que lhes iam sendo apresentados, estando estes diretamente ligados à evolução do papel atribuído à prisão e à reclusão. Os guardas foram sendo progressivamente impelidos para as questões de gestão de segurança e de disciplina das prisões, adotando posições que se pretendiam de autoritarismo, intransigência e, em certas situações, de repressão face aos reclusos.

Dada a particularidade do exercício das suas funções e da proximidade que, inevitavelmente, têm de manter com os reclusos, os guardas vão adquirindo desta forma um conhecimento mais aprofundado e próximo, o que, invariavelmente, acaba por lhes permitir assumir papéis de mediação e educação que lhes estão adstritos, inerentes à função de apoio à ressocialização que têm de prestar.

Surge assim um anunciado conflito de papéis: por um lado, a persistente suspeita aliada à segurança e à manutenção da ordem, acaba por criar, invariavelmente, um foco de tensão; por outro lado, cabe ao guarda desenvolver um bom relacionamento com os reclusos pois possui um papel extremamente ativo na reinserção social dos mesmos.

Apresentados constantemente como dicotómicos, estes dois papéis têm vindo a ser aceites e assumidos, embora informalmente, por estes profissionais, que não os vislumbram de forma dissociada, mas sim complementar.

Segundo Gonçalves e Vieira, (2005, p.24) “...é sabido que são os guardas que maior tempo e mais contacto têm com os reclusos, pelo que a sua influência na ressocialização daqueles será, teoricamente, maior. Por tal motivo, não só deve haver um especial cuidado na sua formação como ainda ter presente que à adoção plena desse papel de agentes de socialização estará dependente de fatores motivacionais que não podem ser descorados.”

Imagem social, identificação com o grupo, progressões, concursos, avaliações, formação, vínculo, horários, trabalho por turnos, vencimento, suplementos, e hierarquia, assim como o stress e burnout, serão aqui analisados através da visão e das palavras destes profissionais, de forma a podermos aferir, qual a importância destas ou de outras condicionantes que contribuam para um incremento ou diminuição da motivação destes profissionais.

Com este trabalho tentaremos encontrar respostas para alguns dos problemas que afetam estes profissionais das forças de segurança, e esperamos ter a capacidade de melhor clarificar o contexto de trabalho por forma a revelar as carências bem como os fatores de motivação que deverão ser reforçados ou incrementados. No sistema prisional, o foco de atenção não deve incidir somente nos indivíduos detidos, mas também em quem, com eles, compartilha a sua reclusão, uma vez que, motivados, estes serão, certamente, mais úteis a desempenharem o papel a que se propuseram.

PARTE I- Enquadramento teórico

1.1- O sistema prisional

Quando um indivíduo pratica um ato tipificado na lei como sendo um crime e após se desenrolar o respetivo processo-crime, segue-se, por norma, o cumprimento de uma pena, podendo esta ser privativa da liberdade, Escudeiro (2011).

O conjunto de órgãos funcionais que têm como competência a execução dessa mesma medida privativa de liberdade, têm de criar e garantir as condições necessárias para a reinserção social desses indivíduos, contribuindo desta forma para a defesa da ordem e da paz social.

Os muros dos Estabelecimentos Prisionais já não encerram homens e os seus próprios carcereiros numa realidade pouco conhecida.

A prisão acaba por excluir homens de forma implícita da própria sociedade, uma vez que rompe com as esferas da vida de cada indivíduo (residência, trabalho e lúdica), obrigando-o a permanecer num mesmo local sob uma autoridade única e a desempenhar tarefas em conjunto, obedecendo a horários e regras rigorosas, acabando por sonegar desta forma a sua própria identidade Goffman, (2005).

A prisão é, por isso, considerada uma instituição total, que segundo Goffman (2005, p.11), *“pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um número grande de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, leva uma vida fechada e formalmente administrada”*.

Os estabelecimentos prisionais assim o são. Ainda o mesmo autor defende existir também uma graduação de encerramento para este tipo de instituições que se caracteriza quer pelas barreiras à manutenção das relações sociais, quer pela negação de acesso ao mundo exterior, quer, fisicamente, pela existência de muros altos, arame farpado, portões e gradões fechados, sendo objetivo último destas instituições retirar o detido do mundo exterior de forma a que este absorva as regras internas.

Conceções presentes, e que formalmente retratam esta realidade tem, contudo, o propósito último e conceptual de, após um plano individual de readaptação, incluir o recluso de maneira implícita na sociedade.

Atualmente, a simples existência da prisão já é, por isso, sinónimo de tratamento, ou, pelo menos, é o que se pretende que seja, e não uma realidade intercalar, onde os castigos corporais ou a própria morte passaram, há muito, para um plano meramente histórico, nomeadamente no que toca a Portugal.

Não excluindo a instituição total em que as prisões se tornaram em consequência da evolução dos próprios tempos, as prisões também se mutaram graças às alterações significativas que ocorreram nos séculos que nos antecederam, quer a nível social, quer a nível jurídico-legal, bem como através das modificações implementadas pela própria administração prisional.

Realizaremos, por isso, uma breve abordagem à evolução do sistema prisional e do próprio tratamento penitenciário em Portugal, enquadrando as alterações surgidas a nível histórico, tendo em atenção a evolução que teve o pensamento ideológico nesta área, as grandes alterações legislativas entretanto adotadas e as transformações mais significativas no parque penitenciário, contextualizando, desta forma, o papel tido durante tantos séculos pelos carcereiros até ao despontar da função de guarda prisional. Analisaremos também a sua importância no panorama penitenciário atual, bem como a pertinência do seu papel na interação com os reclusos, sabendo nós serem estes os destinatários últimos de tudo quanto se faz a nível de tratamento penitenciário.

1.3-Do carcereiro ao guarda prisional

“Eu o príncipe, como Regente e Governador dos Reinos de Portugal e dos Algarves, etc. faço saber aos que esta Lei, e novo Regimento virem, que mostrando a experiência ser necessário acudir com prompto remedio aos damnos, que se seguiam à administração da justiça...”, “...houve por bem fazer esta Lei, e novo Regimento, para com elle dar forma á eleição das pessoas, que houverem de servir de Carcereiros,

determinar o interesse justo destes officios, convidar com a esperança do prémio aos bons, e castigar com maior severidade aos maus.”.

Estava, assim, instituído o Regimento dos Carcereiros pelo Alvará de 28 de Abril de 1681, pelo príncipe regente D. Pedro, ficando assim regulamentado o seu provimento nos cargos, as remunerações e o seu registo, alargando-se, deste modo, as regras das Ordenações que também descreviam as obrigações e sanções para os carcereiros que prevaricassem, definindo-se a obrigatoriedade dos presos obedecerem aos carcereiros, de não possuírem objetos considerados perigosos e de não jogarem jogos de azar.

A realidade da época revela-nos que nos cárceres existia a mais completa promiscuidade: homens, mulheres e crianças, todos juntos e aguardando julgamento, coabitavam, frequentemente, os mesmos espaços que os condenados.

A pena era somente inspirada pela injustiça cometida e pela intimidação necessária, os homens ficavam detidos antes e depois de julgados até ao cumprimento da pena definitiva, fosse a pena de morte, corporal, patrimonial ou o degredo. Até aqui a prisão passou a ser, por isso, um local de passagem e de guarda de homens.

Cabia ao preso garantir o seu sustento, estando previamente definido o que cada preso pagava pelo encarceramento, por melhores acomodações assim como o que pagaria pela própria soltura. Caso fosse condenado ao degredo, pagava também a viagem até Lisboa. No caso de ser um preso pobre o seu sustento caberia às Misericórdias.

O pagamento destes impostos alimentava abusos e desvios, que se mantiveram ao longo dos tempos. Sob a alçada e escolha do carcereiro ficavam os presos designados para serem o barbeiro, o escrivão e o varredor, comprovando, desta forma, que este estava encarregue da guarda, da segurança, do tratamento, da limpeza e da salubridade de toda a cadeia.

Segundo Roseira (2014b,p.69-78) *“O carcereiro era tido como principal chefe da cadeia e tinha à sua responsabilidade a segurança e o tratamento dos presos, fosse em relação à sua guarda, fosse em relação à sua higiene. A escassez de pessoal nas cadeias foi desde sempre um problema, que muitas vezes levou a que fosse comum o carcereiro delegar algumas das suas funções em presos”*

Esta realidade manteve-se por muitos anos inalterada até que, e em resultado das invasões francesas, surgem movimentos que vão criar os fundamentos de um novo paradigma a nível político e legislativo.

Após a Revolução Liberal de 1820 e da implementação da primeira constituição Portuguesa em 1822, e sob os ideais Liberais que proliferavam na Europa, passou a existir uma transfiguração do sentido, da função das penas e dos castigos, sob o manto de movimentos humanitaristas, alicerçam-se os ideais de proporcionalidade das penas, da culpa e da proibição das penas cruéis e infames, a codificação penal e, por fim, a abolição da própria pena de morte.

Por isso, em 20 de novembro de 1884, é publicado um Decreto cujo teor é o Regulamento provisório da cadeia geral penitenciária do distrito da relação de Lisboa. Poderemos colocar neste regulamento, o marco do surgimento, definição e clarificação de um corpo da guarda prisional (CGP) hierarquizado, assim como o conteúdo funcional dos postos, categorias e competências.

Neste regulamento vislumbra-se um cuidado acrescido quanto à delimitação de competências e responsabilidades hierarquicamente delineadas, assim como quanto a questões de ordem, segurança, apuro e disciplina. Existe, assim, uma clarificação de funções, algo nunca antes havido.

Ressalta também da realização neste regulamento, o cuidado tido na especificação da forma como os guardas devem ser o garante diário tanto dos deveres, como dos direitos dos presos, bem como a forma como se devem dirigir a eles. Sobressai, assim, uma responsabilização, não só pela gestão e manutenção da segurança, como também, implicitamente, assistimos ao despontar de um conjunto de tarefas educativas e assistenciais aos reclusos, resultantes das suas reclamações e necessidades médicas, o que eleva para uma influência positiva o papel dos guardas.

Foi tida em atenção a definição da forma como os guardas se deveriam dirigir aos presos, assim como a descrição já de uma graduação e proporcionalidade do uso da força, bem como uma atenta observação dos reclusos por forma a, existindo alterações ao seu normal estado, estas serem reportadas superiormente.

De forma a romper com alguma promiscuidade do passado, principalmente no que ainda acontecia nas pequenas cadeias comarcãs, onde ainda trabalhavam os

carcereiros, foram, definidas uma série de proibições de contatos ou negócios que não se deveriam estabelecer com os presos, até para os próprios guardas servirem de exemplo moral.

É criada, desta forma, uma rotura com o passado e com o legado deixado pelos carcereiros com os quais os agora “guardas prisionais” ainda irão coabitar até meados do séc. XX e sob os quais ainda ficarão às ordens nas pequenas cadeias comarcãs.

O serviço dos guardas, quanto ao que aos horários diz respeito, poderia ser considerado penoso, entravam as 5 horas da manhã, e só se o serviço e o diretor o autorizassem é que alguns deles poderiam ir pernoitar nas suas casas, preferencialmente os casados.

Assim como na escolha destes guardas prisionais, era dada preferência a antigos soldados, segundo Roseira (2014b,p.69-78) *“Pelo menos era essa a preferência das autoridades, pois a vida militar sempre serviu de grande referência à preparação para este tipo de funções, dadas as inúmeras características comuns ao exército e à prisão.”* e ainda a mesma autora, *”no recrutamento dos guardas prisionais sempre houve uma preocupação muito forte com a sua formação específica, ainda que os conteúdos mais teóricos pudessem ser adquiridos apenas num período inicial da entrada ao serviço.”*

No entanto a abertura desta prisão vem, finalmente, pôr em prática a adoção do sistema penitenciário preconizado pelos ideais liberais vintistas, e este regulamento teve o grande mérito de servir de ponto de partida, para organizar, as disposições formais da disciplina nas cadeias e o quotidiano prisional, servindo de ponto de partida para regulamentar e definir a função dos guardas prisionais num sistema que finalmente dava os seus primeiros passos.

Quanto aos Carcereiros, ainda perdurarão até meados do século XX, mantiveram-se em funções até ao encerramento definitivo das cadeias comarcãs, onde executavam funções em 1969, pelo Decreto-lei 49040 de 04 de Junho de 1969.

Os carcereiros das cadeias extintas, passam a integrar o quadro único dos guardas prisionais na categoria de guardas auxiliares ou *“gozam de preferência no provimento dos lugares das câmaras municipais e dos tribunais das terras onde serviram, para os quais tenham as necessárias habilitações.”*

Pelo exposto, existe pois a necessidade de clarear preconceitos ainda existentes que, de alguma forma, ligavam os atuais guardas prisionais aos carcereiros do passado, segundo Roseira (2014b,p.69-78) *“O carcereiro era muito diferente dos guardas prisionais que então existiam nas cadeias centrais, pelo que importa desmistificar a ideia popularmente difundida de que o guarda prisional veio da carcereiro, quando afinal estes dois tipos de funcionários chegaram a coexistir na mesma época.”*

Os guardas prisionais do século XIX, segundo Roseira (2014b,p.69-78) *“eram quase todos antigos soldados. Pelo menos era essa a preferência das autoridades, pois a vida militar sempre serviu de grande referência à preparação para este tipo de funções, dadas as inúmeras características comuns ao exército e à prisão.”*

Desde o surgimento desta categoria de funcionários, cuja necessidade e existência naturalmente despoletou, como peça essencial numa engrenagem que se foi lentamente construindo, iniciada com a alteração ao paradigma então vigente aquando da revolução liberal, a necessidade da instituição de um sistema penitenciário, que levou à criação e alteração, lenta mas progressiva, da legislação assim como, da premência de se dotar, um País parco em recursos, de um parque penitenciário que pudesse pôr em prática as normas legisladas.

O estabelecimento prisional de Lisboa serviu para, finalmente, se poder materializar tais ensejos, mas com ele surgem também as necessidades de regulamentar quer o seu funcionamento quer os procedimentos que deveriam ser realizados por todos quantos nele trabalhavam.

Os guardas prisionais, começaram assim a assumir um papel de maior relevo em todo este sistema; passou também a existir um cuidado acrescido quanto aos requisitos necessários para ingressarem na profissão, para além de frequentarem um curso de maneira a adquirirem a formação adequada ao papel a desempenhar.

Pelo que foi exposto e relativamente aos guardas prisionais, a necessidade do seu surgimento e existência tornaram-se evidentes, assim como a sua regulamentação, sendo, por isso, criadas as bases para o seu desenvolvimento enquanto força autónoma, dada a especificidade das suas funções.

1.4-Guarda Prisional na atualidade

Após se ter realizado uma breve contextualização dos primórdios dos guardas prisionais em Portugal, pretendem-se realizar um enquadramento desta profissão de uma forma mais holística, tentando enquadrar o serviço realizado por estes profissionais, não o desvinculando das últimas alterações juridicamente contextualizadas, bem como da sua organização hierárquica, destacando o aumento das habilitações académicas, quer para o ingresso, quer para atingir o topo hierárquico (para o que é necessário possuir um curso superior).

Também é nosso objetivo mostrar todas as condicionantes que legal e regulamentarmente definem o seu dia-a-dia e as particularidades da execução do seu serviço. O peso de um passado que persiste, a importância que a informalidade tem no desenrolar de uma função assim como, no contextualizar dos resultados e influências sofridas na execução deste serviço, nunca esquecendo os grandes desafios que se lhes apresentam atualmente, numa conceção cada vez mais alargada da profissão.

1.4.1-Enquadramento Jurídico

O corpo da Guarda Prisional, em 2014, através do Decreto-lei nº 3/2014, de 9 de janeiro, viu aprovado o seu mais recente estatuto, que vem substituir o anterior, promulgado em 1993, encontrando-se por isso já revogado e desatualizado dadas as alterações a nível legislativo que entretanto lhe foram sendo feitas, nas quais se salienta a equiparação do CGP a Polícia de Segurança Pública no ano de 2001, para efeitos de vencimentos e respetivos suplementos, aposentação, transportes e demais regalias sociais, para além do facto de já estar enquadrada numa nova realidade que foi a junção da Direção Geral de Reinserção com a DGSP em 2012, formando desta forma a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.

Das alterações mais importantes evidenciam-se a criação de duas carreiras e a redefinição dos seus conteúdos funcionais. Dentro destas a criação da categoria de comissário a ser integrado só por quem possua licenciatura, acompanhando “as

especiais exigências que reveste o exercício de funções de chefia do CGP, especialmente nos estabelecimentos prisionais de nível de segurança especial ou alta e grau de complexidade de gestão elevado”. A formação inicial para os futuros guardas prisionais, passará a ser de 9 meses.

Ainda no preambulo do supracitado diploma, justificam-se as necessárias alterações, atendendo *“à prioridade conferida pelo Código da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade, aprovado pela Lei n.º 115/2009, de 12 de outubro, à reinserção social do cidadão recluso, exigem-se cada vez mais ao CGP especiais competências e conhecimentos especializados nesta área essencial à prossecução das atribuições do sistema prisional, para além das competências na área securitária.”*

Nos seus Artº 25º e 26º são definidas as suas carreiras, categorias e conteúdos funcionais.

No seu Artº 29º vêm especificado o Grupo de Intervenção e Segurança Prisional, sendo este *“o grupo de operações especiais do CGP que tem como missão principal adotar ações preventivas ou repressivas antidistúrbio nos estabelecimentos prisionais, tomar medidas protetivas de escolta a reclusos perigosos ou de alto risco, efetuar remoções de reclusos, designadamente as de longa distância, e assegurar a condução das viaturas oficiais em que é transportada a direção superior.”*

No seu Artº30º vêm definido o Grupo Operacional Cinotécnico,*“é o grupo especialmente preparado e vocacionado para a utilização de canídeos no quadro de competências do CGP e tem como principal missão a deteção de substâncias e objetos ilícitos em meio prisional e a patrulha, manutenção ou reposição da ordem prisional.”*

É de salientar a criação destes dois grupos, evidenciando-se uma especialização dos próprios elementos do CGP, para áreas específicas, de encontro às necessidades que, entretanto, foram surgindo a nível da segurança.

É também tido um especial cuidado em questões de formação e na realização de um Plano Anual de Formação para os trabalhadores do CGP em exercício, estes têm direito a formação profissional e o dever de frequentar essas mesmas ações.

Sobre as matérias elencadas para o curso de formação inicial de guardas, existiu um especial cuidado na sua definição, segundo Gonçalves (2005,p.27), *“a formação que*

devem receber enquanto estagiários, mais do que centrada em conceitos teóricos, deverá privilegiar os aspectos práticos do seu desempenho futuro e desfazer crenças errôneas ou preconceitos irracionais que mais não fazem do que enviesar e comprometer por vezes seriamente a sua actuação no terreno.”

A regulamentação prisional é assim norteada por duas tendências, a orientação por um modelo terapêutico e a centrada com as preocupações com a disciplina, o controle e a segurança, coexistindo estas de forma tensa entre os vários atores que nela participam, o quotidiano é assim sujeito a uma gestão minuciosa de forma a estabelecer-se formalmente, a restrição da autonomia dos reclusos, ainda segundo Cunha (1994,p.40-41) *“Por outro lado, mesmo se no meio exterior a fronteira que delimita o que releva do domínio público e do domínio privado é flexível e não recorta sempre zonas idênticas para todos os indivíduos, na prisão ela é institucionalmente diluída e ilegítimada pelo argumento da segurança (o mais ventilado) ou pelo da moralização ou reabilitação do delinquente.”*

A regulamentação existente procura regrar todo o quotidiano e esta pesa tanto sobre os reclusos como sobre os próprios guardas única categoria do pessoal do estabelecimento cuja atuação é alvo de regulamentação, não se limitando ao estrito exercício da atividade profissional.

Segundo Gonçalves (2005,p.23), *“A prisão é um ambiente fortemente marcado pela rigidez organizacional, pela estereotipia de papéis e pela resistência à mudança (e.g., Gonçalves, 2002), sendo isso mais visível, sobretudo nos reclusos – forçados ao desempenho de papéis em função da subcultura carcerária e da obediência aos regulamentos – e nos guardas, eles próprios também reféns de um universo totalizante (e.g., Lopez-Coira, 1992).”*.

Abrangendo também domínios de conduta da vida privada, convergindo desta forma com o quadro traçado para os reclusos.

Somando-se uma ambiguidade de papéis, segundo Cunha (1994, p.112) *“quer porque signifiquem para os mesmos uma fragilização da sua autoridade e uma maior zona de conflitualidade com o seu dever de manutenção da ordem; quer porque a este dever se veio somar o da colaboração activa no “processo de reabilitação”.”*

Por muito que os guardas pretendam aderir a tal plano ideológico, ainda segundo Cunha (1994, p. 112) *“por exemplo, e referindo algumas das apontadas na literatura, maior ascendência do pessoal técnico e atrito e competição com o pessoal de vigilância (decorrentes da eventual colisão entre o princípio de "tratamento" e o de segurança); atribuição simultânea destas duas ordens de funções aos guardas, esperando-se que as compatibilizem no seu desempenho.”*.

Embora delimitadas institucionalmente estas duas funções terão de coexistir porque o contacto diário com os reclusos e a satisfação das suas necessidades a isso obriga, segundo Gonçalves (2005, p. 27) *“importa que os guardas percebam que não obstante a sua função de vigilância cabe-lhes também um papel de ressocialização e apaziguamento da vida na prisão.”*, a definição dos guardas como meros agentes de controle, é parca e mesmo que, involuntariamente, não acabe por delimitar as suas funções e, embora com uma autonomia algo reduzida, obtém assim uma conceção mais alargada da profissão.

1.4.2- Horários

O corpo da guarda prisional, fruto de imperativos de natureza técnica e da particularidade dos horários de funcionamento dos estabelecimentos prisionais, principalmente quanto à abertura e encerramento geral de reclusos e a questões ligadas à própria segurança, tem a necessidade de ter o maior número de guardas disponível desde que todos os reclusos saem das celas, até ao seu novo encerramento, acabando por ter adotado, ao longo dos anos, fundamentalmente duas escalas distintas, as designadas 24/48 e a escala dos diurnos.

A nível nacional não existe, contudo, uma aplicação clara e uniforme destas duas escalas, existindo variações que vão de encontro às necessidades próprias de cada estabelecimento com realidades diversas, e dos próprios costumes que foram trespassando o tempo.

A escala 24/48 é a que empenha o maior número de efetivos. Na prática, ao realizarem este tipo de escala, os elementos de vigilância trabalham 24 horas seguidas

no estabelecimento, tendo direito a 2 horas para as refeições, descansando as 24 horas seguintes e folgando as restantes 24 horas.

Muito se poderia dizer sobre esta escala penosa, com um número contínuo e elevado de horas de serviço no estabelecimento, mas que, dadas as particularidades do serviço realizado, acaba por se adaptar na perfeição, uma vez que abarca todo um ciclo, começando com a abertura de um dia, na presença do turno que sai e acabando na abertura do dia seguinte, na presença do turno que entra, permitindo, desta forma, existir um serviço que é passado para o turno seguinte, respeitando uma continuidade e abarcando as 24 horas do dia e os 365 dias do ano.

É uma escala em que os indivíduos que a integram, dependendo das especificidades de cada estabelecimento, realizam uma rotatividade entre postos, quer no mesmo dia quer nos turnos subsequentes, efetuando serviço de vigilância nas torres exteriores, assim como, em contacto direto com os reclusos nas 24 horas do dia, nos locais onde estes convivem, trabalham, comem e pernoitam. É a escala eleita por quem reside mais afastado do estabelecimento prisional.

A escala dos diurnos, efetua-se nos cinco dias da semana, incluindo-se também e rotativamente os fins-de-semana e feriados, permitindo a realização de todo o serviço administrativo, de custódia de reclusos em diligências aos hospitais e tribunais, em brigadas agrícolas, acompanhando de reclusos em cursos e nas escolas, apoiando e vigiando a realização das visitas aos reclusos durante a semana e ao fim de semana.

Esta escala tem variações dependendo do Estabelecimento onde é executada mas, em regra, a sua carga horária abarca o tempo que decorre entre a abertura, pelas 8 horas ao encerramento dos reclusos, pelas 19 horas, durante os cinco dias da semana.

1.4.3- Trabalho por Turnos

Existem muitos conceitos quanto à definição do trabalho por turnos, este pode ser definido como, segundo Costa (1997) *cit in* Neto & Arezes (2014, p.115) ”*modo de organização diária do horário de trabalho no qual diferentes equipas trabalham em sucessão de modo a estenderem os horários de trabalho, incluindo o prolongamento até*

às 24 horas diárias”. Este é um dos conceitos de trabalho por turnos que se enquadra no serviço prestado pelos elementos do Corpo da Guarda Prisional, uma vez que encaixa o contínuo das 24 horas de serviço.

O trabalho por turnos, dada a sua especificidade, acaba por trazer ao de cima problemas de adaptação fisiológica na medida em que este tipo de horários fica associado à interrupção do ritmo *circadiano*, que representa a “programação” dos nossos organismos para um determinado ciclo de tempo, ainda segundo Muchinsky (2004, p.352-353) “ *como o trabalho por turnos interrompe o ciclo de comer, dormir e trabalhar, em geral os empregados reclamam da insuficiência de sono, fadiga, constipação, irritabilidade e perda de apetite.*”.

Problemas de adaptação social surgem também porque, como a maioria das pessoas trabalha durante o dia e dorme à noite, acaba por ter frequentes dificuldades com os filhos, no relacionamento conjugal e com o seu próprio lazer, ainda segundo Jamal (1981) *cit in* Muchinsky (2004, p.353) “*trabalhadores com horários de trabalho fixos tinham condições melhores do que trabalhadores com horários em turnos, em termos da saúde mental, satisfação com o trabalho e participação social.*”.

Também por serem em pequena proporção, os trabalhadores por turnos acabam por se ver forçados a adaptar os seus horários aos existentes no resto da sociedade.

Assim, Kogi, (1996) *cit in* Neto & Arezes (2014, p.118) “*A existência de uma recompensa salarial e a noção de “tratamento especial” presente na legislação no caso daqueles que trabalham em “horas não sociais” reflete igualmente a maior penosidade associada a estes horários de trabalho.*”.

Tal, contudo, não se reflete para a grande maioria dos Guardas Prisionais que trabalha com este tipo de escala, uma vez que a legislação vigente não permite que auferam o suplemento de turno dado que, legalmente, o serviço contínuo de 24 horas não está definido nem se enquadra com o serviço de turnos, conforme Art.º 115º da Lei nº35/2014, de 20 de Junho, Lei Geral do Trabalho em funções públicas.

No entanto, embora não exista enquadramento legal, as consequências que resultam a nível físico, psicológico e familiar da execução deste tipo de escala com o serviço noturno realizado, são idênticas às que alicerçaram a criação e fundamentação deste suplemento.

1.4.4- Vínculo, Carreira e remunerações

O estatuto específico do Corpo da Guarda Prisional, pelas funções desempenhadas no exercício de funções públicas e de salvaguarda dos interesses gerais do Estado, permite que os seus efetivos usufruam de vantagens e regalias enquanto forma de compensar o acréscimo de deveres e restrições aos quais estão sujeitos, em virtude do serviço que executam, dando corpo a um modelo típico e tradicional de carreira, ficando por isso vinculados a uma série de termos, dos quais se destacam a existência de um estatuto próprio: as nomeações vitalícias, a integração numa organização hierárquica onde existe uma definição de carreiras rígida em que as promoções e progressões salariais são baseadas principalmente na antiguidade e, nalguns casos, nas qualificações. O Corpo da Guarda Prisional possui um estatuto disciplinar especial, bem como um regime de aposentações que, dada a sua equiparação à Polícia de Segurança Pública, consagra, por isso, um regime especial.

Quer a admissão, quer a própria evolução profissional são realizadas em função das dotações dos quadros de pessoal, estruturados por carreiras e categorias, processo este condicionado por orientações governamentais, cabimentos orçamentais e diretivas da própria DGRSP, centralizando esta, desta forma, as suas definições, alterações e aprovações, sendo alheias a todo este processo as Unidades Orgânicas (U.O.) que dela dependem, mas onde os trabalhadores executam as suas funções. Este modelo de gestão de recursos humanos, designado por “career system” ou sistema de carreira, caracteriza-se por os funcionários públicos, e ainda segundo Rocha (2007, p.175) *“serem recrutados para uma determinada carreira, sendo promovidos e recrutados de harmonia com determinado estatuto regulamentar e, por norma, a entrada obedecer a determinados requisitos. Os funcionários gozam de garantia de emprego, depois de algum tempo de experiência na função. As condições de trabalho, remuneração e reforma estão previstas legalmente.”*

A nível retributivo, o Corpo da Guarda Prisional, assenta no atual sistema retributivo da função pública, obedecendo a escalas indiciárias, construídas de modo a não possibilitar a discriminação, positiva ou negativa dos seus elementos, de forma a existir alguma equidade e uma harmonia remuneratória entre cargos, salvaguardando,

desta, forma uma relação de proporcionalidade entre as responsabilidades e remunerações de cada cargo.

Contudo, nos últimos anos têm-se vindo a verificar alterações a estas escalas indiciárias, com revisões de carreira que levaram a acréscimos remuneratórios não uniformes que acabaram por nivelar o plano salarial existente.

Pelo exposto, os suplementos existentes visam compensar particularidades específicas da prestação do trabalho, não se orientando para uma individualização remuneratória. São utilizados não só para a obtenção de um acréscimo à remuneração base, como também para a criação de alguma equidade salarial.

Algumas críticas se levantam relativamente a este modelo; da sua rigidez normativa sobressaem, sobretudo, dificuldades de gestão que levam a uma escassa eficiência no trabalho, a um custo excessivo e uma falta de capacidade em se moldar às constantes alterações que se vão configurando.

Surgem também críticas pelo facto da evolução profissional se fazer através da obtenção de níveis salariais mais elevados, sem alteração das responsabilidades e tarefas desenvolvidas, a antiguidade, têm, por isso, um peso preponderante em detrimento dos conhecimentos teóricos e do próprio mérito do desempenho.

O atual sistema retributivo, dadas as suas limitações, não garante nem a equidade interna nem a externa.

Salienta-se ainda a redução remuneratória aplicada a estes elementos e a todos os funcionários da administração pública, iniciada em janeiro de 2011, aprovada pela Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro e que ainda se mantêm, estando no decorrer do ano de 2016 a ser reposta de forma gradual, assim como, da sobretaxa de IRS desde janeiro de 2012 pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro, que vieram, em conjunto, reduzir significativamente os vencimentos auferidos também por estes profissionais.

Segundo Ferreira (2006, p.138) *”Quando se consideram planos de carreira, reportam-se geralmente a planos que deixam claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão o horizonte profissional.”*. Tal não têm vindo a acontecer em resultado do congelamento de promoções e progressões na carreira, pela Lei nº 43/2005 de 29 de Agosto, tendo entrado em vigor no dia seguinte

ao da sua publicação, e tendo sido prorrogada até ao término de 2007, ficando descongeladas por três anos voltando a existir congelamento, pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro, ou seja desde o ano de 2011 até à atualidade.

Desde o ano de 2005, deu-se assim início a um período de incerteza relativamente às progressões e promoções de todos os funcionários públicos, onde se enquadram os elementos do Corpo da Guarda Prisional, encontrando-se estas congeladas desde o ano de 2011 até à atualidade.

Outro aspeto relevante é o facto de o último concurso interno de habilitação para o preenchimento de 77 lugares da categoria de subchefe da guarda prisional (GP), aberto por aviso publicado na Ordem de Serviço n.º 3/2003, de 28 de Outubro de 2003, da DGSP, ter resultado na promoção de 176 guardas à categoria de subchefe da guarda prisional em 01 de junho de 2008. O dado pertinente a reter deste concurso é que desde então e até ao presente (e aqui ponderamos um hiato de tempo superior aos 12 anos) não se realizou mais nenhum concurso idêntico, estando, por isso e desde a data supra indicada, os guardas do Corpo da Guarda Prisional sem possibilidades de promoção na carreira. A título de exemplo, guardas que tenham sido admitidos no ano de 2000, ou seja, há mais de 15 anos, ainda não tiveram uma única oportunidade de concorrer a um concurso para, os agora chefes da guarda prisional.

Por todo o exposto e devido às particularidades do serviço prestado que permite a existência de nomeações vitalícias e de um vínculo na função pública que servirá, em última análise, como fator de motivação dos próprios guardas prisionais, esta assunção tem, contudo, vindo a sofrer alterações significativas.

Dada a velocidade a que se vai reconfigurando a sociedade contemporânea fruto de alterações que vão surgindo a nível social, político, económico e cultural, fica desta forma dificultado o seu acompanhamento por parte das organizações, que acabam por refletir e definir, invariavelmente, as novas relações surgidas, e entre estas as já estabelecidas entre três variáveis, o indivíduo o trabalho e as organizações.

Porque uma organização não poderá ser como uma máquina que relega a dimensão humana para segundo plano, ainda Ferreira (2006, p.77-78) *“Podem-se apontar como conclusões dos estudos de Elton Mayo que: os trabalhadores têm necessidades sociais; escutar os trabalhadores, mostrar consideração pelas tarefas que*

desempenham e pelas suas opiniões pode gerar maior produtividade, derivada da sensação de satisfação social; no seio das organizações, coexistindo com a estrutura e hierarquia formal, desenvolve-se uma teia de relações individuais e grupos que constitui a chamada organização informal.”.

Os estudos de Elton Mayo, foram iniciados em 1924, desde então e até agora uma realidade permanece atual: a contextualização e importância do fator humano e a satisfação das suas necessidades seriam a meta de qualquer organização.

Existia outro fator que prevalecia, refletindo concepções do passado, segundo Ferreira (2006, p.79-80) ” *Durante muitas décadas e, pode mesmo afirmar-se, até aos anos setenta, o comum das pessoas, traumatizadas com crises e conflitos, equacionavam a ideia de trabalho com sobrevivência, o emprego com estabilidade e segurança e a relação com o patrão com lealdade e obediência em troca dessa segurança e emprego para toda a vida* (Câmara, 1999, p.295), existindo mesmo “*uma lealdade cega*” manifestada em relação ao empregador” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998, p.79).

Esta realidade do passado era assente numa concepção de estabilidade económica e organizacional que permitia uma regulamentação de carreiras bem definida sendo a função dos gestores unicamente focada para o cumprimento das normas, ficava assim, por via de todas estas concepções e realidades, alheada a discussão sobre motivação, porque esta nem era passível de ser posta em causa. Tudo era previsível, as taxas, a previsibilidade e estabilidade dos mercados permitiam previsões a longo prazo e a manutenção de direitos e regalias que se julgavam intocáveis e temporalmente garantidos.

Contudo este compromisso acabou por ser quebrado aquando da configuração de uma mudança do paradigma que era a segurança do emprego no setor privado como sendo para toda a vida. Questionando-se hoje em dia a sua própria manutenção no setor público, os indivíduos acabam por contestar o esforço que despendem em prol de uma organização, somando-se ainda, e segundo Ferreira (2006,p.80) “*Embora essas alterações sejam determinantes são, em parte, consequência e resultante da alteração das aspirações e dos valores das novas gerações que, nascidas já em “sociedades de abundância”, onde o Estado-Providência afastou o espectro da fome, da doença e da*

miséria, se mostraram crescentemente indisponíveis para aceitar trabalhar em cargos monótonos, repetitivos e alienantes e em estruturas empresariais hierárquicas, que não deixavam espaço à inovação e criatividade individuais (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998).”

Estas novas gerações não estão dissociadas do que ocorre na sociedade em geral. Os funcionários públicos acabam também por ser herdeiros desta mudança de concepção, e a colocar em causa uma realidade em relação a fidelidade do vínculo que, embora ainda existente no setor público, já não tem, contudo, o peso e valor que tinha num passado recente e que alicerçava de sobremaneira a motivação dos seus funcionários e a sua relação com a organização.

Todas estas transformações foram assim alicerçadas num mercado internacional volátil a todos os níveis, que fizeram com que no próprio setor público, fruto das dificuldades encontradas para a manutenção do *status quo* existente e que diretamente se ligam à necessidade de equilíbrio das contas públicas, surgissem cortes que se refletiram na massa salarial dos seus funcionários assim como da estagnação das suas carreiras, acabando por colocar em causa a ordem e certeza anteriormente existentes, tendo optado o próprio setor público, por, gradualmente, ir adotando a forma de agir e os objetivos das organizações privadas. Sendo cada vez mais perseguido um conceito de reforma administrativa em que se procura substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada, tentando, desta forma, rumar contra a inépcia e às ineficiências tradicionalmente conotadas com as organizações burocráticas da administração pública. Contudo, segundo Rocha (2007,p.88) *“a adoção do managerialismo, como suporte da reforma da administração têm-se traduzido na desmotivação generalizada do funcionalismo público. O funcionário foi destronado da sua importância social, assistindo-se a uma diminuição da sua moral e diminuição da sua responsabilidade (Bodiguel e Rouban, 1991).”*

Um novo papel se afigura assim aos novos gestores públicos: devem abandonar as concepções do passado de gestão focados unicamente no cumprimento de normas, que na atualidade se encontram desenquadrados com as concepções de uma gestão mais ativa e abrangente, capaz de motivar os funcionários públicos, porque é este o papel que hoje se lhes exige.

Segundo Rocha (2007,p.88), “ *Um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. E todavia torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoções, etc.) na Administração Pública.*”

Segundo este autor as formas de motivação são predominantemente intrínsecas abrangendo:

- Motivos racionais, como a participação na formulação das próprias políticas;
- Motivos com base no desejo de servir o interesse público;
- Motivos de carácter afetivo, incluindo a importância dos programas sociais e mesmo do patriotismo.

1.4.5- Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (1999,p.189) “*A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.*”

Ainda segundo o mesmo autor este é um excelente meio para se aferir a integração das pessoas na organização, e adequação ao cargo, de descortinar necessidades de formação e, conseqüentemente, para estabelecer meios e programas para eliminar tais necessidades ou problemas.

Embora o Estatuto do Pessoal do Corpo da Guarda Prisional, aprovado pelo Decreto-Lei nº 3/2014, de 9 de janeiro, dispor no seu nº1 do artigo 44º, que o sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores daquele corpo especial é aprovado por diploma próprio, o mesmo ainda não foi aprovado, pelo que a mesma é efetuada ao abrigo da legislação em vigor.

A avaliação do pessoal do Corpo da Guarda Prisional é assim definida pelo Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho, e com a ficha de avaliação específica, aprovada pela Portaria nº 770/96, de 31 de Dezembro, por força do nº2 do artigo 7º do

Decreto-Lei nº3/2014, de 9 de janeiro, com a fixação da percentagem em 25% para atribuição da menção máxima (Muito Bom) aos elementos da carreira do pessoal do corpo da guarda prisional, esta avaliação de desempenho é anual e realizada, na grande maioria dos estabelecimentos, pelo respetivo chefe de guardas principal e diretor da unidade orgânica.

Embora pela Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, estejam definidas as condições e sistemas de recompensas de desempenho, os respetivos prémios de desempenho e as alterações do posicionamento remuneratório, baseando-se a sua atribuição nas notas obtidas nas últimas avaliações de desempenho. Devido a restrições orçamentais, nem os prémios nem as alterações do posicionamento remuneratório estão a ser concedidas.

Neste momento esta avaliação tem, pelo exposto, importância aquando da realização de concursos internos, sobretudo para os cursos dos agora chefes da guarda prisional e dentro desta carreira especial, para a categoria de chefe principal e comissário prisional, e também para as promoções a categoria de guarda principal onde é considerada para tal, a ponderação das médias aritméticas conseguidas entre as três últimas notas anuais de desempenho e a nota final do curso de formação inicial.

1.4.6– Concursos

As entradas para a função pública e em particular de elementos no Corpo da Guarda Prisional têm vindo a ter um decréscimo significativo nos últimos anos, segundo dados da DGRSP o mapa de pessoal de vigilância para o ano de 2016 comportaria a existência de 4.903 elementos, mas dados recolhidos da própria DGRSP, referentes a pessoal ao serviço em 31 de dezembro de 2014, fazem referência á existência de 4.141 funcionários, existe assim desta forma um diferencial de 762 elementos de vigilância.

1.4.7-Stress e Burnout na Guarda Prisional

A profissão de guarda prisional é dura e exigente, segundo Gonçalves e Vieira, (2005,p.27) “*envolvendo por vezes conflitos com contacto físico que colocam em risco a integridade do agente, mas o mais comum é a pressão psicológica a que o guarda está sujeito e que surge nas mais variadas situações (e.g., condução e remoção de presos, fecho das celas, refeitório, visitas, etc.) do dia-a-dia prisional.*”

Poucos são os trabalhos que em Portugal versam sobre este tema ou em que este tenha recebido a atenção da comunidade científica. Apresenta-se como exceção o trabalho realizado por Gonçalo, H., Gomes, Rui A., Barbosa, F. e Afonso, J. (2010), *Stress ocupacional em forças de segurança: Um estudo Comparativo*. Neste é realizada uma análise usando um modo descritivo, correlacional e comparativo relativamente à natureza das funções exercidas pelos profissionais de segurança pública e prisional.

Outro trabalho se destaca, realizado por Rebelo, J., Leal, J. (2012), *Stress ou Burnout nos profissionais de segurança*, nele é realizada uma análise às condicionantes do exercício das funções das forças de segurança, que causam stress e burnout, mais vocacionado para os elementos da Polícia de Segurança Pública e da Guarda Nacional Republicana, no entanto comparável nas particularidades do serviço que é prestado na guarda prisional.

E importante focar estas problemáticas, afinal têm um peso preponderante no que as questões ligadas à própria motivação dizem respeito, uma vez que quando o stress e o burnout se consubstanciam, acarretam consequências que acabam por se repercutir e espelhar numa maior ou menor motivação sentida pelos elementos do corpo da guarda prisional.

Como resultados do estudo, segundo Gonçalo *et al* (2010,p.173), “*os profissionais de segurança prisional manifestaram valores mais elevados de exaustão, cinismo e desejo de abandonar a profissão e valores mais reduzidos de comprometimento organizacional, satisfação com a vida e satisfação profissional.*”

Baseando tais resultados em quatro domínios de pressão laboral, começando pelo clima de trabalho, segundo (Hernández-Martín, Fernández-Calvo, Ramos, &

Contador, 2006), *cit in* Gonçalo 2010,p.166) *“uma vez que este assume características únicas, combinando a necessidade de rotina e “monotonia” nas actividades diárias com a possibilidade de hostilidade e violência por parte dos reclusos.”*

Assistimos assim a um confronto e conflito entre os papéis de vigilância, com as funções de apoio na ressocialização dos reclusos. Somando-se as condições dos locais de trabalho, pouco aprazíveis e desumanizadas e finalmente, (Kleinan & Malach-Pines, 2007), *cit in* Gonçalo (2010,p.166) *“as atitudes negativas da comunidade e da comunicação social face ao estatuto do profissional de guarda prisional parecem constituir um factor importante na vivência laboral negativa destes trabalhadores.”*

O mesmo é referido no trabalho de Rebelo, J., Leal, J. (2012), *“A sociedade no geral, tem por hábito associar aos elementos das forças de segurança, uma atividade profissional pouco agastada tanto física como psicologicamente, isto é, em termos corriqueiros apelidar os agentes de “calões” ou “malandros”. Isto demonstra um total desconhecimento dos fatos.”*

Neste é também ressaltada a ausência de reciprocidade entre o que estes profissionais empregam no seu dia-a-dia e o que esperam que a organização lhes dê em resposta a tal, segundo ainda Gonçalo *et al* (2010,p.166),*”tem efeitos negativos a vários níveis, desde o bem-estar pessoal, o desenvolvimento do “burnout” e a diminuição dos sentimentos de “engagement” (comprometimento).*

Ainda segundo os mesmos autores, tal deve-se ao facto de as forças de segurança prisional assumirem vivências pessoais e profissionais mais desfavoráveis, além dos fatores de risco, que segundo Gonçalo *et al* (2010,p.175)*” tornam estas profissões especialmente suscetíveis ao stress, “burnout” e fenómenos associados, Morgam e colaboradores (2002) afirmam que os funcionários das prisões não têm a preparação adequada ao nível das estratégias de confronto para lidar com a pressão inerente ao ambiente prisional e essa pode ser uma das principais razões pelas quais acabam por lidar pior com este fenómeno.”*

Acrescentem-se fatores físicos que não podem ser alheados a esta situação devendo, por isso, ser tidos em consideração, como o excesso da carga horária, que pode superar as 90 horas semanais, adicionando-se o trabalho por turnos e os riscos a ele associados (Rebelo, J., Leal, J. 2012).

Em resultado, (Cartwright & Cooper, 1997), *cit in* Gonçalo (2010,p.165), “*o stress profissional pode levar a sérios custos no plano pessoal, familiar, social e organizacional, representando exemplos deste último caso o absentismo, a produtividade reduzida, os acidentes de trabalho e as despesas médicas.*”.

Ainda Rebelo, J., Leal, J. (2012,p.221), “ *O burnout deve ser considerado um prolongamento do stress ocupacional, sendo o resultado de um processo de longa duração, em que o profissional sente que os seus recursos para lidar com as exigências colocadas pela situação já estão esgotadas.*”

Segundo ainda este autor, a nível profissional o *stress* acaba assim por se refletir na produtividade, através de uma falta de vontade ou desmotivação, acrescentando o desinteresse profissional e alterações nas atitudes e estilo de vida que se refletem no descuido e no brio da apresentação.

1.4.8-Enquadramento (in)formal

Não poderíamos contextualizar o presente dos guardas prisionais sem antes retomar um passado que persiste na memória de muitos, segundo Roseira (2014b, p.69-78) “*Expressões como estigma, vergonha, desvalorização, abusos de poder, corrupção, formação insuficiente, entre outros rótulos que se associam a um passado que não se acredita poder continuar a ser ainda presente, constroem o que afinal talvez continue a ser, ainda que em contextos sociais obviamente muito distintos, a realidade de muitos destes profissionais.*”

Ainda presente na memória coletiva está a imagem transmitida pela ação dos carcereiros das antigas cadeias comarcãs, só extintas entre 1969, da qual os guardas prisionais se demarcam a todos os níveis mas com os quais ainda conviveram e trabalharam, tendo também ainda alguns destes elementos sido integrados no CGP, ainda Roseira (2014b, p.69-78), “*Curiosamente são os próprios guardas que verbalizam a sensação de ainda serem comparados aos carcereiros na atualidade, referindo-os como “guardas de antigamente” e vendo nas “chaves” um símbolo do*

forte estigma associado à tarefa rotineira do abrir e fechar das portas, uma função que efetivamente persiste para os agentes de segurança da realidade prisional portuguesa.”

Não nos podemos alhear por isso destas reminiscências do passado, de uma imagem que persiste na sociedade em geral ou pelo menos a que os guardas prisionais conseguem perceber, acabando por, muitas vezes ser espelhada em publicações de factos exclusivamente negativos, vindos a lume pelos média e que vão dando corpo e força a esta caracterização negativa, de uma profissão de poucos e para muitos desconhecida ou melhor, distorcida.

Acrescente-se ainda que, segundo (Malach-Pines & Keinan, 2006; Thompson, Kirk, & Brown, (2005), cit. in Gonçalves, H., Gomes, R. A., Barbosa, F. & Afonso, J. (2010, p.166).” *...existem ainda alguns factores externos que tornam o trabalho das forças de segurança pública especialmente exigente, como sejam, os conflitos entre as exigências laborais e familiares, a atitude negativa e de desconfiança da comunidade e dos meios de comunicação social e um sistema judicial punitivo perspectivado como tolerante para com os criminosos.”*

Esta perceção também não pode, por isso, ser dissociada de termos atravessado um período muito longo de ditadura e de mudanças especialmente intensas, como as que ocorreram no pós 25 de Abril de 1974, numa transição tardia para a democracia, o que leva a que haja uma lentidão na transformação das próprias mentalidades, ainda Roseira (2014a, p.6), “ *O sistema prisional parece ilustrar bem a sensação desse desajuste temporal, pelo menos nas representações que subsistem nos principais agentes que lhe dão corpo.”*

Estes agentes para além de terem sido assistentes e atores de todas estas transformações no quadro penitenciário, vão-se dando conta de uma crescente reincidência, e recorrentemente veem os mesmos homens em quem constantemente se apostam meios humanos e materiais, numa perspectiva de reinserção, a reentrar, não vendo por isso, assomar resultados que justifiquem os meios, nem empregue o seu próprio empenho.

Assistindo ciclicamente a períodos de sobrelotação das cadeias, carregando com as inerentes consequências, segundo Paulus (1989,p.499-508)”*...a sobrelotação das instituições interfere nas atividades recreativas, acentua a penúria dos recursos*

necessários, a ausência de privacidade e aumenta as oportunidades para encontros violentos ou ameaçadores.”, os guardas têm aqui um papel primordial, ajudando a manter um equilíbrio ténue, dado o conhecimento que têm dos reclusos, alicerçado num contacto diário, alojando juntos os reclusos de algum modo semelhantes, e deste modo apoiando a manutenção de um equilíbrio ténue mas, fundamental da prisão.

Os guardas prisionais acabam por assistir desta forma à lenta queda de um modelo penitenciário que pareceu vacilar ao ter começado a assumir, embora que informalmente, a incapacidade de transformar os indivíduos, passou-se assim de uma ideologia de tratamento e reabilitação para uma ideologia neutra e amoral.

Ainda segundo Roseira (2014a ,p.10)”...*esta penologia aposta na punição pela punição, pelo seu efeito dissuasor e de reposição de justiça.*”. imagem corroborada por (Cunha 2002,p.34), cit in Roseira (2014a ,p.10)”...*esta mudança parece corresponder à deslocação, essa sim assumida, de uma ideologia de tratamento e reabilitação para uma outra, mais neutra, de humane containment e de positive custody (...)* Trata-se apenas de humanizar a prisão, diminuindo a distância que a separa do mundo exterior”.

Não podemos dissociar deste contexto fatores intrínsecos ao exercício da profissão e que em Portugal, nos últimos anos têm vindo a ser aflorados e objeto de estudos, é o caso do estudo de Gonçalo, H. *et al* (2010,p.174-175) “*Stress ocupacional em forças de segurança: um estudo comparativo*”, da elaboração deste, salienta-se o relato de uma experiência profissional mais negativa por parte dos guardas prisionais em domínios relacionados com a exaustão emocional e cinismo, ainda segundo este estudo, “...*as forças de segurança prisional assumiram, em praticamente todos os casos analisados, vivências laborais mais negativas. Não deixa de ser significativo que, independentemente do estado civil, experiência profissional e horário de trabalho, sejam sempre os guardas prisionais a evidenciarem maior “burnout” e desejo de abandonar a profissão, em paralelo com menor comprometimento organizacional, satisfação com a vida e satisfação profissional.*”. Os resultados apontam claramente o destaque do stress profissional nas forças de segurança prisional.

Ainda dos resultados obtidos no estudo são também de evidenciar os indicadores de satisfação profissional, segundo Gonçalo, H. *et al* (2010,p.174)“... *um dos aspectos*

mais significativos prende-se com o facto de quase metade dos profissionais de segurança prisional manifestarem que não voltariam a escolher a mesma ocupação se tivessem uma nova oportunidade de escolher uma saída profissional”.

Esta é a realidade individual sentida por estes profissionais não se descontextualizando do todo que são as problemáticas inerentes a esta ocupação, a existência de variáveis sociais e organizacionais, contudo estas são as suas vivências e esta a sua profissão e outras formas de “compreensão” e “adaptação” vão naturalmente surgindo.

Outro aspeto importante a ter em consideração, segundo Roseira (2014b,p.69-78) *”...a segurança profissional desta classe advém particularmente da experiência conquistada com o tempo, que vai sendo inculcada aos mais jovens pelos colegas. No fundo, é através desta passagem de testemunho que estes agentes se adaptam progressivamente à própria informalidade em que acabam por ter e se mover no quotidiano prisional, um terreno que extravasa o domínio da sua atividade.”*

Informalidade esta que acaba por ser transmitida de geração em geração de guardas prisionais, Roseira (2014b,p.69-78) *“essa informalidade inerente à autonomia profissional dos agentes de segurança, já que é entre esses dois domínios – o formal e o informal – que os guardas prisionais se dedicam à manutenção da ordem, tanto através das regras burocráticas como através das normas e estratégias que vão elaborando em resposta a vazios legais, situações inesperadas ou sem regulamentação prevista.”*

Será por todos estes aspetos e da própria passagem geracional de experiências e testemunhos que teremos de assumir que réstias de ideologias do passado vão persistindo e vão sendo perpassadas, tendo de aceitar que daqui poderão surgir facilmente apoiantes que defendem, pelo facto de não vislumbrarem resultados do seu próprio trabalho e empenho, um regresso a uma instituição de cariz punitivo e dissuasor.

Se o principal papel e função dos guardas prisionais é a segurança e a esse respeito o último estatuto profissional é claro quanto ao enfatizar dos deveres para com a segurança e disciplina, a que não são alheios a sua especialização, com a criação no seu seio de dois corpos especiais: GISP e GOC, deixa contudo implícitas tarefas educativas, que mesmo não sendo formalmente reconhecidas, fomentam uma

ambivalência latente quanto ao que a assistência aos reclusos diz respeito, contrapondo as necessidades da segurança.

Neste contexto, segundo Roseira (2014b, p.69-78) *“Em teoria, os guardas prisionais são progressivamente responsabilizados apenas pela gestão da segurança das prisões e demitidos dos processos de administração e de reintegração social, tarefas que são remetidas para técnicos e diretores, os quais por sua vez também reclamam fraca autonomia e poder para o exercício destas mesmas funções. No entanto sabe-se que são os guardas prisionais que, efetivamente estão perante a inevitabilidade de intermediar a própria intimidade dos reclusos, nas dúbias fronteiras entre a esfera pública e a vida privada dos indivíduos, que na prisão se veem mais assumidamente geridas pelo Estado.”*

Ainda segundo o mesmo autor *“...importa que os guardas percebam que não obstante a sua função de vigilância cabe-lhes também um papel de ressocialização e apaziguamento da vida na prisão.”*

Embora persistam ideias de que a segurança e a manutenção da ordem não se coadunem com questões de relacionamento e de um papel ativo na reinserção social dos reclusos, no contexto penitenciário Português não só este é inevitável, como consiste numa das formas essenciais através da qual os guardas prisionais conseguem ver a própria segurança garantida.

Neste contexto, ainda Roseira (2014b,p.69-78), *“Sem um trabalho de relação e de mediação muito especializado, não se consegue, na opinião de muitos destes profissionais, uma boa gestão do comportamento da população reclusa, quer com outros reclusos quer com as próprias forças de segurança. Assim se descobre um eixo que permite analisar as duas funções profissionais em questão, as de vigilância e de reinserção – que aqui se poderão chamar de função formal e informal, respetivamente - , enquanto continuidade e não dicotomia.”*

São reconhecidos estudos que comprovam a necessidade de se dar formação aos guardas prisionais (Gonçalves e Vieira, 2005), quanto ao que o tratamento penitenciário diz respeito, uma vez que, na falta desta formação, são os próprios profissionais que a fazem, e fazem-na à sua maneira, aumentando desta forma o fosso da informalidade com que agem e, necessariamente, da autonomia com que pensam a instituição.

Ainda segundo Pereira (2011) *cit in* Roseira (2014b,p.69-78) ” *Um conjunto de funções que legalmente podem não estar definidas, mas são consequência da vivência diária na organização e das suas exigências para além do prescrito (...) é importante questionarmo-nos sobre a correspondência entre o objeto “guarda” construído pelas políticas e pela formação institucional e a expressão diária deste profissional.*”

Embora o plano de formação dos guardas prisionais tenha vindo cada vez mais a abranger áreas até agora postas de parte e diretamente ligadas ao tratamento prisional, espelhadas no plano de formação inicial dos guardas prisionais, segundo Pereira (2011) *cit in* Roseira (2014b,p.69-78) ”*a diversidade presente neste “corpo” da guarda prisional, uma corporação cuja unidade não compromete divergências de interpretação da própria natureza laboral. Claro que a autonomia da construção desta identidade profissional é ainda assim relativa, precisamente por depender das interações geradas no contexto de trabalho concreto. Contudo, é igualmente uma autonomia inevitável, uma vez que qualquer plano de formação inicial nunca pode contemplar a heterogeneidade de situações e de perfis de ação ideais, perante as situações e os contextos de trabalho mais díspares que existem nas cadeias portuguesas, cada uma encerrando em si um mundo próprio.*”

Os guardas prisionais acabam por ser isto mesmo, uma profissão que vai muito além do que legal e formalmente está definido como sendo as suas funções, outras se relevam dada a importância que foram tendo no seu dia-a-dia, construídas informalmente ao longo dos anos, em que a ressocialização se foi alternadamente afirmando e desconfigurando conforme as definições e interesse emanados superiormente, moldando-se às necessidades, e sempre baseadas num saber de experiência feito.

Este saber e formas de agir são muitas vezes relegados para um plano de incompreensão, mas mais uma vez arranjarão formas, talvez inauditas, de suplantar as adversidades que certamente irão surgir.

1.5- Teorias da motivação no contexto de atuação do guarda prisional

É um conceito fundamental para a compreensão do próprio comportamento, segundo Cunha *et al.* (2014, p.117) *“Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas”*.

Motivação deriva assim da expressão latina *movere* que significa mover, pôr em funcionamento. Compreender assim a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho e das organizações.

De facto quando uma organização não tem o esperado rendimento, segundo Rocha (2007, p.77) *“...a resposta a esta questão traduz-se em razões deste tipo: os trabalhadores não têm conhecimentos adequados ao desempenho; o trabalho é demasiado rotineiro; os salários são baixos; as chefias não reconhecem o trabalho dos subordinados; a organização não tem o prestígio social esperado. Sem querer ser reducionista, a resposta à falta de rendimento consiste na formação e na motivação.”*

Quando um indivíduo procura ou atinge um objetivo pode não estar necessariamente motivado para tal, pode fazê-lo para evitar uma punição ou pelo contrário para obter uma recompensa, neste caso é movido por fatores que lhe são extrínsecos, que são externos a ele próprio, nesta incluem-se os salários, os benefícios, a supervisão e os procedimentos.

Por isso, quando um indivíduo procura atingir um objetivo como a realização pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e as possibilidades de progressão na carreira, está a ser induzido por impulsos internos ou fatores intrínsecos, ocorrendo assim uma motivação alavancada pela satisfação pessoal e pela criação de sentimentos positivos internos pelo simples facto de desempenhar bem uma determinada função que acaba por o satisfazer.

A motivação pode, por isso, ser intrínseca, extrínseca ou ambas, dependendo de várias variáveis, que vão desde as de natureza e características individuais do trabalho e da própria organização onde está inserido.

Segundo Rocha (2007,p.77)”(...) *transferir este conceito da psicologia para o mundo do trabalho significa responder a questões como: O que leva os indivíduos a trabalhar?; Como é que os indivíduos são motivados?; Porque é que nas mesmas circunstâncias, umas pessoas trabalham melhor do que outras?.*”

Resta saber qual a fórmula ideal para conseguir atingir e manter um nível alto de motivação compatibilizando ao mesmo tempo os interesses e objectivos da organização e dos indivíduos que nela trabalham, sabendo que a motivação na administração pública ocorre em contexto diferente à que ocorre no sector privado.

A gestão dos recursos humanos, pelo exposto tem vindo a ser uma preocupação crescente das atuais organizações, as boa gestão e motivação do capital humano estão a ser vistas como fator essencial para melhorar a qualidade e resultados que se pretendem atingir.

As remunerações e benefícios são muito importantes, mas outros aspetos dinâmicos assumem primordial importância, a experiência prévia, o esforço, o trabalho em equipa, os anseios dos trabalhadores, o suporte social, as capacidades individuais e um ambiente de trabalho seguro e saudável, entre outros, assumem assim uma importância cada vez maior na manutenção e aprofundamento de uma motivação que se espera que exista e persista na administração pública Portuguesa.

Embora não seja tarefa fácil a sua definição, por ser um fenómeno complexo, não puramente individual mas resultante da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais, ainda (Houston, 2000), *cit in Rocha (2007,p.77) ”na administração pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado. Pesquisas recentes concluem no sentido de que os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado. Aqueles são atraídos predominantemente pela participação no processo de decisão política, envolvendo no interesse público, filantropia, ou mesmo auto-sacrifício; já quanto a segurança no emprego, existem trabalhos empíricos em sentidos diversos.*”

Embora existam particularidades que têm de se ter em atenção quando se fala em funcionários da administração pública, nos quais integramos os elementos do corpo da guarda prisional, em consonância com o que acontece no privado, pretende-se fazer mais com menos dinheiro, a questão é saber até que ponto os rumos traçados pela

gestão pública na qual se inserem os serviços prisionais fomentaram ou fomentam esta tão almejada motivação.

Existem assim diversas teorias que procuram analisar o fenómeno da motivação, as suas origens, a sua evolução e direção assim como quais as suas consequências e efeitos dinâmicos no comportamento dos funcionários nas organizações, por não existirem teorias motivacionais universais, os manuais costumam distinguir entre “content theories” e “process theories”, tratando as primeiras do que motiva os indivíduos e as segundas dos processos de motivação, explanaremos por isso aquelas que nos parecem pertinentes para o enquadramento e compreensão deste tema.

1.5.1- Teorias do conteúdo da Motivação

Procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas, ainda Ferreira (2006, p.111) *“(...) procuram identificar o que se passa numa pessoa ou no seu ambiente de trabalho, que lhe dá energia e sustenta o seu comportamento.”*

1.5.1.1- Teoria de Maslow ou teoria das Necessidades

Segundo Maslow (1954), as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em cinco níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Partindo do pressuposto que as necessidades de nível superior só seriam satisfeitas quando se conseguisse satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior. Deste modo todas as necessidades acabam por estar relacionadas com um estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Segundo Cunha *et. al.* (2014,p.121) *“Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.”*

Representada como uma pirâmide em que na sua base estariam representadas as necessidades mais básicas ou *fisiológicas*, estas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de grande importância, nesta se incluem a fome, o sono, o desejo sexual, em suma as necessidades que representam a própria sobrevivência do indivíduo, a procura da satisfação destas necessidades acaba por dominar o comportamento do próprio indivíduo.

Neste nível a organização, por forma a satisfazer esta necessidade deve proceder-se ao pagamento dos salários dos guardas prisionais, por forma a que estes possam prover as suas necessidades.

As necessidades de *segurança* representam o nível subsequente, neste procura-se a proteção relativamente ao meio. Esta pode ver-se como uma proteção física mas incluir-se-á também a procura de um ambiente estável, um emprego estável que não seja posto em causa. Tudo o que possa condicionar tal preceito acaba por pôr em causa a sensação de segurança.

Neste nível deve ser proporcionado um ambiente de trabalho estável, aqui se inclui o vínculo laboral que os guardas prisionais têm pelas particularidades do serviço realizado, de forma em que se sintam satisfeitos.

Num terceiro nível encontram-se as necessidades *sociais*, incluindo-se aqui também as de afeto e pertença, que se manifestam no desejo de participar de se associar, de ser aceite por parte dos outros, quer nas relações íntimas quer no grupo de pertença, a procura da aprovação, o dar e receber atenção... O não ser aceite leva ao isolamento e à quebra da própria autoestima.

Aqui deverão ser fomentadas pelas organizações atividades paralelas que estimulem o trabalho em equipa e demonstrações de preocupação para com os direitos das pessoas, a participação dos guardas prisionais no processo de tomada de decisões, o sentirem-se integrados e aceites num grupo ao qual sintam pertencer.

As necessidades de *Estima e autorreconhecimento*, são o nível seguinte, neste é dada importância à forma como o indivíduo se vê e se avalia. Autorrespeito, autoestima, e a própria estima dos outros, desejos de realização e adaptação, competência, confiança e liberdade levam a que haja um desejo de reputação de *status*. O reconhecimento, a

atenção e importância recebidos dos outros, conduzem ao apreço e ao reconhecimento face à capacidade de adequação às funções que desempenham.

Estando a autoestima satisfeita alimenta-se a autoconfiança de ser-se competente e de desenvolver atividades com qualidade bem como ao reconhecimento por isso mesmo.

A não satisfação destas necessidades leva à produção de sentimentos de inferioridade, fraqueza, de debilidade levando ao desânimo.

Aqui o feedback dado pelas organizações acerca do desempenho dos funcionários é de suma importância, daí a equidade da avaliação de desempenho realizada anualmente aos guardas prisionais.

Por último a necessidade de *autorrealização*, estando todas as anteriores necessidades satisfeitas, manifesta-se a realização do potencial de cada um, das capacidades pessoais e um autodesenvolvimento contínuo, de vir a ser o que pode ser ou seja de fazer na realidade aquilo para que se tem de potencial. Espelhando-se tal na atribuição de tarefas estimulantes, de formação e possibilidades de progressão.

Embora posta em causa, esta teoria, pelas hierarquias criadas e pelo facto de uma necessidade não desaparecer só pela simples razão de estar satisfeita, é inegável, contudo, a importância que teve enquanto precursora para a compreensão da motivação ao nível da organização do trabalho.

1.5.1.2- Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (1966), na sequência do trabalho realizado por Maslow (1954), desenvolveu a teoria dos dois fatores. Alicerçada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, reduz desta forma as necessidades dos indivíduos a dois níveis distintos de análise, que são os de satisfação e os de insatisfação.

A satisfação no cargo é resultante do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes, os chamados “fatores motivacionais”.

A insatisfação no cargo é resultante do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo e das próprias responsabilidades, os chamados “fatores higiênicos”.

Fatores Higiênicos são aqueles que dizem respeito às condições que rodeiam o funcionário no seu trabalho, englobando-se aqui as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, a supervisão, o clima relacional entre a direção e os funcionários, os regulamentos e as oportunidades de carreira e progressão que são apresentadas. Correspondem a uma perspectiva ambiental, que é o que, normalmente, as organizações usam para obter a motivação dos funcionários.

Herzeberg acaba por considera-los como higiênicos por se encontrarem limitados na capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários. Por essa razão escolheu a expressão “higiene” por esta refletir um carácter preventivo ou mesmo profilático e por estes se destinarem a simplesmente evitar fontes de insatisfação do próprio meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio.

Quando estes fatores estão elevados, simplesmente evitam a insatisfação, Herzeberg defendia que a influência destes no comportamento não permitia de forma substancial elevar e manter de forma duradoura a satisfação. Contudo, quando inexistentes ou precários, provocavam a insatisfação.

Fatores Motivacionais são aqueles que dizem respeito ao conteúdo do cargo, as tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si, por isso os definia como motivacionais, porque produzem um efeito duradouro de satisfação, aumentando a produtividade em níveis de excelência.

Para Herzeberg, o termo motivação envolve, por isso, sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, manifestando-se na realização de tarefas significantes e desafiadoras para o trabalhador.

Quando os fatores motivacionais são elevados, também será por isso elevada a satisfação, quando são baixos, provocam ausência de satisfação.

1.5.1.3- Modelo ERG de Alderfer

Aldefer (1969) reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias de necessidades: existência, relação e crescimento.

Necessidades de Existência: estão incluídas nesta todos os desejos materiais e fisiológicos, a água, comida, ar, a segurança, o sexo entre outros, correspondendo aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow.

Necessidades de Relação: nesta inserem-se as motivações que as pessoas têm para manter relações interpessoais, com a família, amigos, colegas de trabalho e os patrões ou superiores, corresponde aos 3º e 4º níveis da pirâmide de Maslow.

Necessidades de crescimento: referem-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, as necessidades de autorrealização, de estima, procurando ser produtivo, realizando tarefas importantes, sendo criativo, corresponde ao 5º nível da pirâmide de Maslow.

Segundo o seu autor a prioridade destas necessidades varia de pessoa para pessoa, no entanto atribui-lhes uma prioridade em termos de concretização, sendo as necessidades de existência as mais concretas e fáceis de verificar. As necessidades de relação já seriam menos concretas dependendo do relacionamento entre duas ou mais pessoas. No final temos as necessidades de crescimento, sendo estas as menos concretas uma vez que dependem da singularidade de cada indivíduo.

Nesta teoria a ordem de importância de cada categoria depende de indivíduo para indivíduo, estando dependente de fatores diferenciadores como a educação, a cultura, os antecedentes familiares, em suma dependentes da singularidade de cada um.

Ao conceber esta teoria Alderfer (1969) não defende uma hierarquia, o facto de uma necessidade não estar satisfeita não impede a persecução de uma outra, podendo até existir a procura da satisfação das três em simultâneo não estando nenhuma plenamente satisfeita.

No entanto defende que, se um indivíduo progredir gradualmente acabando por concretizar a satisfação das três necessidades, acaba também por experimentar um

sentimento de satisfação. Mas regredir em alguma delas acaba por resultar em frustração. Chamou a esta situação o princípio de regressão da frustração, admitindo que, caso uma necessidade de um nível superior permaneça por satisfazer, o indivíduo poderá regressar às necessidades de níveis inferiores, que parecem mais simples de satisfazer.

É este o impacto na motivação no local de trabalho, o princípio da regressão da frustração manifesta-se quando não forem dadas, por exemplo, oportunidades de crescimento. Os colaboradores poderão regredir às necessidades de relação, acabando por fomentar mais as relações e socialização com os colegas, não se empenhando na sua capacidade de crescimento e empenho nas atividades da própria organização.

A organização tem aqui um papel fundamental, ao descortinar este princípio de regressão da frustração no funcionário, tomando as medidas necessárias para reverter o processo, dando as oportunidades necessárias para que este seja capaz de novamente procurar o crescimento.

1.5.1.4-Teoria de McClelland

Também conhecida como a teoria das necessidades adquiridas, para David McClelland (1965), algumas das necessidades humanas acabam por ser absorvidas e socialmente introduzidas, uma vez que existe uma interação constante entre o indivíduo e o meio ambiente.

Segundo o autor, estas necessidades existem em graus diferentes, dependendo da singularidade de cada indivíduo, ficando, assim, a forma como desempenha as suas funções dependente e determinada pela importância, forte ou fraca, de cada um destes três tipos de necessidades.

Neste sentido propôs assim a existência de três necessidades que acabam por motivar o comportamento dos indivíduos, as necessidades de realização, de poder e de afiliação,

Necessidades de realização, define-se como o desejo do indivíduo em atingir objetivos que o desafiem, em procurar fazer sempre mais e melhor, de forma eficiente, numa procura de excelência e sucesso, e em resultado destes obter o reconhecimento pelos resultados obtidos.

Indivíduos com alta necessidade de realização, acabam por escolher funções e objetivos para os quais consideram ter apetência e condições suficientes para os atingir, evitam funções ou situações de somenos importância por considerarem que os seus resultados não os satisfarão, mas também evitam funções ou situações de alto risco uma vez que percebem não atingirem os resultados de sucesso por eles esperados.

Procuram trabalhos onde possam obter um feedback regular como forma de motivação, onde é exigida muita responsabilidade, como forma de demonstrarem as suas competências e habilidades. Como têm uma alta necessidade de realização, preferem trabalhar sozinhos. Quando o trabalho é em equipa procuram realizá-lo com indivíduos com o mesmo perfil.

Em contrapartida, indivíduos que tenham uma baixa necessidade de realização procuram tarefas fáceis, evitam o desafio ou, em sentido contrário, procuram realizar tarefas difíceis de forma a que o insucesso sentido se torne justificável pela enormidade da tarefa e menos constrangedor.

Necessidades de poder, define-se como o desejo que o indivíduo tem em possuir o controlo de meios e de influenciar os outros, baseado numa necessidade elevada de poder, de destaque, de causar impacto, mesmo até ponto em causa funções em que possa ter um bom desempenho. Desta forma acaba por assumir mais riscos, desde que estes impressionem quem ele pretende, numa procura e luta constante pela liderança em que as suas ideias têm de prevalecer, nem que sejam baseadas na imposição de exigências e ordens, com o único objetivo de alcançar um *status* e prestígio que tanto almeja.

Pessoas com alta necessidade de poder preferem a competição em detrimento da cooperação.

Necessidades de afiliação, é definido como o desejo do indivíduo em estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas que sejam positivas com outros indivíduos, ligadas a uma necessidade de aceitação e de se sentir querido e desejado. Este tipo de indivíduos prefere trabalhos onde exista muita interação com pares, preferindo o trabalho em equipa. Privilegiam a cooperação, a concordância e fomentam a coesão dos membros do grupo.

Estão constantemente à procura de aprovação e a serem bem considerados pelos outros, tendem a escolher amigos em detrimento de outros até mais capazes para a realização de tarefas, evitando tomadas de decisão impopulares mesmo que a definição destas ponha em causa regras estabelecidas.

Trata-se de indivíduos que se adequam bem ao trabalho em equipa, mas fracos quando em posições de poder e liderança.

Segundo o autor, estas necessidades relacionam-se entre si, apresentando-se em distintos níveis de intensidade nos indivíduos, dependentes dos perfis psicológicos e dos processos de socialização aos quais estiveram sujeitos, estando, por isso, propensos para a aquisição de determinadas necessidades, processo este influenciado pela cultura da sociedade onde se inserem.

1.5.1.5- Teoria do reforço de Skinner

A teoria do reforço ou Teoria de Condicionamento Operante de Skinner (1971), assenta no pressuposto de que todo o comportamento depende das suas consequências, os incentivos atuam como mecanismos favorecedores ou condicionantes da adesão dos indivíduos a determinados comportamentos, ou seja, baseado em recompensas externas.

Segundo Muchinsky (2004, p.382) ” *A teoria têm três variáveis principais: estímulo, resposta e recompensa. Um estímulo é qualquer variável ou condição que desencadeia uma resposta comportamental. Num ambiente industrial, uma resposta é alguma medida do comportamento no trabalho, como produtividade, absentismo ou acidentes. Uma recompensa é alguma coisa de valor dada ao funcionário com base na resposta comportamental desencadeada; ela pretende reforçar a ocorrência da resposta desejada.*”

Segundo esta teoria os guardas prisionais dão contributos à organização em forma de dedicação, esforço, dispêndio de tempo, que devem proporcionar certos retornos em forma de incentivos ou recompensas como os salários, reconhecimentos ou promoções funcionando como alavanca da motivação, atuando, assim, como reforço positivo. Se as consequências ou recompensas forem negativas, os guardas prisionais

terão a tendência de evitá-las, mudando o seu comportamento, desmotivando na persecução dos objectivos da organização.

1.5.2- Teorias do Processo de Motivação

Neste conjunto de teorias procura-se identificar quais os fatores que integram o processo de motivação e acabam por determinar o como e o porquê de estes resultarem na motivação.

Estas teorias denotam dificuldades ao serem postas em prática resultantes, não só na consideração de várias variáveis, mas também da interação existente entre elas, Rocha (2007, p.83).

1.5.2.1- Modelo de expectativas de Vroom

A teoria de Vroom (1964), assenta no pressuposto que a motivação do indivíduo para exercer um determinado esforço depende das expectativas de sucesso criadas, ou seja o seu desejo de atingir objetivos individuais e a perceção da relação entre o alcance desses objetivos e a produtividade.

Segundo Muchinsky (2004, p.377) *“Esta é ma teoria cognitiva. Pressupõe-se que qualquer pessoa toma decisões racionais e que dedicará esforços em atividades que levem a recompensas desejadas. Pressupõe-se que as pessoas sabem o que querem do seu trabalho e compreendem que o seu desempenho determinará se elas conseguirão as recompensas desejadas. Também se pressupõe uma relação entre esforço despendido e desempenho no trabalho.”*

Para que os guardas prisionais sejam motivados necessitam de dar valor à recompensa, assim precisam acreditar que o esforço adicional que empregaram levará a um melhor desempenho e que este, permitirá, para além de melhores resultados, melhores recompensas.

Estas recompensas refletem-se numa subida mais rápida de escalão remuneratório, numa mais rápida progressão na carreira, na obtenção de notações mais elevadas que permitam aceder a concursos internos e na atribuição de funções que considerem mais relevantes.

1.5.2.2- Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler

Segundo esta teoria de (1967), a motivação é condicionada por quatro variáveis: *o Esforço, o Desempenho, as recompensas e a Satisfação.*

O esforço compreende a energia despendida pelos guardas numa atividade que é condicionada quer pelo valor da recompensa, quer pela probabilidade de serem recompensados pelo esforço despendido.

O Desempenho é consequência do esforço, acabando por ser influenciado quer pelas capacidades do guarda, quer pela perceção que este tem acerca do seu papel.

As *recompensas* dependem do seu desempenho e são divididas em recompensas *intrínsecas*, relativas a uma satisfação obtida pela boa execução de uma atividade ou do dever cumprido, ou *extrínsecas*, quando dizem respeito a promoções ou recompensas monetárias, como uma mais rápida progressão remuneratória.

A *satisfação*, é o resultado de todo o processo, conjugando o *esforço, desempenho e recompensa*, no entanto a equidade na atribuição das recompensas também é um factor que influencia e condiciona o nível de satisfação do próprio guarda.

Espelhando esta teoria no exercício das funções dos guardas prisionais, estes só se irão sentir motivados para aplicar o esforço necessário para desempenhar a sua atividade se as recompensas recebidas ou os resultados obtidos lhes forem satisfatórios.

Tem também de se adicionar neste conjunto de variáveis, uma comparação realizada pelo próprio, entre as suas recompensas, e as recompensas recebidas pelos seus pares por desempenhos idênticos.

1.5.2.3- Teoria da Equidade

Segundo a teoria de Adams (1963), coloca-se o centro da atenção na percepção que cada indivíduo tem sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Esta teoria parte do princípio de que a motivação vai depender do resultado obtido entre o que o indivíduo oferece à organização através do seu desempenho, e aquilo que recebe desta como compensação.

Segundo Muchinsky (2004,p.371) ” *uma teoria de motivação baseada no processo da comparação social de examinar a relação de subsídios e recompensas entre a própria pessoa e um outro.* ”

As pessoas sentem-se motivadas ao esperar receber da organização uma compensação justa pelo esforço despendido a favor dessa mesma organização, essa compensação pode tomar várias formas, pode ser monetária, um reconhecimento público, uma promoção etc. Fator importante é a justiça sentida pela compensação recebida, ao ser comparada com a que recebem outros colaboradores com contributos semelhantes.

Esta teoria preconiza que os *outcomes* da pessoa e os seus *inputs* ao serem equivalentes aos *outcomes* dos outros e dos seus *inputs* fomentam e criam a equidade.

Ainda segundo Rocha (2007,p.85) “*a inequidade existe quando uma pessoa se apercebe de que o rácio dos seus outcoms sobre os seus inputs e o rácio dos outcoms dos outros sobre os seus outcoms não são iguais.*”

Quando a compensação é justa e equilibrada como a dos outros guardas e as suas contribuições continuam idênticas, ou se for acima do recebido pelos outros, verifica-se uma tendência para passar a empregar um maior esforço.

Em sentido contrário, se a compensação for injusta, ou seja, inferior à compensação atribuída a outros guardas em circunstâncias idênticas, as pessoas tendem a sentir-se insatisfeitas, passando a reduzir as suas contribuições à instituição, se esta diferenciação negativa se mantiver ou repetir pode levar mesmo à saída da pessoa da própria organização.

Os Chefes de Guardas e Diretores têm de ter a noção de que esta injustiça ou iniquidade que muitas vezes acontece, por mais insignificante que lhes possa parecer, pode representar uma grande injustiça para com aqueles que por ela são diretamente afetados, refletindo-se diretamente no seu desempenho.

1.5.2.4- Teoria da fixação de objetivos

E. Locke (1968), segundo esta teoria a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. Ainda segundo Rocha (2007,p.85-86), nem sempre os indivíduos podem fixar os seus próprios objetivos uma vez que trabalham em muitas organizações cujos fins não se confundem com os fins individuais dos seus funcionários. Acabando por ganhar especial relevo a sua audição e o processo que se desenrola de feedback.

Segundo Muchinsky (2004,p.385) *”(...) os objetivos têm duas funções principais: eles são a base para a motivação e governam o comportamento. Um objetivo define as diretrizes para uma pessoa decidir quanto esforço deve investir no trabalho. Objetivos são comportamentos pretendidos; por sua vez, eles influenciam o desempenho da tarefa.”*

Porque quando participam na definição dos seus próprios objetivos, os guardas acabam por aceitar a própria definição do objetivo como uma meta passível de ser atingível, conseguindo muitas vezes ultrapassá-la, não acontecendo o mesmo se for imposto pela direção ou chefia sem a sua participação, porque os guardas comprometem-se mais com as escolhas em que eles próprios participam.

1.6- Contexto prisional como modulador do trabalho do guarda

A nossa sociedade é constituída por organizações, acabamos por viver toda a nossa vida, interdependentes e membros de alguma organização. A conceção destas acaba por sofrer também influências dos próprios estádios de desenvolvimento em que a sociedade se encontra ou para onde caminha. Ainda segundo Ferreira (2006,p.1)

“organização é um sistema inserido num meio social vasto, que em cada momento tem que ser capaz de encontrar o posicionamento na divisão social do trabalho e formas de motivar os colaboradores para essa tarefa.”.

Neste sentido a própria DGRSP, enquanto organização, acaba por estar inter-relacionada com o meio ambiente, ajustando e obtendo os recursos humanos necessários na persecução dos seus objetivos últimos que são a ressocialização dos reclusos, ainda segundo Ferreira (2006,p.5), *“A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de acções humanas e da combinação dessas acções com recursos. É, portanto, um sistema aberto que mantém relações com o ambiente, tanto interno como externo.”.*

1.6.1- Cultura Organizacional

É dada uma crescente importância à cultura organizacional, segundo Neves (2000) cit. in. Ferreira (2006, p.15) *”Na origem deste interesse está a tomada de consciência, por parte de teóricos e prático, da importância de factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um factor que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas.”.*

A cultura é uma realidade multidimensional que faz parte integrante de uma organização, esta acaba por ter de incorporar os sistemas sociais vigentes, assim como as suas ideologias, valores, leis, regras e normas de comportamento. Segundo Shein (1985) cit. in. Rocha (2007, p.89) *“(…) o conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que presidem à forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.”.*

Muitas conceptualizações diferentes ou semelhantes existem sobre esta realidade, a título de exemplo, *“Cultura organizacional é algo que é aprendido, partilhado, padronizado e que se fundamenta no simbolismo das suas manifestações fenomenológicas, cujo significado leva a uma função integradora e adaptativa no interior da organização. A realidade organizacional, para além dos*

domínios técnico, económico e produtivo, integram também o simbólico, visível nos decursos e práticas organizacionais” (Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996), cit. in. Ferreira (2006, p.17).

A cultura organizacional pode, por isso ser forte ou fraca. É considerada forte quando os seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e acaba por influenciar os seus comportamentos e expectativas, ainda segundo Chiavenato (1999, p.139) ” *A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente.*”

Das várias conceptualizações existentes, sobressai em todas elas a importância do papel dos membros que constituem as organizações na definição e desenvolvimento da sua cultura organizacional.

Dando corpo à definição de Shein (1985), acabam por sobressair três níveis de análise dos elementos que a constituem são eles:

-Nível dos artefactos e padrões de comportamento, este é o mais superficial, visível, mas nem sempre decifrável. Inclui todos os fenómenos que podem ser observados, refletindo manifestações da “cultura” do grupo, mas de forma superficial e pouco reveladores do seu significado, sendo resultado das normas culturais e dos seus valores.

Aqui se incluem:

As *manifestações físicas* como os edifícios, o fardamento, as viaturas caracterizadas, os objetos e materiais utilizados.

As *manifestações de comportamento*, incluindo-se as cerimónias, padrões de comunicação, tradições, costumes, recompensas e punições.

As *manifestações verbais*, as anedotas, piadas, histórias, mitos e metáforas.

-Nível dos valores, menos visível que o anterior, mas acessível a um conhecimento consciente, a filosofia da organização espelhada na influência e sugestões de líderes do grupo como forma de solução de problemas. São os princípios sociais e *standards*

adotados por uma dada cultura, ainda segundo Rocha (2007,p.90) “*Os valores constituem a base para fazer juízos. Por sua vez as normas estão estritamente ligadas aos valores. São regras não escritas que permitem aos membros duma dada cultura conhecer o que esperam deles numa larga variedade de situações.*”

-Nível dos pressupostos básicos, invisíveis, subconscientes, mas indiscutíveis, acabam por ser a essência da cultura do grupo, segundo Ferreira (2006, p.18) “*Representam soluções que o grupo descobriu para a resolução dos seus problemas e que foram interiorizadas e consolidadas, influenciando coerentemente as atitudes e comportamentos dos indivíduos desse grupo.*”. Estes acabam por ser tidos como garantidos, uma vez que representam aquilo que influenciam, o que sentem e o que pensam.

Enquanto “cultura”, a organização acaba por dispor dos meios para se apresentar e representar, enquanto história, identidade, com uma linguagem própria, modelos de comportamento e mitos. No mesmo seguimento acaba por proporcionar o contexto para a interpretação de símbolos e referências comuns, acabando estes por estarem na origem dos valores coletivos e dos próprios sentimentos de pertença.

Ainda Neves (2000) *cit in* Ferreira (2006, p.21-22) “*A cultura é um factor que distingue as organizações. Acredita-se no condicionalismo pela cultura da excelência organizacional, materializada numa elevada motivação e desempenho dos colaboradores, podendo inclusive ser facilitada a alteração de comportamentos dos trabalhadores.*”

Esta cultura exprime, por todo o exposto, uma identidade que é construída ao longo do tempo e que passa a impregnar todas as práticas, ainda Chiavenato (1999, p.139) “*(...)constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e coesão da organização.*”

A cultura é que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

1.6.2- Justiça Organizacional

A justiça organizacional foca-se nas percepções de justiça que existem nas relações entre os colaboradores e as organizações.

Tem um papel de grande relevância no funcionamento eficaz das organizações. Embora esta possa ser objetiva sobre ao que justo ou injusto diz respeito, sob determinadas normas ou princípios, mas, acima de tudo, é subjetiva uma vez que se baseia nas percepções que as pessoas têm acerca da justiça praticada nas organizações e à forma como reagem a essas mesmas percepções.

Segundo Cunha *et al* (2014, p.229)“(…) a justiça está nos olhos do observador – e que diferentes observadores, no seio da mesma organização, poderão ter leituras diferentes acerca da justiça das práticas e das decisões organizacionais.”

Quando se fala nesta justiça, a grande maioria das pessoas pensa apenas numa parcela da mesma, ainda segundo Cunha *et al* (2014, p.229)“(…) os “resultados”. Ou seja, e exemplificando, pensa na justiça do salário ou do incremento salarial, da sanção disciplinar aplicada, ou da classificação obtida na avaliação de desempenho.”

Esta é assim dividida em três dimensões, justiça distributiva, procedimental e interaccional.

Justiça distributiva, baseada na teoria da equidade de Adams, segundo Ferreira (2006, p.32)“Esta dimensão da justiça focaliza-se no conteúdo, ou seja, nos fins alcançados ou nas recompensas obtidas (ex. remuneração, notações de desempenho, possibilidades de promoção, …)”

Os guardas prisionais acabam por fazer comparações entre dois rácios, por um lado os contributos que dão à instituição e o que esta lhes retribui, confrontando com o contributo empregue e recompensas recebidas por outros pares. Quando é percecionado um desfasamento negativo entre os seus contributos e retribuições e / ou um desfasamento negativo em relação aos seus pares, acabam por responder em conformidade, diminuindo os comportamentos de cidadania organizacional, a

produtividade, reduzindo a qualidade do trabalho e adotando comportamentos retaliatórios para com a organização e os colegas.

Justiça procedimental, segundo Ferreira (2006, p.33) “*refere-se à situação que dá origem à distribuição dos recursos e recompensas, compreendendo que a organização realiza a distribuição de acordo com métodos justos e princípios orientadores. Isto é, os indivíduos compreendem como justo ou injusto os procedimentos e princípios orientadores que a organização utiliza nessas decisões.*”.

Esta está sobretudo baseada na justiça de determinados critérios ou regras procedimentais, nos concursos internos, nas promoções e nas subidas de escalão remuneratório. As pessoas acabam por reagir negativamente quando não são envolvidas nas decisões que as afetam, condicionando o próprio empenhamento organizacional do funcionário.

Justiça interaccional, segundo Ferreira (2006, p.34) “*refere-se às percepções sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido nos processos organizacionais, dizendo respeito à relação e à comunicação entre os sujeitos e não aos processos formais do processo de tomada de decisão ou com os resultados obtidos ou a obter.*”.

Esta acaba por refletir a qualidade de interação entre os decisores (Chefes de guardas e Diretores) e os indivíduos afetados por essas mesmas decisões. Ao esclarecer e justificar aos guardas as posições tomadas, acabam por conquistar deles um respeito e confiança nos gestores, uma melhor aceitação das decisões e um maior empenhamento organizacional.

1.6.3- Afiliação e referência

Quando se pretende considerar os mecanismos de motivação não poderemos desvalorizar os grupos de referência e os grupos de afiliação.

Neste sentido, grupos de afiliação significam os grupos a quem realmente o guarda pertence, independentemente de este se identificar internamente ou não com os mesmos.

Grupo de referência é aquele com o qual o indivíduo se identifica e ao qual gostaria de pertencer, ainda segundo Rosa (1994, p.134) *“na dimensão psicológica do indivíduo existe muitas vezes um distanciamento entre os padrões culturais do grupo a que pertence e aos quais tem de ajustar o seu comportamento e os padrões culturais dos grupos de referência, os quais constituem fonte de motivação para o indivíduo”*.

Sendo as normas do grupo de referência mais desejáveis, acabam por tornar esse grupo mais atrativo, acabando por se tornarem as suas normas, logo mais motivantes e influentes na determinação do comportamento. Seria assim desejável que houvesse uma coincidência entre grupo de referência e grupo de afiliação, mas tal nem sempre acontece.

Ainda segundo Rosa (1994, p.134) *“ A distância entre valores e motivações é uma fonte de conflitualidade para o indivíduo nas suas relações grupais e na dificuldade de integração que representa. No entanto a existência desta distância é natural e marca o sentido de evolução, definido pela motivação gerada pela diferença entre a realidade e o nível de aspirações e expectativas.”*

1.6.4- Estereótipo e individualidade

Cada indivíduo define-se por um conjunto de capacidades, aptidões e traços de personalidade que numa dimensão pessoal e relacional o descrevem e são o fundamento da sua realização na sociedade e no grupo.

Depois de estar inserido num grupo, um indivíduo é visto como pertença de um coletivo, assumindo assim a imagem que os restantes grupos, percebem desse mesmo grupo, não em termos de individualidades que o constituem, mas em termos da própria imagem que caracteristicamente é atribuída a esse grupo pela sociedade, ainda segundo Rosa (1994, p.135) *“A percepção social pode atribuir aos membros de um grupo um determinado perfil a que corresponde uma imagem pública de ordem genérica. O estereótipo é a imagem que a sociedade tem dos membros de um grupo ou de uma categoria de pessoas.”*

Perde-se assim a individualidade e ganha peso a estereotipia do próprio grupo, cuja classificação acabamos por fazer utilizando os nossos próprios *quadros de referência*, onde pesam os valores em que se acredita, os hábitos, a educação, a ideologia e o preconceito, estabelecendo-se assim uma atitude de aceitação ou rejeição do estereótipo, espelhando-se esta no indivíduo/membro do grupo estereotipado. Ainda segundo Rosa (1994, p.135) *“Não são, por conseguinte, as qualidades pessoais que são determinantes do julgamento, mas sim os qualificativos atribuídos ao grupo da pessoa com a qual se estabelece contacto. O indivíduo não é visto como tal mas em função de um estereótipo.”*

Assim baseados nos nossos próprios estereótipos de grupos definimos as nossas atitudes para com os indivíduos pertencentes a esses mesmos grupos, por isso, quando estamos perante um médico, um professor, temos uma atitude, quando estamos perante um indivíduo de um bairro problemático outra. A nossa postura é determinada pela referência ao grupo a que o indivíduo pertence, no caso do Guarda Prisional predomina a marginalidade social, redundando assim numa atitude de receio e defesa. Por isso, a primeira reação é determinada, naturalmente, pelas referências ao grupo a que o indivíduo pertence, condicionando assim o nosso comportamento.

Os estereótipos podem ter um sentido positivo, negativo ou misto, ainda Rosa (1994, p.136) *“No entanto, eles não são totalmente inverídicos, pois tipificam um denominador comum constatado pela observação e a evolução temporal. São, porém, geralmente distorcidos em dois aspetos: exageram as características procurando cotejá-las com a normalidade social; e universalizam «algumas» características, estendendo-as a «todos» os membros do grupo estereotipado.”*

1.6.5- Os grupos no contexto organizacional

Será relevante focar a importância do grupo, uma vez que para se compreender quer a liderança, quer a motivação numa organização as não podemos dissociar do comportamento do próprio grupo, que difere do comportamento individual; perceber as suas dinâmicas, relações e interações, uma vez que este também alavanca a produtividade e a motivação dos seus próprios elementos.

Segundo Rocha (2007, p.63) *“Mesmo em organizações rígidas, como são as organizações públicas, as quais obedecem ao tipo ideal da burocracia, descrito por Max Weber, o estudo dos grupos de trabalho torna-se inquestionável, pois explica o comportamento dos funcionários no seio das organizações.”*

A importância dos grupos nas organizações foi revelada pelos estudos desenvolvidos por Elton Mayo e colaboradores, os estudos de Hawthorne (1927-1932), na fábrica de Chicago da Western Electric Company, tendo estes concluído que em ambiente de trabalho os indivíduos não agem individualmente, mas como membros de um grupo social, ainda segundo Ferreira (2006, p.8) *“Essas conclusões vieram, sem dúvida, trazer uma nova perspectiva à análise do comportamento humano no trabalho e atribuir importância aos grupos nas organizações, admitindo que o comportamento dos trabalhadores era ditado pela “lógica do sentimento”.* “.

1.6.5.1- Conceito de Grupo

Poderemos definir um grupo como o conjunto de pessoas que interagem no sentido de atingir um objetivo comum, que se veem como pertencendo a esse ser coletivo e, desta forma, são bem mais do que a soma simples das suas partes.

Assim o grupo é, segundo Cunha *et al.* (2014, p.365-366) *“(...) um conjunto de três ou mais indivíduos que (1) interagem, (2) estão psicologicamente conscientes uns dos outros e (3) têm a percepção de constituir um grupo”*.

Ainda segundo Rocha (2007, p.63), *“Em todas as organizações surgem, de forma espontânea, grupos informais, com a finalidade de satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos seus membros. Finalmente existem grupos estabelecidos pela organização em ordem a prosseguir objectivos determinados. São os grupos formais. Os grupos formais procuram dar resposta a necessidades técnicas e económicas da organização.”*

1.6.5.2- Grupos (in)Formais

Os grupos formais são os que são criados pela própria organização, com funções e tarefas que se relacionam com a missão da organização, ainda Ferreira (2006, p.9) *“(...) podem ter uma temporalidade mais ou menos duradoura, consoante o propósito da sua criação. Os mais duradouros tipicamente fazem parte do organograma e constituem redes interligadas. A sua extinção só deverá ocorrer por mudanças da estrutura organizacional. Os grupos temporários são criados com um objectivo específico ou para realização de determinadas tarefas.”*

As relações formais que se estabelecem no seio de cada grupo prolongam-se para além da sua esfera de atuação, dos momentos de trabalho e, fora deste, acabam por manter uma relação intensa e informal, protagonizada por elementos do mesmo grupo.

Ainda segundo Ferreira (2006, p.9), os grupos informais acabam por surgir na procura da satisfação de necessidades pessoais dos seus elementos ou dos seus objetivos, criados por uma vontade própria, sem chefia, instalando-se dentro dos próprios grupos formais. Estes grupos informais podem ainda subdividir-se em grupos de interesse, amizade ou instrumentais.

É de suma importância, por isso, o conhecimento do funcionamento destes grupos, quer no seu funcionamento formal quer no informal. A dinâmica e interações que se geram entre os seus elementos tem uma importância que não pode ser descorada por quem gere uma organização.

Ficando evidenciado que, Segundo Fachada (1998), *cit in* Ferreira (2006, p.12), *“Nos grupos onde a cooperação é elevada, as pessoas sentem-se motivadas pelo trabalho produzido e aumentam os comportamentos que conduzem a solução dos problemas. O contributo válido de um membro do grupo conduz os restantes a reforçarem ainda mais o seu desempenho.”*

Porém existem desvantagens e riscos sempre presentes no funcionamento dos grupos, por isso, outras particularidades são de relevar. Embora tida como grande vantagem para um grupo, a diversidade de todos quantos o compõem, pelas capacidades e competências que aglutinam que dificilmente se conseguiriam num só elemento, leva

a um aumento do comprometimento com as decisões e o controlo dos próprios membros. A sua eficácia pode, contudo, e pela diversidade dos elementos que a compõem, também ser posta em causa pela lentidão e ineficácia das decisões e do próprio trabalho em grupo.

Para além destas, surgem, segundo Silva *et al.* (2014) *cit. in.* Cunha *et al.* (2014, p.393) “(...) a emergência de normas de grupo disfuncionais e a formação de subgrupos conflitantes. As desvantagens podem ser mais facilmente compreendidas se se considerar a natureza paradoxal dos grupos, em função da qual é necessário equilibrar forças por vezes contraditórias – como aquelas que opõem confrontação e compromisso, individualidade e coletividade, semelhança e diversidade, liderança e democracia.”

Segundo o mesmo autor é necessário viver com as contradições inerentes à vida grupal; perceber este paradoxo como parte integrante dessa vida grupal, tentando conjugar o ganho próprio com o bem comum e a vontade de pertença com a preservação da identidade individual. Quando estes paradoxos são considerados elimináveis, ocupando na dinâmica grupal uma parte substancial do tempo que deveria ser dedicado à realização das tarefas, aumentam também as consequências negativas do trabalho em grupo.

Ainda segundo Cunha *et al.* (2014, p.394), quando o número de elementos de um grupo aumenta, também deveria aumentar, numa proporção direta, a sua produtividade, mas tal acaba por não acontecer. Se numa fase inicial essa produtividade se emparelha com o número crescente de elementos, a partir de uma certa fase entra em declínio, a esta diferença entre a produtividade teórica e a real denomina-se como *perda de processo* e é originada por um conjunto de obstáculos:

-A *obstrução da produção*, ocorre quando as pessoas se “atropelam” umas às outras no desempenho de uma tarefa, quando muitas opções e soluções para a resolução de uma determinada tarefa não são observadas nem tidas em atenção ou pelo seu número ser elevado, ou por não terem sido ouvidas por todos os membros do grupo resultando numa perda de processo.

-As *atividades de manutenção* do grupo, anteriormente referidas, que têm como objetivo facilitar o funcionamento do grupo, mas que influem a própria produtividade

quando uma proposta apresentada que não tenha a concordância de todos os elementos do grupo, não é trabalhada de forma a poder harmonizar o máximo possível de opiniões e sugestões, originando desta forma perda de processo.

-A *ociosidade (ou preguiça) social*, o aproveitamento de alguns elementos do grupo do trabalho dos outros, trabalhando menos, mais devagar ou, de qualquer outra forma, acabando por diminuir a sua contribuição e a própria produtividade do grupo. Esta acaba por ser potenciada quando as recompensas pela produtividade do grupo são distribuídas de forma equitativa.

Sobre a ociosidade social, Cunha *et. al.* (2014, p.394) "*O problema resulta do facto de, sob determinadas circunstâncias, as pessoas reduzirem os seus esforços quando trabalham em grupo. Várias razões podem explicar essa ocorrência, sendo traduzíveis nas seguintes expressões:*

-*"Se os outros se esforçam pouco, porque não haveria eu de fazer o mesmo?"*

-*"No meio de tantas pessoas, ninguém notará que eu me esforço menos".*

-*"Porque haveria eu de me esforçar mais se, depois, recebemos todos a mesma recompensa?"*

-*"Se eu me esforçar, quem notará?"*

Os dados sugerem que estas ocorrências tendem a ser mais frequentes quando as tarefas são simples, rotineiras, desinteressantes; quando o contributo individual não é identificável; quando os membros do grupo esperam ou assistem à ociosidade social dos colegas; quando as recompensas pelo trabalho do grupo são atribuídas globalmente ao grupo; quando os seus membros não são individualmente avaliados."

Ainda segundo o mesmo autor, existem formas de contrariar tais tomadas de posição que vão desde a criação de tarefas interessantes e desafiantes, organizar a execução de tarefas de forma a identificar os contributos individuais, conciliar a recompensa individual e grupal, confrontar os indivíduos ociosos com a sua conduta, criar grupos com uma dimensão apropriada, acompanhar individualmente a execução e desenvolvimento das tarefas, selecionar devidamente as pessoas tendo em atenção a sua conscienciosidade, espírito de equipa e sentido de responsabilidade.

Existe outro aspeto a ter em consideração, o sentimento de pertença e as suas expectativas de se sentir quer no grupo, quer parte integrante desse mesmo grupo, que acaba por conduzir a um conjunto de atitudes e de sentimentos que se designam por pertença. Ainda segundo (Mucchielli, 1992) cit in Ferreira (2006, p.12-13), *“A pertença é um sentimento, uma vontade, uma vivência singular do que é a coesão ao nível de um grupo, e a garantia para os seus membros de que há participação e cooperação. Para além dos aspectos sentidos por quem ‘constitui um grupo’, no sentimento de pertença”,* acrescenta ainda o mesmo autor que sobressai deste o desejo de colaboração no trabalho de equipa, no esforço despendido para promover o seu sucesso e a lealdade para com os membros, *“ a defesa da equipa e dos seus elementos contra agressões exteriores; a oposição a mudanças na composição da equipa e a eventuais desavenças internas e a semelhança nos níveis de aspiração”*.

Ainda (Tavares, 2001) cit in Ferreira (2006, p.13) *“A existência de grupos não é apenas uma realidade de carácter psicossocial, constituindo igualmente uma mais-valia que permite aumentar e eficácia global da organização assim como o nível de satisfação dos seus elementos.”*, segundo o mesmo autor, a liderança acaba por ter um papel preponderante, quando demonstra grande consideração pelos contributos dos elementos do grupo, levando a que estes demonstrem *“maior empenhamento em relação à decisão, maior sentimento de pertença, e maior confiança”*(Korsgaard, Schweiger e Sapienza, 1995, p.76) cit. in. Ferreira (2006, p.13), uma posição em sentido contrário por parte dos líderes leva a que os sentimentos de pertença e de confiança se vão desvanecendo.

1.6.6- Liderança

Embora anteriormente vista como sendo um traço da personalidade de determinados indivíduos, ou seja, dependendo das características pessoais e inatas, atualmente é também vista como dependente da própria aprendizagem social e, neste sentido, pode ser treinada e aperfeiçoada.

Esta é de suma importância uma vez que não deve ser vista como uma função, como um lugar mas como um processo de influência de um grupo de uma organização com o intuito de dirigir esforços na persecução e obtenção de objetivos comuns, segundo Muchinsky (2004, p.406) *“Ver a liderança em termos de poder hierárquico separa a pessoa do papel. Pouca atenção é dada aos atributos do indivíduo; muita atenção é dada ao uso do poder hierárquico.”*

Não existe liderança sem motivação e é impossível a existência de motivação ou melhor, um motivo para agir, sem que exista uma transmissão clara de informação e uma comunicação direcionada com um fim.

Segundo Rocha (2007, p.75) *“Importa sublinhar que a reforma da administração pública implica o abandono duma liderança autoritária e a sua substituição por um modelo democrático, já que qualquer mudança supõe o comprometimento e a participação dos trabalhadores”*, um novo estilo de liderança está assim em formação na administração pública.

Contudo os executivos portugueses não se assumem como líderes, preferindo a sua qualificação como diretores ou chefes no sentido tradicional, ainda segundo (Kanter, 1989) *cit in. Rocha (2007, p.76) “Esquecem-se que as funções de direção têm mudado em todas as organizações; não se trata duma perda de poder, mas da reconstrução de nova base de poder, já não assente na hierarquia, mas na capacidade de mobilizar e motivar os funcionários. Hoje os executivos têm de negociar, estabelecer consensos e persuadir.”*

Não pretendemos pôr em causa o serviço prestado quer pela DGRSP, quer das dos vários organismos que a compõem, dada a especificidade do seu funcionamento. Pelo que foi anteriormente exposto, pretende-se uma aproximação da própria gestão das diversas UO, no que aos recursos humanos diz respeito, em consonância com as que vai acontecendo nas organizações privadas.

Pese embora o facto de os objetivos finais das organizações privadas e estatais serem distintos no que concerne à liderança e à motivação, acabam por ser idênticos e perseguidos por ambas. Contudo, nos organismos públicos tem de continuar a existir um estreito cumprimento das normas e regulamentos legais, de forma a garantir a objetividade e imparcialidade do próprio sistema.

O interesse último desta gestão mais proactiva em relação aos meios humanos seria o de tornar os funcionários mais participativos, potenciando os seus contributos num trabalho de grupo mais motivador, uma vez que os objetivos a atingir são do interesse de todos, dos funcionários, da organização e, por fim, daqueles a quem se pretende prestar um melhor serviço.

PARTE II- Estudo

2.0-Introdução ao Estudo

As funções dos guardas prisionais tanto no passado como na atualidade, estiveram intrinsecamente ligadas as grandes alterações que a nível legal, social e económico, definiram e influenciaram o papel atribuído á prisão e á reclusão.

Desde cedo se configurou um conflito de papéis que, baseado no facto de que a função primordial dos guardas prisionais seria a do exercício da vigilância, baseando-se esta no controlo e na própria restrição das liberdades dos reclusos, levasse a existência de uma hostilidade latente e mesmo promotora de tensão, que acabaria por ser contrária, acabando desta forma por pôr em causa um outro papel fundamental, que se pretendia de apoio a reinserção social dos reclusos.

As representações sociais da própria profissão, desenvolvida num mundo desconhecido da grande maioria da população, dada a ostracização a que foi votada ao longo dos tempos, baseada em preconceitos enraizados no tempo. E de uma comunicação social, que espelha nas suas publicações fatos exclusivamente negativos, em relação a profissão e funções, acabando por dar deste modo corpo e força a uma má caracterização, de uma profissão por muitos desconhecida.

Poucos são os trabalhos que em Portugal versem sobre stress e burnout em guardas prisionais portugueses, assim como sobre as motivações ou desmotivação destes profissionais na realização do seu serviço, pretendemos pois obter uma melhor compreensão desta problemática.

Somando-se o próprio relacionamento e formas de interagir e de agir com as chefias e direções dos E.P's, e entre estes e os subordinados, todos estes e os já elencados, poderão apresentar-se como fatores de motivação ou desmotivação, e são estes que pretendemos descortinar, através da obtenção das perceções e testemunho de quem vive o seu dia-a-dia, exercendo funções de guarda prisional.

2.1-Metodologia

O presente projeto baseia-se numa investigação qualitativa e descritiva, obtendo-se a recolha dos dados através de uma entrevista semidirectiva e semiestruturada dado que se procura a apreensão da lógica dos fenómenos subjetivos, do ponto de vista de quem os vive ou viveu. Obtendo-se desta forma uma descrição tão exaustiva quanto possível de uma realidade.

Sendo as instituições acolhedoras os Estabelecimentos Prisionais de Izeda, Chaves e Lamego, tornou-se imperativo a execução de um pedido formal a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP), (cf. Anexo2) e da Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa (cf. Anexo1), foi dado a conhecer o mesmo às Direções e Chefias dos Estabelecimentos Prisionais de Izeda, Lamego e Chaves após o qual foram solicitadas autorizações aos diretores dos EP`s nos quais se realizou este estudo.

Obtidas estas autorizações procedeu-se, com o apoio dos chefes de guardas de cada estabelecimento, ao contacto dos guardas interessados, em seguida os elementos que aceitem participar nas entrevistas foram contactados telefonicamente para a marcação e realização das mesmas.

A aplicação da entrevista foi realizada individualmente, sempre que possível num espaço fora do Estabelecimento Prisional, de forma a garantir uma maior confidencialidade dos dados recolhidos, nos casos em que não foi possível, a mesma foi realizada dentro das instalações do Estabelecimento Prisional, num espaço que garantiu a confidencialidade da recolha dos dados.

Tendo sido definidos os locais de implementação das mesmas, em meados de Abril iniciou-se a realização das entrevistas semi-estruturadas terminando no início de Maio de 2016.

Antes de se iniciar as entrevistas, foram os participantes informados dos objetivos do estudo, formalizou-se o consentimento informado de participação, abordando-se a questão da confidencialidade e anonimato. No final da entrevista

agradeceu-se a colaboração e mostrou-se disponibilidade para partilhar os resultados obtidos.

De forma a garantir o anonimato os participantes foram identificados com um código alfanumérico, eliminando-se assim a possibilidade de estes serem identificados. As questões éticas subjacentes a qualquer processo de investigação foram garantidas de modo a que os direitos dos participantes fossem salvaguardados.

Após a recolha de todos os dados e sem hipóteses de partida, emergiu desta uma reunião sistemática e controlada de dados que foram posteriormente organizados e classificados.

2.2- Objetivos da investigação

Com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão de um fenómeno – principal objetivo deste estudo – estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: compreender quais as influências e motivações que levaram a ingressar na profissão, qual a representação que fazem das funções desempenhadas e quais são as representações que a sociedade e a própria família faz da mesma, como se identifica enquanto guarda prisional.

Compreender qual a representação que os Guardas prisionais têm quanto ao seu papel enquanto agentes ativos na ressocialização dos reclusos e, na execução deste, quais os fatores que poderão ser motivadores para um melhor desempenho.

Aferir quais os fatores que influenciam no seu dia-a-dia a realização das suas funções e destes quais os que motivam e, os que desmotivam, como poderão estes ser alterados ou que alterações ou incrementos nas mais variadas áreas servirão de forma a poderem passar a ser fatores também de motivação no exercício das suas funções.

Apesar de se tratar de um estudo exploratório e não se considerar imprescindível a formulação de hipóteses de investigação, a revisão bibliográfica permite-nos fazer algumas suposições relativamente a existência *a priori* de fatores de desmotivação como o são o congelamento de promoções e progressões, de cortes salariais e, em consequência destes a própria iniquidade das avaliações de desempenho que deixam assim de ter o peso e influência para os quais foram inicialmente criados.

2.3-Instrumentos

Na realização deste estudo utilizou-se um guião de entrevista dirigido aos guardas (cf. Anexo 4), e as declarações de consentimento informado entregues a todos os participantes (cf. Anexo3).

Na construção do guião de entrevista, (cf. Anexo 4), este foi subdividido em quatro grupos, nos quais se procurou aglutinar em cada grupo, um conjunto de perguntas que procurassem responder as nossas questões iniciais, de forma a analisar as representações, por estes percebidas e delimitadas nos vários contextos, em torno da profissão de guarda prisional, a saber:

-No grupo A, questões que nos dessem respostas relativas a perceção que tiveram, e têm na atualidade sobre a sua profissão, qual a opinião tida pelos seus familiares antes de entrar para a profissão e depois, e a sociedade em geral, e qual a opinião que têm sobre as funções que executam atualmente.

-No grupo B, questões relacionadas com as representações que têm sobre o seu papel, e enquanto agentes no apoio da reinserção social dos reclusos, como vêm o seu desempenho.

-No grupo C, pede-se para serem elencados fatores de motivação ou desmotivação e qual a perceção que têm do seu desempenho e satisfação.

-No grupo D, questões relacionadas com a necessidade da existência, qual a importância e grau de satisfação para com as normas e sistema de avaliação que regem o seu dia-a-dia.

2.4-Participantes da investigação

Esta investigação de cariz qualitativo, teve como amostra 15 elementos do Corpo da Guarda Prisional destes; 4 elementos exercem funções num Estabelecimento Prisional classificado como de segurança Alta e grau de complexidade Elevado; 6 elementos que exercem funções num Estabelecimento Prisional classificado como de

segurança Alta e grau de complexidade Médio e 5 elementos que exercem funções num Estabelecimento Prisional classificado como de segurança Média e grau de complexidade Médio.

O investigador considerou pertinente recolher o testemunho e as vivências profissionais e pessoais de elementos do Corpo da Guarda prisional que, exercem as suas funções nas zonas prisionais e em contacto direto e constante com os reclusos, executando a escala 24/48.

Pretendendo-se tornar a amostra mais homogénea, com o objetivo de incluir guardas que trabalhem diretamente com os reclusos, para melhor se poder aferir qual o impacto, que as funções desempenhadas por estes profissionais têm na ressocialização dos reclusos, excluindo assim guardas prisionais que estivessem confinados a trabalhos de secretaria, não tendo, pelas particularidades do seu serviço, um contacto direto e contínuo com os reclusos. A utilização destes informantes, que embora pertencendo a Estabelecimentos distintos, acabam por vivenciar experiências idênticas e sob os mesmos pressupostos.

Foram também recolhidos dados complementares, baseados sobretudo no seu percurso profissional, idade, o tempo de serviço, tipo de estabelecimentos onde executou e executa funções, habilitações académicas e categoria profissional atual.

Estes dados foram recolhidos em momento anterior da própria entrevista.

2.5- Caracterização da amostra

A amostra em estudo é composta por 15 guardas prisionais com idades compreendidas entre os 37 e 56 anos de idade, ($M=45,3$; $DP=4,10$), todos do sexo masculino dos quais 5 elementos exercem funções em estabelecimento com classificação de segurança média ($f=5$; 33,33%), e os restantes em e.p's com classificação de segurança alta, ($f=10$; 66,66%).

Com o exercício da profissão entre os 13 e 28 anos ($M=20,6$; $DP=1,7$), tendo cada elemento exercido funções entre um mínimo de 2 e um máximo de 6

estabelecimentos prisionais distintos (M=3,8), acabando estes por refletir um percurso profissional que acaba por, invariavelmente ser executado em diferentes Estabelecimentos prisionais, fundamentando desta forma os seus testemunhos num saber de experiência feito

Quanto a instrução, tal como é possível observar pela figura 1, acaba por refletir os níveis de escolaridade que foram sendo exigidos para o ingresso na profissão, os guardas principais, com mais anos na profissão, aparecem assim com menor grau de habilitações académicas, que pelos dados recolhidos, têm vindo a aumentar, espelhando-se tal nos dados recolhidos dos últimos entrados na profissão e que ainda se encontram na categoria de guardas prisionais.

Figura 1. Distribuição da amostra em função do nível de instrução.

Escolaridade	6ºAno	8ºAno	9ºAno	10ºAno	12ºAno	Licenciatura
G. Principal	2	1	3	2	2	-
Guarda	-	-	1	-	3	1

2.6-Análise do conteúdo

Após a realização das entrevistas onde se procedeu a transcrição literal das entrevistas, procedeu-se em seguida a sua análise, tendo-se usado uma linguagem e expressões empregues pelos informantes, tentando desta forma, ser o mais fidedignos possível com o que era pretendido pelos próprios informantes.

As entrevistas foram identificadas com as iniciais “G”, seguidas de um número entre o “1” e o “15”, salvaguardando desta forma a identidade do informante alvo da entrevista.

Foram também recolhidas informações como a idade, habilitações académicas, número de anos de serviço, categoria profissional e número e tipo e Estabelecimentos onde já efetuaram serviço enquanto guardas prisionais.

De seguida procedeu-se a transcrição das entrevistas, tendo sido realizada uma análise do seu conteúdo. Para tal, utilizou-se uma análise de dados abrangendo várias etapas, efetuando que foi o exame das comunicações transmitidas nas entrevistas, baseando a análise no sistema categorial simples de Bardin (2004).

Ao constituir-se o corpus, que aqui é definido como o conjunto dos questionários e informação complementar a ter em conta, realizou-se uma submissão aos procedimentos analíticos, e aqui teve de se efetuar escolhas e seleções obedecendo a algumas regras.

Segundo Bardin (2004, p.90) *“Regra da exaustividade: uma vez definido o campo do corpus (...) é preciso ter em conta todos os elementos desse corpus (...) não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou aquela razão. (...); Regra da representatividade: A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial. (...); Regra da homogeneidade: as entrevistas de inquérito efetuadas sobre um dado tema, devem referir-se todas a esse tema, ter sido obtidas por intermédio de técnicas idênticas e ser realizadas por indivíduos semelhantes.”*

A transcrição do conteúdo permitiu assim a constituição do *corpus* de análise, tendo sido posteriormente realizada a categorização e definição de unidades de análise, seguindo o definido por Bardin (2004, p.111) *“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos.”*

Ainda segundo o mesmo autor, a categorização tem como objetivo, acabar por facultar, de forma condensada, uma representação simplificada de dados brutos. Reagrupando-se os dados brutos em dados organizados, simplifica-se a organização, permitindo desta forma fomentar a apreensão e a explicação.

No processo de categorização, existem boas e más categorias, as categorias boas devem por isso apresentar qualidades que abrangem a exclusão mutua, onde cada elemento só pertença a uma categoria; a homogeneidade, um único princípio de classificação deve governar a sua classificação; a pertinência, cada categoria está adaptada ao material de análise escolhido; a objetividade e a fidelidade, utilizando a

mesma codificação para todo o material; e a produtividade, no qual cada conjunto de categorias é produtivo se fornecer resultados férteis para a investigação.

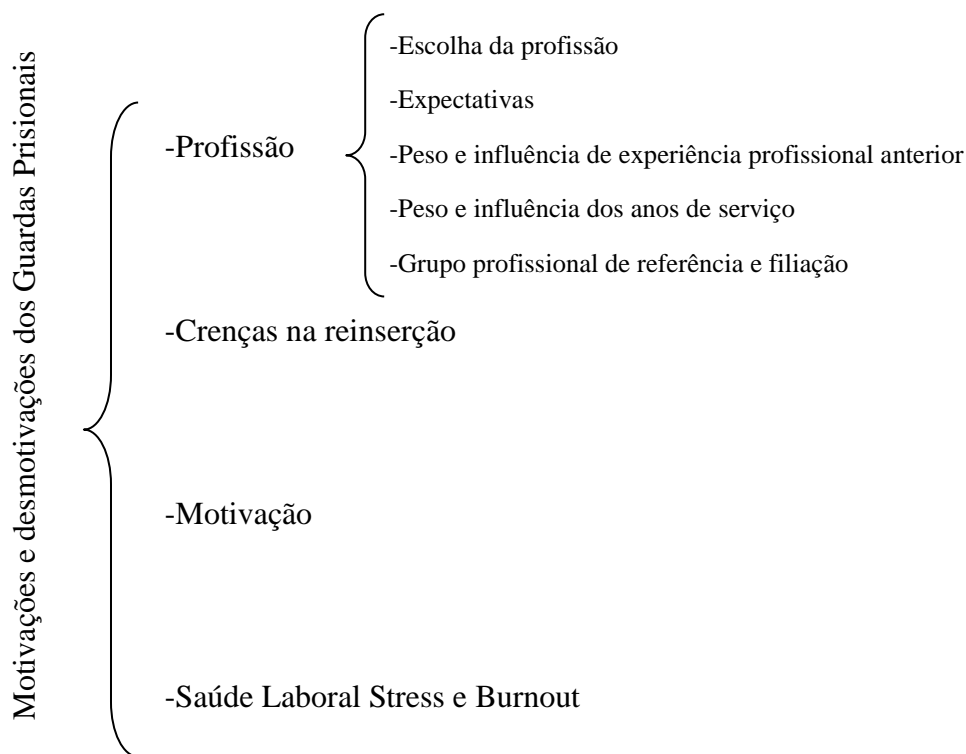
PARTE III – Apresentação, análise e discussão dos resultados

3.1-Resultados do estudo

Quando se colocaram as várias questões sobre as motivações e desmotivações aos entrevistados, vários aspetos acabaram por se evidenciar.

Desta forma, com base nas verbalizações dos entrevistados foi possível identificar quatro categorias temáticas: *Profissão*, *Crenças na reinserção*, *Motivação e Saúde Laboral/Stress/Burnout*. Na Figura 2 apresentam-se as diferentes categorias e subcategorias encontradas.

Figura 2. Esquema de categorias e subcategorias das (des)motivações dos guardas prisionais.



Profissão

Escolha da profissão

Quando questionados sobre quais os motivos, e a forma como tomaram conhecimento da abertura do concurso para a G.P., 6 elementos referiram que, ou estavam no exército, tendo aí tido conhecimento da abertura do concurso, através do D.R., meio através do qual 3 elementos informaram ter tido conhecimento ou por indicação de familiares e amigos, razão definida por 6 elementos.

A forma como tiveram conhecimento da abertura do concurso, não difere da forma como os restantes concursos públicos são publicitados mas, no caso da PSP ou da própria GNR, existe uma publicitação maior, através dos próprios órgãos de comunicação social. No caso da G.P. estes concursos têm-se limitado as publicitações no D.R acabando, por desta forma, ser do conhecimento de um grupo mais restrito da população.

A procura de estabilidade laboral e financeira foi a razão apontada por 11 (73,26%) dos entrevistados.

“(...) segurança do emprego e a remuneração” (G5)

“(...) para poder passar a ter alguma estabilidade financeira e laboral” (G2)

“(...) escolha feita com vista a ter um emprego seguro.” (G1)

Estas respostas acabam por refletir a procura da satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, os primeiro e segundo níveis da pirâmide, defendidas na teoria das necessidades de Maslow, ou mesmo pelo modelo ERG de Aldefer (1972).

Expectativas iniciais

Quanto as expectativas que os guardas tinham inicialmente, em relação a profissão, estas acabaram por variar entre não ter qualquer tipo de expectativas até o de terem algum conhecimento de opiniões transmitidas por amigos e familiares ligados aos serviços.

“...não tinha qualquer tipo de expectativas.” (G6)

“...sem sequer saber qual a função nem o que se fazia nas cadeias.” (G2)

“...não tinha qualquer tipo de expectativa, nem sabia o que se fazia.”. (G14)

“...perguntei o que se fazia nos serviços a antigos colegas de escola que já eram guardas prisionais (G12)

“...conhecia muitos amigos que eram guardas prisionais e tinha uma ideia também geral do que viria a encontrar.” (G3)

Estas respostas dão corpo a uma imagem de uma profissão algo arredada do conhecimento público, onde as informações se obtêm através de pessoas que diretamente lidam com a instituição.

“...houve até um amigo que me disse que para a guarda prisional só vinham os malucos e os analfabetos.”(G7)

Esta afirmação acaba por refletir também o preconceito existente na sociedade em relação a esta profissão, defendido por Roseira (2014a). Fica também e desta forma espelhada um estereótipo que se sobrepõe a própria individualidade, defendida também por Rosa (1994).

Expectativas dos familiares

O preconceito referido anteriormente acaba também por ser partilhado pelos próprios familiares, segundo a opinião dos guardas prisionais a este respeito, aquando da sua entrada estes tinham uma opinião negativa sobre a profissão.

“...a ideia dos meus Pais era negativa, mas aceitaram a minha escolha.”,(G4)

“...a minha mãe não gostou que tivesse entrado nos serviços, queria que tivesse outra profissão.”(G5)

“...ficaram temerosos, disseram logo para ter cautela porque eram serviços complicados, porque ia trabalhar com delinquentes e pessoas perigosas.”(G8)

“Na altura os meus familiares ficaram contentes e acharam ter sido um ato de coragem por suporem ser esta uma profissão de difícil execução”. (G2)

No entanto, e embora tendo uma opinião negativa em relação as funções a desempenhar, é consensual a opinião favorável transmitida em relação a estabilidade do vínculo conseguido, contradizendo de alguma forma o defendido por Ferreira (2006).

“...ficaram contentes pela segurança do emprego mas ficaram com medo pelo facto de ir trabalhar para uma cadeia, ficaram com medo de me poder acontecer alguma coisa.”G10)

“...acharam bem pelo vinculo conseguido e pela segurança do vencimento.”(G14)

“...quando entrei os meus pais deram-me todo o apoio, as oportunidades eram poucas e era uma saída profissional que nos dava a garantia de um vencimento e de carreira.” (G13)

Expectativas existentes na sociedade

Em relação á opinião que estes profissionais sentem que a sociedade têm em relação a sua profissão, esta acaba por ser consensual, uma má imagem mantida pelo preconceito e alimentada pela comunicação social, baseada sobretudo numa lentidão na transformação das próprias mentalidades como defende Roseira (2014a).

“... têm uma ideia má, porque a baseiam naquilo que os jornais e televisões dizem, estes só falam das coisas más que acontecem nos estabelecimentos prisionais, a entrada de droga, a violência dos guardas...”(G13)

“A sociedade têm muito má imagem dos guardas prisionais, porque são brutos, porque vão para os cafés fazer distúrbios, porque metem telemóveis e droga nas cadeias, são as notícias que vão aparecendo na televisão e jornais que vão influenciando a opinião de todos, sentindo que muitas vezes existe um estereotipo para os guardas prisionais, idêntico ao dos antigos guardas republicanos, brutos, barrigudos de cabelo rapado.”(G1)

A comunicação social continua a ser apontada como fomentadora desta má imagem, reflexo de uma estereotipia existente, defendida por Rosa (1994), da imagem

que a sociedade têm dos membros de um grupo ou de uma categoria profissional. neste sentido, um guarda menciona:

“... veem a imagem que vem a público, de sermos traficantes e de introduzirmos telemóveis e droga nas cadeias, a televisão e os jornais é que fazem a imagem do público em geral, ninguém conhece a nossa realidade.”.(G7)

Segundo estes profissionais, os carcereiros ainda fazem parte do imaginário comum. Esta visão ainda é defendida, e verbalizada pelos guardas prisionais.

“...ninguém têm boa opinião sobre os guardas prisionais, ainda mantêm a ideia que somos como os antigos carcereiros só lá estamos para abrir e fechar portas, e que não fazemos nada, estamos sempre em casa.”(G5)

“A sociedade no geral têm uma ideia má da profissão porque nos vêem como carrascos, para a sociedade nós somos uma espécie de carcereiro avançado, uma pessoa sem formação que estava ali para abrir e fechar portas.”(G2)

“...as pessoas pensam como no antigamente, um regime muito duro, os guardas andavam sempre a bater aos presos.”(G9)

A este propósito acrescenta-se o teor de uma conversa que um guarda refere ter tido com um recluso, acabando esta por, sendo um relato na primeira pessoa, espelhar um preconceito existente:

“... tenho uma história de um preso que entrou e que veio ter comigo e me disse: «ó sr. Guarda, estou aqui há quase dois anos e ainda ninguém me bateu!» (...) isto reflete a ideia que existe no exterior sobre a nossa profissão.”.(G12)

Consubstanciando, para muitos dos entrevistados os serviços prisionais são uma realidade desconhecida do público em geral, e o desconhecimento desta realidade pode ser um motivo pelo qual o público em geral vai basear as suas opiniões, quer nos preconceitos antigos e enraizados quer nas notícias transmitidas pelos órgãos de comunicação social, sempre negativos.

“...não conhecem esta realidade.”(G11)

“...a sociedade no geral não têm conhecimento do que fazemos...as notícias que veem a lume, quando veem são sempre negativas quanto aquilo que fazemos.”(G4)

“...para além de ninguém saber o que é um estabelecimento prisional por dentro, pensam que os guardas prisionais só servem para abrir e fechar portas.”(G13)

“...a sociedade não dá valor á nossa profissão, porque não a conhece na realidade, e a que conhece é a que sai na comunicação social, com reclusos a queixarem-se, somos vistos como uma cambada de corruptos e os reclusos é que são as vitimas.”(G3)

“...não existe informação suficiente, somos muito fechados, quer a profissão quer as funções.”(G12)

Uma opinião acaba por de alguma forma aglutinar as respostas dadas:

“...têm uma ideia má, porque a baseiam naquilo que os jornais e televisões dizem, estes só falam das coisas más que acontecem nos estabelecimentos prisionais, a entrada da droga, a violência dos guardas, para além de ninguém saber o que é um estabelecimento prisional por dentro, pensam que os guardas prisionais só servem para abrir e fechar portas.”(G13)

Peso e influência de experiência profissional anterior

A experiência profissional anterior ao exercício da profissão foi alvo do nosso estudo para se poder aferir se esta teve ou não importância na execução da atual profissão. Neste sentido, só um dos intervenientes afirmou não ter tido qualquer tipo de experiência profissional anterior. Todos os restantes (93,24%) informaram ter trabalhado.

Na sua grande maioria cumpriram o serviço militar obrigatório, e depois deste continuaram em regime de contrato nas forças armadas, assim como também em diversas atividades desde a agricultura, hotelaria, e serviços onde se incluem os transportes, eletricitas ou na segurança privada, tendo dois dos entrevistados transitado também da extinta guarda-fiscal.

A passagem pelas forças armadas parece ser um elemento comum a todos, talvez por á época ainda estar em vigor o cumprimento do serviço militar obrigatório, levando a que após o cumprimento deste, se mantivessem nos diversos ramos das forças armadas, em regime de contrato.

Quatro entrevistados (26,4%) acabam por afirmar que a experiência profissional tida anteriormente, não teve qualquer tipo de influência, na execução das funções que atualmente exercem.

“...a forma como agimos é sempre um reflexo de como nós somos e as experiências profissionais tidas anteriormente acabaram por não ter grande influência no meu desempenho.”(G3)

“...não teve influência porque em termos de disciplina e cumprimento das normas podiam ser iguais mas, não têm nada a ver, somos uma espécie de força civil, em que as normas mal ou nunca são cumpridas.”(G5)

No entanto os restantes dez entrevistados (66,66%) defendem sentir essa influência, que se consubstancia na forma como melhor aceitam, normas e regras, anteriormente interiorizadas.

“...o facto de ter tido várias experiências anteriores que me permitiram aceitar melhor a obediência aos padrões e aos superiores hierárquicos, as regras existentes e ao respeito que estes me merecem (...) o trabalho tido anteriormente acabou por me tornar mais maduro, mais responsável, mais obediente e a dar valor ao trabalho e responsabilidades que me davam.”(G1)

“O serviço militar teve um peso enorme no assimilar e aceitar de regras e normas de funcionamento, um saber fazer, próprio da vida militar, em que a disciplina e a obediência hierárquica faziam parte do dia-a-dia em comparação com o que acontece no nosso serviço.”(G2)

“...teve influência, no sentido de responsabilidade, de cumprir com as funções e horários.”(G8)

Dois dos entrevistados acabam por dar um outro sentido a influência da sua experiência profissional anterior ao exercício das funções que atualmente desenvolvem.

“teve influência, pelo menos dou mais valor ao que tenho agora, se não tivesse tido experiência profissional anteriormente não daria valor ao que consegui.”,(G9)

“teve influência porque dou mais valor a segurança que tenho no vínculo laboral, aos direitos que aqui tenho.”(G10)

Apesar destas respostas porem em causa o defendido por Ferreira (2016), podemos salientar a importância dada à segurança de um vínculo laboral e à motivação a esta subjacente. Se os guardas não tivessem passado por dificuldades, e não tivessem acima de tudo tido uma experiência profissional anterior que lhes tivesse mostrado outras realidades, não poderiam ter um termo de comparação com as condições que atualmente têm.

Peso e influência dos anos de exercício

O fator tempo juntamente com a experiência adquirida no desenrolar da atividade acabam por ter um peso preponderante na evolução destes profissionais. Esta ideia é defendida pela grande maioria dos elementos (93,33%). A este respeito os guardas referem as atitudes que têm atualmente com os reclusos como mais positiva.

“...quando entrei mal falava com um preso (...) hoje dou conta que este diálogo é muito mais fácil face aos primeiros anos de serviço, partilhando opiniões e conversando com os presos.” (G1)

“...em comparação com a entrada nos serviços, na altura a relação com os reclusos era até conflituosa, tinha uma dificuldade no relacionamento (...) hoje em dia noto que consigo com mais facilidade interagir com os reclusos, resolvendo situações com mais facilidade e que no início da carreira eram mais problemáticas e stressantes.” (G2)

“...quando entrei dizia não a tudo (...) agora já penso duas vezes, acabam por surgir mudanças naturais diretamente ligadas a experiências e vivências com que vamos lidando.” (G3)

Contudo tal e como defende Roseira (2014b), a passagem do testemunho dos guardas mais experientes em relação a forma de trabalhar acaba por ser preponderante para o desenrolar de uma profissão.

“...quando entrei existia uma separação muito maior entre guardas e reclusos, não havia diálogo, até do próprio sistema, os guardas na altura não se relacionavam com os reclusos, e era passado este testemunho era assim que eles faziam era assim que nós, novos, tínhamos de fazer.” (G13)

“...tiveram muita importância os anos de carreira, e os exemplos adquiridos com os colegas ao longo dos anos, nós nesta profissão não devemos ser rígidos no cumprimento das regras, têm de existir um meio termo no relacionamento com os presos.” (G12)

O peso desta socialização e do próprio tempo de serviço acabam por modificar as atitudes dos guardas em relação aos reclusos de forma positiva. Neste sentido, os guardas manifestaram através das suas declarações ter sentido certas alterações nas relações com os reclusos. Mais concretamente, afirmam que nos últimos anos se foram manifestando numa maior aproximação dos guardas para com os reclusos.

“acaba por ter nesta relação bastante influência a idade e os anos de carreira mas, o próprio sistema prisional evoluiu muito nos últimos 20 anos, fisicamente as estruturas são as mesmas mas os recursos humanos são muito mais eficazes, compreensivos e eficientes, os funcionários agora têm outra maneira de ser que não tinham quando entrei para os serviços. Nessa altura, resolvia-se tudo de forma mais bruta e violenta com os reclusos, nem sequer se dava a oportunidade aos reclusos de se justificar ou falar.”(G1)

Grupo profissional, de referência e filiação.

Quando se pretende que definam o seu grupo profissional, existe uma grande ambiguidade nas respostas dadas. Numa primeira abordagem, os guardas não vislumbram a existência de uma identidade grupal, revelando desta forma também uma fraca cultura organizacional, tal e como preconiza Chiavenato (1999).

“...não existe entrosamento e entendimento entre todos, falta colaboração para que pudesse dizer que existe algo. Não existe uma identidade de grupo.”(G8)

“...existe uma união ténue que deveria ser mais forte.”(G11)

“...não me consigo imaginar como fazendo parte de uma instituição, nem me identifico com o grupo, cumpro com as minhas obrigações.”(G4)

Por isso e consubstanciando o defendido anteriormente, esta união em questões de serviço acaba por se manifestar em situações em que esta é sentida como necessária.

“...no geral o grupo é unido quando é necessário.”(G10)

“...somos um grupo unido nas lutas, mas no dia-a-dia cada um pensa mais para si, infelizmente (...) somos unidos e existe entreaajuda no serviço, e no exterior desaparece.”(G12)

Os guardas acabam assim por espelhar uma união e relação de entreaajuda necessárias para a resolução de conflitos, que intramuros poderão ser latentes. Neste tipo de serviço, a união de todos, mesmo que temporária, pode ser a única forma de se resolverem problemas e conflitos, que invariavelmente surgem, e que poderão atingir ou pôr em causa o trabalho ou a integridade física de qualquer um dos elementos individualmente. Esta opinião é também defendida por Roseira (2014b), definindo a mesma como uma informalidade que permite a compreensão e adaptações que naturalmente vão surgindo.

“...são um grupo porque existe um espírito de camaradagem e de entreaajuda, que embora não venha ao de cima todos os dias, quando é necessária ela aparece e é aqui que se vê a união e espírito de grupo existente, quando surgem as dificuldades na cadeia.”(G1)

Na mesma linha apontada por Ferreira (2006), encontramos que, embora os guardas, quando estão fora do serviço, não se identifiquem com a organização e com o

mesmo, esta identidade grupal aparece quando desenvolvem as suas funções, sendo defendida por todos.

“...deveriam definir-se como corpo ou grupo mas não o são, embora em caso de necessidade existe uma união que acaba por ser contraditória”(G3)

“...é um grupo unido no trabalho, extra trabalho não existe união mas sim desunião.”(G4)

Ainda o mesmo autor defende que estas atitudes acabam por ser soluções que o grupo descobriu para a resolução dos seus problemas, que foram interiorizadas e consolidadas, acabando por influenciar as atitudes e comportamentos dos indivíduos desse grupo.

Outro aspeto a ter em consideração em relação à união do grupo, baseia-se na não aceitação por parte dos guardas de algumas más atitudes que certos elementos do grupo mantêm fora do serviço, e com as quais acabam por não se identificar ou aceitar.

“...Identifico-me com a profissão que exerço, mas não com alguns colegas, que não procedem como deviam proceder.”(G5)

Vêm ao de cima um estereótipo, uma imagem, que a sociedade têm dos membros de um grupo ou categoria profissional, e da qual, alguns elementos tentam distanciar-se, fazendo valer a sua individualidade em detrimento dos qualificativos atribuídos ao grupo (Rosa 1994).

“...existem razões que não possibilitam que eu seja bom, o meu grupo seja melhor e a instituição seja excelente. Enquanto definição de grupo a que persiste, e embora, como em todas as profissões há bons e maus elementos, aqui a bitola é demasiado larga e acabam por entrar elementos que não sabem dignificar a profissão, e são estes elementos que mais denigrem a imagem dos guardas no geral, pagamos muitos pelas ações de poucos.”(G2)

Ainda relativamente aos grupos de afiliação e referência como mecanismos de motivação, defendidos por Rosa (1994), não parece surgir uma identificação com os valores, comportamentos e padrões culturais do seu grupo de referência. Como tal aparece naturalmente uma desmotivação, que não permite uma coincidência entre o grupo de filiação ao qual pertence e o grupo de referência com o qual não se quer identificar.

Relativamente a percepção que estes elementos têm quanto ao grupo formal a que pertencem, a maioria aspira a existência ou criação de uma hierarquia efetiva no Corpo da Guarda Prisional.

“Não existe uma hierarquia a nível nacional, deveria existir uma posição intermédia entre os E.Ps e a própria Direção Geral.”,(G7)

“...deveria ser um chefe de carreira que conhecesse a realidade existente, sobre assuntos de segurança.”,(G13)

O interesse desta seria, no seu entender, a criação de um elo de ligação, como forma fomentar uma uniformidade que dizem não existir.

“uma hierarquia poderia ser importante até para fazer chegar mais depressa as nossas próprias pretensões.”(G11)

“falta um elo de ligação entre as chefias e as cadeias, alguém que as pudesse por a trabalhar da mesma forma.”(G12),

“ajudava a criar alguma uniformidade.”(G15)

Uma opinião acaba por conjugar as opiniões anteriores:

“...se existisse um elemento do corpo da guarda prisional que ficasse diretamente responsável por uma determinada zona onde se englobassem um certo número de estabelecimentos prisionais, poder-se ia recorrer ao mesmo para a resolução dos nossos problemas, seria uma espécie de posição intermédia entre nós e a própria direcção geral, e mesmo a nível de gestão de meios e da criação de alguma uniformidade nos estabelecimentos.”(G13)

Segundo Ferreira (2006), poderá estar espelhado nesta vontade, um sentimento de pertença e de coesão ao próprio grupo, a defesa da equipa, e dos seus elementos quanto aos que consideram externos ao próprio grupo, em suma, a pretensão de fomentar um maior sentimento de pertença.

Neste mesmo sentido, quando os guardas falam em dependência hierárquica, ficam aflorados os interesses de um grupo, que tendo já demonstrado uma fraca identidade grupal, defendem contudo, uma separação clara entre os assuntos ligados a segurança, na pessoa do chefe de guardas, e a gestão dos estabelecimentos, na pessoa dos seus diretores, reafirmando-se o sentimento de pertença defendido por Ferreira (2006).

Assim, 9 elementos (60%) defendem uma separação clara do chefe de guardas da respectiva direção, enquanto que 6 elementos (40%) defendem a manutenção da situação atual.

“as questões relacionadas com a segurança devem permanecer e ser da restrita responsabilidade dos chefes de guardas de cada E.P.”,(G1)

“...acabamos por ser uma força que responde a um diretor que a nível de segurança nada percebe (...) os diretores das cadeias acabam por ser gestores dos meios financeiros, preocupam-se com a reinserção a guarda prisional é deixada para um plano secundário.”(G7)

“..deveria existir uma clara divisão entre a segurança e a reinserção, embora também fazendo parte do objetivo final, porque os diretores não têm noção das necessidades da segurança.”.(G12)

Contudo quando se fala em competências relativas á vigilância e segurança, 11 elementos (73,33%), independentemente da posição apresentada anteriormente, defendem que os aspetos relativos a segurança devam ser da responsabilidade e competência dos respetivos chefes de guardas.

“...deveria existir uma clara separação de competências entre este e o diretor do E.P.”(G2)

“...os chefes de guardas deveriam ter mais independência e responsabilidade nos assuntos da vigilância.”,(G15)

Crenças na reinserção

Durante a entrevista, os guardas foram questionados sobre a importância da segurança e da reinserção social no desenvolvimento das suas funções. Neste sentido, a resposta foi consensual, colocando 12 elementos (80%), as funções da segurança e da reinserção no mesmo patamar de importância. Contudo, as respostas indicaram que os guardas sentiram que a função da segurança era mais importante do que a reinserção. Finalmente, os restantes três elementos (20%), não descorando contudo a importância da reinserção nas funções que desempenham, colocam a segurança num plano único e exclusivo de importância.

“...a segurança e a reinserção em patamares idênticos.”,(G12)

“...perceciono o meu trabalho como tendo como função principal a segurança mas acabamos também por desempenhar ambos os papeis.”,(G4)

Sendo, segundo Gonçalo (2010), funções aparentemente conflitantes, surge no entanto uma opinião que, acaba por conciliar estas duas funções, passando assim de divergentes e contrárias a complementar-se.

“...se fizermos a reinserção bem feita estamos a trabalhar muito na própria segurança e a garantir que esta exista, acho que ambas acabam por ser importantes.”(G7)

Ficam assim vincadas as funções exercidas no dia-a-dia, que fundamentam a complementaridade dos papéis da vigilância e do apoio a reinserção.

“...acabamos por assumir papéis mais humanos, como de pai e amigo, porque não conseguimos dissociar esse nosso papel no nosso dia-a-dia, uma vez que estamos em contacto constante com os reclusos na zona prisional, as vezes são eles que nos procuram, só para serem ouvidos, eles também sentem essa necessidade, mas também existem situações em que nós vemos um recluso abatido e triste, desligado do grupo e acabamos por ir ao encontro dele para falarmos, e normalmente é isso que querem, falar um pouco.”(G4)

“...quando ouvimos e falamos com os reclusos acabamos por exercer funções de reinserção, uma vez que fazemos o papel dos técnicos, dos psicólogos e dos enfermeiros, contam-nos coisas que não lhes contam, desabafando connosco, passando nós a conhecer melhor os presos do que os próprios técnicos que só os chamam para fazer relatórios.”(G5)

Esta dualidade de papéis acaba por sobressair de forma natural (Roseira, 2014b). A gestão do comportamento da população reclusa acaba por ser um trabalho de mediação, ou ainda na opinião desta autora, a função formal adstrita a segurança, conjugada com a função informal nas questões da reinserção.

“...do convívio que estabelecemos com os reclusos durante muito tempo, desde a abertura até ao fecho, temos um conhecimento muito mais profundo dos reclusos.”(G8)

“...nós muitas vezes não sabemos quais as nossas reais funções, acabam por ser tão variadas que englobam muitas facetas e o apoio a reinserção social dos reclusos acaba por se fazer de forma natural.”(G7)

Em relação a forma como percecionam as funções que executam e põem em prática esta dualidade de papéis, as opiniões parecem ser consensuais. Para 14 elementos (93,4%), o contacto direto e contínuo estabelecido com os reclusos permite o desenvolvimento tanto da segurança como da reinserção social.

“...tento incutir regras nos reclusos que não têm no exterior, a educação a higiene, e somos um pouco como psicólogos, é connosco que eles desabafam, somos nós que lhes incutimos ou tentamos incutir boas ideias, obrigando-os a criar hábitos que lhes vão ser uteis no exterior (...) principalmente

pelo exemplo que adoto perante os reclusos, tentando sempre exercer uma atitude positiva, urbana e respeitadora.”(G12)

“...saber ouvi-los e dar uma opinião sobre problemas que possam ter, aconselhá-los acima de tudo.”(G13)

“...sobretudo para os fazer ver que existem outras formas de vida que não passam pela prisão.”(G14)

Em relação à opinião dos guardas quanto ao peso que as atividades realizadas pelos reclusos, como o ensino, a formação profissional e o próprio trabalho, têm na contribuição para a sua reinserção social, as opiniões recolhidas são muito variadas.

“...as atividades realizadas no estabelecimento prisional são variadas, não poderei afirmar ou comprovar se estas têm resultados ou se têm peso na reinserção social destes, mas entre nada e alguma coisa, acrescentam sempre algo aos reclusos, se estes o aproveitam é outra coisa.”(G2)

“...as atividades realizadas têm como função manter os reclusos ocupados, acabam por não ter qualquer influência na reinserção social destes (...) acabam por ser uma mera ocupação do seu tempo, e como contrapartida para obterem algo, sempre com a intenção de obter benefícios com isso, não aproveitando as oportunidades dadas.”, (G3)

Podemos destacar algumas opiniões que defendem que estas atividades, têm para os reclusos um pressuposto diferente daquele para as quais foram criadas e definidas.

“...estas já estão tão banalizadas que passaram para além de um direito assumido por eles, um meio para obter regalias, tanto a nível monetário, como para obterem boas referências e informações para a obtenção de saídas jurisdicionais e precárias.”(G4)

“...faz com que estejam ocupados e vêm a vida de forma diferente, se não estiverem ocupados só estão a fazer asneiras, deveriam contribuir mas chegam lá fora e perdem-se só se vêm a entrar e a sair da cadeia.”,(G9)

Quando questionados sobre a importância dada ao seu papel, enquanto apoio à ressocialização dos reclusos, as opiniões dos guardas na generalidade, acabam por espelhar a existência de uma intenção por parte da instituição, de reduzir os elementos da vigilância a questões ligadas estritamente a segurança, sendo por esta via, excluídos dos processos de reinserção social (Roseira, 2014b).

“...a instituição não tem interesse que tenhamos valências ligadas a ressocialização, pelo menos é o que vejo em relação a nós guardas, no caso dos chefes e técnicos já é outra coisa.”.(G2)

“...não tenho margem para poder fazer algo.”, (G1),

“...ninguém pergunta a nossa opinião, e somos quem melhor os conhece.”.(G6)

Embora Gonçalves (2005) defenda que são estes profissionais quem maior tempo passam com os reclusos, tendo por isso a oportunidade de exercer uma maior influência na ressocialização destes, a instituição não parece dar muita importância ao papel que os guardas podem ter neste processo de reinserção.

“...os guardas deveriam ter um papel mais ativo na avaliação que é feita dos reclusos uma vez que são eles quem lida diariamente com eles e quem melhor os conhece, quer para os cursos, quer para serem nomeados como faxinas, quer nas avaliações necessárias para a concessão das saídas jurisdicionais ou precárias, e seria importante os reclusos saberem que essa informação também era dada pelos guardas, daria mais importância e peso à nossa função.”.(G4)

“porque somos quem mais tempo passa com eles, o nosso papel é resumido, por quem manda às funções de segurança, e a ideia que passa até para os próprios reclusos é que, a opinião e peso dos guardas que com eles estão, não é vista nem valorizada, ninguém quer saber da nossa própria opinião que é, pelo tempo que passamos junto dos reclusos, muito mais fundamentada do que a dos técnicos que trabalham com eles, a nossa opinião não é tida nem achada para nada e perde-se desta forma informações muito válidas e fundamentadas, para além de os próprios presos também nos verem e porem num papel de meros executores, continuando estes a ter, naturalmente, comportamentos delituosos dentro da cadeia, correspondendo estes, ao que faziam em liberdade, e isto não é visto pelos técnicos, só quando de facto são apanhados e castigados é que lhes chega ao conhecimento.”(G2)

“...temos mais capacidade e conhecimentos adquiridos no dia a dia, do que os próprios técnicos, porque lidamos diretamente muito tempo com eles.”(G5)

“...a nossa opinião deveria ser tida em conta, somos postos de parte, ninguém ouve a nossa opinião, pelo menos sentir-me-ia mais útil e, se eles soubessem que a nossa opinião contava e tinha valor, eles próprios mudariam as suas atitudes e comportamentos, seriam mais respeitadores.”.(G8)

Através das verbalizações dos guardas podemos destacar o sentimento destes em relação a um certo descrédito face à função ressocializadora da própria prisão, embora que informalmente parece existir uma incapacidade do sistema em transformar os indivíduos, tendo-se passado assim de uma ideologia de tratamento e reabilitação para uma ideologia neutra e amoral (Roseira, 2014a).

“...as atividades laborais seriam uma ideia bem aplicada, esta poderia servir para estes criarem hábitos de trabalho, na prática, estes acabam por executar uma atividade curta, ocupando uma ou duas horas do dia com ela, que só lhes serve para ganharem algum dinheiro de bolso, não valorizando nem a oportunidade nem o dinheiro que dela auferem, esta já passou a ser assumida como um direito para com

eles e uma obrigação da instituição, em relação a escola, esta acaba por ser aproveitada por alguns, os cursos só servem para ganharem alguns benefícios.”(G4)

“...os reclusos só fazem alguma coisa para tirar algum proveito imediato, são poucos os que aproveitam as oportunidades que lhes dão, de cursos e ensino para as usarem quando saírem.”(G5)

As verbalizações dos guardas parece indicar que aqueles que presenciam uma constante entrada de reclusos reincidentes manifestam um maior descrédito na função última da pena de prisão, isto é, na reinserção dos indivíduos na sociedade sem que voltem a cometer novos crimes.

“...tento que eles vejam que o tempo que aqui passam é tempo perdido na vida deles e muitas vezes dou-me conta que de nada serviu quando os vemos a entrar outra vez na cadeia.”.(G15)

“...em termos de reinserção, não se veem resultados, só se veem reincidentes a entrar no sistema o que mostra que o “irs” não está a trabalhar e que a reinserção social é uma fachada.”.(G1)

“...a reinserção social não funciona, os cursos e as atividades realizadas acabam por não atingir os objetivos propostos.”(G4).

Nesta mesma linha, e mostrando a mesma tendência do estudo de Roseira, (2014a), alguns guardas manifestam a necessidade de se apostar na punição pela punição, na procura de um efeito dissuasor e de reposição de justiça.

“deveriam ser obrigados a trabalhar para serem reeducados, não têm hábitos de trabalho, de fazerem algo, passam o dia a jogar playstation, como é que esta apatia, esta inépcia pode ajudar alguém a quando sair, ter bases para fazer alguma coisa.”(G12)

”dar-lhes mais ocupação, isto passa a ser uma escola de ócio, existem muitos presos que passam os dias fechados e assim se querem manter.”.(G15)

“...fazer com que a cadeia seja considerada como um local mau, uma penitência, um calvário, para que a esta não quissem voltar.”.(G3)

“...deveria existir trabalho para todos os reclusos, dava-lhes mais responsabilidade, estavam mais ocupados, pensavam duas vezes antes de fazerem alguma coisa para voltarem cá para dentro, sentiam na pele a própria prisão, há reclusos que dizem que isto é um hotel, não chegam a ter estas condições lá fora.”.(G9)

”Apostaria na utilização do trabalho de reclusos em prol da sociedade, ver quais as necessidades das comunidades em redor das cadeias e, os reclusos terem de retribuir á sociedade aquilo que a sociedade gasta com eles enquanto reclusos, seria esta uma forma melhor de estes interiorizarem a pena e de sentirem que estão a fazer algo de útil e, de a própria sociedade ver retribuído o que neles acaba por investir, conseguiam-se assim resultados que beneficiavam todos, para além de estes sentirem

que a pena de prisão era algo que não gostariam de repetir, desmotivando desta forma a reincidência. Nos moldes em que os estabelecimentos funcionam, a pena não têm peso, acaba por ser uma passagem em que os reclusos só têm direitos, dados por uma sociedade que nada exige deles.”.(G4)

Fatores de motivação

A maioria dos guardas entrevistados (12 elementos, 79,92%) afirma sentir-se realizados em relação à profissão que exercem, muito embora reconhecem desenvolver as suas funções em condições e particularidades de trabalho muito próprias.

”...mesmo nas condições em que trabalho.”.(G6)

”...olhando ao trabalho que executo, sim.”(G1)

“...porque desempenho as minhas funções da melhor maneira possível.”(G3)

”...sinto, quando saio de manhã não deixo trabalho por fazer.”(G9)

Pelo contrário, uma pequena minoria de guardas (3) afirmaram que não se sentiam realizados profissionalmente, justificando a suas respostas no sentimento de que o seu trabalho não era devidamente valorizado.

“sentia-me realizado se o nosso trabalho fosse valorizado, sentia-me realizado se não visse existir diferenciação entre guardas por parte de quem deveria tratar todos por igual e de dar as mesmas oportunidades a todos.”(G5)

“falta de motivação para me sentir realizado, falta compreensão e respeito entre todos, é cada um por si.” (G8)

Neste sentido, poderíamos referenciar as teorias de Maslow (1954) e de Herzberg (1966). Para este autor, o sentimento de realização é um factor motivacional. Este sentimento de reconhecimento profissional relaciona-se com a realização de tarefas significantes e desafiadoras, o que não parece existir na opinião geral dos guardas entrevistados.

Pela sua parte, Alderfer (1979) defende o papel fundamental da organização ao dar as oportunidades necessárias para que os funcionários procurem o seu próprio crescimento. Neste sentido, estes verbalizam:

“...não gosto da profissão que, dados os problemas de que padece, acaba por ser redutora, pelo menos para mim, enquanto pessoa, executamos as mesmas funções nos mesmos locais com as mesmas rotinas meses e anos a fio, não existe uma motivação nem um desafio para abraçar.” (G2)

“...com funções cada vez mais redutoras.” (G6)

“...nós muitas vezes não sabemos quais são as nossas reais funções...” (G7)

“...faltam condições físicas e humanas gritantes, o efetivo é inferior para as necessidades...”
(G8)

Poderíamos dizer então, que na opinião destes guardas, o facto de não terem a possibilidade de poder desenvolver as suas funções de forma activa pode contribuir para reduzir a sua motivação.

De facto, quando foi solicitado aos guardas que definissem as suas percepções em relação ao trabalho realizado, a expressão mais utilizada foi a seguinte:

“...é um trabalho útil ...” (G2)

Estes registos acabam por definir a importância que tem para os guardas sentir que o serviço que desenvolvem é de utilidade, numa base de servir o interesse público, tal e como já foi preconizado na obra de Rocha (2007), refletindo assim motivações predominantemente intrínsecas.

“... para os reclusos e para a sociedade...”(G2)

“...porque acabo por ajudar reclusos em muitas situações...”(G7),

No entanto um testemunho de impotência surge, ele próprio desmotivador, face a um sistema que se acomodou a inépcia e a falta de resultados, também defendida por Roseira (2014b).

“...estamos sempre a tentar endireitar homens que seguiram por caminhos tortos...”(G10)

“...vemos o nosso tempo e entrega sem resultados, porque os vemos a reentrar novamente na cadeia.”(G3)

“...e nós guardas também nos sentiríamos mais realizados e motivados se víssemos que eles não voltavam a entrar.” (G4)

A maioria dos guardas referiam que também a carreira é um fator de motivação.

“é claramente um fator de motivação, ter a possibilidade de progredir na carreira.”.(G1)

Fica aqui explanado o modelo de expectativas de Vroom (1964), a motivação e entrega dos guardas prisionais, é baseada nas recompensas que esperam receber, e estas poderão ser também a progressão na carreira.

Contudo, ao eliminarem essa possibilidade de progredirem na carreira, a recompensa desaparece, sustentando o defendido por Cunha *et al* (2014). Segundo a opinião de 9 elementos (60%), isto colocaria em causa a existência de uma justiça distributiva, que invariavelmente leva a uma diminuição da qualidade e quantidade do trabalho.

“quando existe, porque na situação que vivemos atualmente não existe, e nesse sentido não é fator de motivação.”.(G3)

“se existisse seria fator de motivação.”.(G12)

“seria se existisse, se não tivessem existido os cortes que fizeram e que, acabaram por parar com as promoções e progressões que no passado sempre existiram.”.(G5)

Os resultados obtidos poderiam ser explicados através da Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler (1967) quanto ao que as recompensas extrínsecas dizem respeito as promoções ou possibilidades das mesmas,

“se houvesse todos os anos a possibilidade de concorrermos a um curso de chefes, tornavam a carreira, que dessa maneira passaria realmente a existir, mais motivadora e levava a que a grande maioria dos guardas se empenha-se mais no serviço.”.(G4)

Em relação aos vencimentos, as opiniões dividem-se. Mais de metade dos intervenientes, 8 indivíduos (53,28%) concorda que o vencimento auferido é o adequado, embora não deixem de fazer alguns reparos:

“é o adequado, mas é feito de sobretudo de subsídios, que engrossam de forma enganadora o que recebemos, o vencimento base é baixo, as horas extraordinárias, as que são pagas e, restantes subsídios é que compõem o boletim de vencimento.”.(G5)

“uma boa fatia deste acaba por existir devido a realização de horas extra e dos suplementos, sem este acrescento passaríamos a ter um vencimento que não justificaria de todo o serviço desempenhado.”.(G2)

Por outro lado, os restantes 7 elementos (46,62%), mantêm a opinião contrária, isto é, não consideram de todo o vencimento adequado.

“não, porque deveríamos receber mais pelo trabalho que executamos no ambiente desgastante e perigoso em que trabalhamos.”,(G8)

“não, porque trabalhamos horas a mais, o vencimento na sua globalidade não representa o que fazemos, é feito de subsídios.”(G15)

Os guardas referem ainda outras questões que condicionam a percepção da satisfação em relação ao ordenado auferido, como por exemplo, baixas médicas, a chegada á idade da reforma ou os cortes nos ordenados sofridos nos últimos anos.

O vencimento na sua essência é visto como ilusório dado que quando acontece um imprevisto, como uma baixa médica, o ordenado auferido é reduzido.

”quando acontece o azar de termos uma doença damos conta que afinal não ganhamos tanto quanto isso uma vez que, o “ordenado” fica reduzido a metade.”,(G1)

Outros guardas referem também que quando se chega ao fim de uma carreira, a reforma auferida é inferior ao da vida ativa.

“pode-se dizer que sim mas, passa-se muito tempo no serviço para receber o que se recebe e, quando se vai para a reforma não levamos nada, andamos uma vida inteira a trabalhar e só recebemos suplementos no vencimento.”.(G6)

Ainda o peso dos cortes e congelamento de salários, promoções e progressões, é também sentido.

“no seu conjunto e atendendo a que é constituído por subsídios, não é o adequado, estou a 14 anos no serviço e o ordenado é o mesmo, estou no mesmo escalão á 14 anos.”.(G12)

Em relação aos horários de trabalho, na sua totalidade, os entrevistados praticam a escala 24/48 e neste sentido, a grande maioria, 13 elementos, (86,67%) considera os horários existentes os adequados, preferindo esta escala, ou porque moram longe do estabelecimento, ou porque já se habituaram ao mesmo.

“...para mim é o adequado, moro longe e esta escala é a melhor.”,(G13)

“...a nível do trabalho dentro do estabelecimento o adequado é o de 24/48, mesmo estando a viver perto do estabelecimento, é o único horário que nos permite fazer serviços que englobam o dia inteiro, existem diligências que ocupam o dia todo e com outros horários seria impossível de realizar.”.(G7)

“...são os adequados, não sei se é por já estar habituado a fazer este horário a anos a esta parte.”

No entanto e embora considerado ser a escala 24/48 a adequada, os guardas verbalizam a existência de vários problemas na sua realização.

“...mas se eu vivesse perto, eu optava por outro horário, os anos já começam a pesar e as noites custam a aguentar.”(G6)

“...mas são muito desgastantes quer no que se refere aos turnos de 24 horas quer aos diurnos de 10 horas.”

“...os horários existentes acabam por ser bons para nós mas, são muito desgastantes quer no que se refere aos turnos de 24 horas quer aos diurnos de 10 horas.”(G3)

Neste sentido, 2 guardas (13,33%), referem que a sobrecarga horária a que estão sujeitos é muito elevada.

“A carga horária dos guardas prisionais é bastante elevada, fazemos muitas horas semanais e mensais, além das noites que se perdem, para além disso os horários devem ser alterados para indivíduos com avançada idade, porque tornam-se penosos os turnos noturnos para os guardas mais velhos, defendo que com o avançar da idade, os turnos deveriam ser aliviados assim como a carga horária, aproximando-se no fim da carreira como se faz no resto da função pública, deveria por isso haver alteração aos horários existentes e a realização de turnos mais curtos para todos, o serviço nas cadeias é muito pesado.”.(G2)

“deveriam ser alterados porque é uma sobrecarga horária muito grande, 24 horas é muito tempo de serviço, deveria existir uma escala com menos horas de serviço.”(G8)

De facto, 12 dos elementos entrevistados (79,99%) afirmam que embora seja esta a escala da sua preferência, devido aos motivos anteriormente mencionados, a realização deste tipo de turnos de trabalho e do serviço noturno influencia negativamente a sua saúde.

“prejudica, muito stress e cansaço, a partir de certas idades os turnos tornam-se pesados tanto a nível físico como emocional.”,(G8)

Muchinsky (2004) referência os efeitos negativos que a interrupção dos ciclos de circadianos tem sobre a saúde dos trabalhadores. Neste sentido se manifestam os guardas que mencionam que:

“...dependendo de com corre o dia, mas têm sempre influência, chegamos cansados, com falta de sono, acabamos por ficar mais nervosos, agitados e com menos paciência.”,(G11)

“...problemas relacionados com os sonos trocados, começo já a sentir falta de concentração e perda de memória, embora ainda me veja novo, sinto-me a envelhece mentalmente.”,(G2)

“...conheço muitos colegas que andam a “periquito”, antidepressivos, ansiolíticos e facilitadores de sono, andamos irritados, sofrendo de insónias.”.G3)

Igualmente Muchinsky (2004) refere os efeitos que a realização de turnos de trabalho em horários não sociais têm a nível familiar, relacionando-se com problemas de adaptação social. Em relação à este tipo de questões, os guardas mencionam sentir tais efeitos.

“...estamos sempre em horários diferentes da própria família, aos fins de semana, quando eles estão em casa nós não estamos com eles, quando saímos do serviço não temos tanta compreensão e acabamos por, por uma coisinha discutir com a mulher.”,(G10)

“...quem trabalha por turnos e sempre prejudicado, no dia a dia, no relacionamento com a família, quando chega a casa não têm a disposição que deveria ter para se relacionar com a família.”,(G5)

“...quando saio de um turno fico mais agressivo e impaciente, a nossa vida familiar acaba por se moldar a nossa situação(...) vejo muitos colegas meus com casamentos desfeitos, acho que é uma realidade bem acima do que se passa no resto da sociedade.”,(G3)

“...não estando em casa, principalmente á noite, a nível familiar acaba por se sentir essa falta e isso trás problemas de relacionamento com os próprios filhos.”

“...não estando em casa prejudico a minha família pela minha ausência.”.(G12)

No que diz respeito às avaliações de desempenho, Maslow (1954) defende que estas representam e reflectem uma necessidade de estima e auto-reconhecimento, uma vez que estas assumem o reconhecimento face á capacidade de adequação apresentada pelos indivíduos às funções que desempenham. A avaliação de desempenho servia, portanto, quando satisfeita, de trampolim para alimentar a autoconfiança, de serem competentes e de desenvolverem atividades com qualidade, e a serem reconhecidas por isso mesmo. Pela sua parte, a não satisfação destas necessidades, conduziria á produção de sentimentos de inferioridade, fraqueza, de debilidade levando ao desânimo.

Em relação a estas questões, a maioria dos entrevistados (8 elementos (53,33%), afirma aceitar a necessidade deste tipo de avaliações.

“...deve existir, porque todos temos de ser avaliados pelo nosso desempenho,”(G9)

“...para saber como é o nosso desempenho no serviço.”,(G14)

No entanto, alguns destes 8 elementos assumem que, embora estas na prática não têm consequências na progressão da carreira, a existência das avaliações influencia o comportamento dos guardas no desenvolvimento do serviço diário.

“...se for uma avaliação credível apoio totalmente a sua realização e necessidade nem que não seja como fator de motivação.”,(G8)

“...se não houvesse notas havia mais desleixo.”.(G10)

Os restantes 7 elementos (46,66%) não aceitam a realização das avaliações, justificam a sua opinião nas cotas a que estão sujeitas, pelo facto de não servirem para subidas de escalão ou progressões, um vez que estão congelados, e pela não existência da imparcialidade de quem as realiza.

“...estas não são justas, limitadas que estão a cotas.”,(G1)

“...não serve para nada, está banalizada e não altera em nada o nosso percurso enquanto guardas.”,(G4)

“Não têm valor nenhum, porque são feitas por quem não as deve fazer, as notas boas vão sempre para os mesmos elementos.”(G5)

“...são desadequadas, com cotas que são injustas, acabando mesmo assim por não servir para nada.”,(G7)

As opiniões dos guardas mostram certo consenso no que diz respeito à necessidade de incluir na avaliação do desempenho outros intervenientes, de forma que a avaliação seja percebida como mais justa. Neste sentido, sugerem a introdução de avaliadores que mantêm contacto directo com o serviço realizado pelo guarda, de forma a esta avaliação poder ser melhor contextualizada.

“...deveria ter-se em consideração a opinião dos graduados de serviço que, são quem lida diretamente connosco e que melhor nos conhece.”(G6),

“...deveriam entrar nas avaliações também os chefes de Ala e graduados de serviço, nas cadeias grandes somos avaliados por quem não nos conhece.”,(G12)

“...deveria ser tida em consideração a opinião dos graduados de serviço que são quem melhor nos conhece.”.(G8)

Para alguns entrevistados, as avaliações seriam um fator de motivação, se forem sentidas como justas em comparação com as avaliações dos colegas, seguindo a lógica da equidade defendida por Adams (1963).

Para 12 dos entrevistados (80%), desta avaliação deveriam sair resultados que premiassem o trabalho e empenho dos avaliados. Porém, mesmo sem consequências, no geral, é defendida a necessidade de realizar uma avaliação justa.

“...se forem justas...” (G5)

“...seria um incentivo para todos se tornarem melhores profissionais...” (G1)

“...deve-se esperar que a avaliação seja o espelho do mérito e qualidade de cada funcionário...” (G2)

Saúde Laboral, Stress e Burnout

O stresse baseia-se em domínios de pressão laboral, que acabam por se ver refletidos no clima de trabalho (Gonçalo *et al*, 2010). Tal é visto e sentido por estes profissionais no seu dia-a-dia, com a constante possibilidade de hostilidade e violência por parte dos reclusos.

“...com uma aversão e agressividade sempre latentes por parte dos reclusos em relação a nós, sem qualquer tipo de apoio ou segurança.” (G2)

“... uma profissão perigosa a trabalhar com pessoas perigosas...” (G12)

“...agia com os presos com algum receio...” (G11)

“...trabalho que executamos no ambiente desgastante e perigoso em que trabalhamos.” (G8)

“...resolvia-se tudo de forma bruta e violenta com os reclusos...” (G1)

Alguns dos aspetos já referidos anteriormente, no corpo desta análise, são no entanto, e dada a sua importância, necessários para definir e contextualizar outros

pontos relevantes, como o são, as atitudes negativas da sociedade e da própria comunicação social, fomentadoras de uma vivência laboral negativa (Gonçalo 2010); a existência de uma imagem social negativa da própria profissão, Rebelo (2012); assim como do conflito entre os papéis de vigilância e as funções de apoio a ressocialização, ambas realçadas e preconizadas no trabalho de Gonçalo (2010), que acabam por contribuir para a existência de uma vivência laboral negativa, assim como de valores reduzidos de comprometimento organizacional, satisfação com a vida e satisfação profissional.

As condições de reciprocidade entre o que é empregue pelos guardas, e o que a organização têm para retribuir, na mesma linha apontada por Gonçalo (2010), acabam por fazer com que estes profissionais estejam mais suscetíveis ao stress, “burnout” e outros fenómenos associados, como o comprometimento, tal é sentido pelos guardas prisionais, através das suas verbalizações.

“...é um serviço complicado com bastante desgaste físico e psicológico...”(G1)

“...embora ainda me veja novo, sinto-me a envelhecer mentalmente.” (G2)

“...conheço muitos colegas que andam a “periquito”, antidepressivos, ansiolíticos e facilitadores do sono, andamos irritados e sofrendo de insónias (...) vejo muitos colegas meus com casamentos desfeitos, acho que é uma realidade bem acima do que se passa no resto da sociedade.” (G3)

“...deveríamos ter acesso a serviços de apoio psicológico.” (G8)

Estes profissionais sentem a falta de preparação ao nível de estratégias de confronto de forma a poderem lidar com a pressão inerente ao ambiente prisional (Gonçalo *et al*, 2010), referenciando algumas áreas concretas.

“...os guardas deveriam ter formação a nível de saber lidar com os reclusos e de gestão de conflitos...”,(G5),

“...deveria fazer-se uma reciclagem a todos os guardas de forma a também poderem acompanhar as transformações que vão acontecendo no exterior; o recluso é diferente de a 20 anos a esta parte.”.(G12)

“...nas áreas ligadas á segurança.”,(G9)

“...gestão de conflitos, técnicas de algemamento, prevenção de doenças infecciosas, defesa pessoal entre outras.”.(G2)

“...relacionamento interpessoal como gestão de conflitos e controlo emocional.”,(G3)

“...as formações deveriam ser a nível psicológico, no contacto com os reclusos, segurança e jurídico.”,(G7)

“...muitos dos guardas existentes não têm formação a que existe nesta área são os próprios guardas por suas expensas que a têm, a nível de cuidados de saúde, de reanimação e como proceder em determinadas circunstâncias.”, (G5)

O stress profissional acarreta sérios custos, refletindo-se estes em todos os planos de vivência dos indivíduos, a nível laboral, pessoal, familiar e social, fomentando desta forma o absentismo, a produtividade reduzida, os acidentes de trabalho e as despesas médicas, Gonçalo (2010).

3.3 – Discussão de resultados

Após análise das respostas dadas pelos guardas prisionais, poderíamos salientar alguns aspetos que motivam ou desmotivam estes profissionais no exercício das suas funções. Os últimos anos têm sido marcados por políticas de forte moderação salarial que se vão mantendo e arrastando no tempo. Esta manutenção do congelamento das progressões e aumento dos próprios escalões é vista e sentida pelos guardas como um forte fator de desmotivação.

Um dos aspetos apontado pela maioria dos guardas prisionais é o facto de o vencimento mensal ser considerado adequado para a categoria profissional à qual pertencem. No entanto também é defendido por todos a existência de um vencimento base baixo, e que os seus recibos de vencimento, não refletem de todo a penosidade e exigência das funções desempenhadas, acabando por ser engrossado através de uma série de suplementos remuneratórios, e acima de tudo, pela realização de muito trabalho suplementar em horários não sociais.

As remunerações continuam a ser assim um estímulo essencial, bem como a existência de uma carreira. Contudo, ambas se encontram estagnadas quanto a progressões e aumentos de escalão. Estes fatores, junto com um sistema de retribuições baseado unicamente na antiguidade da carreira, pode originar um sentimento de desânimo.

Acrescentando-se a conjuntura existente na administração pública, o Corpo da Guarda Prisional ostenta um quadro deficitário, apresentando desta forma uma carência de efetivos. Tal *deficit* acaba por acarretar um excesso de carga laboral, tendo como consequência direta o stress, o burnout e todos os fenómenos a eles associados.

É de salientar a existência de um vínculo laboral cuja relevância e importância foi tida pelos profissionais como um dos fatores preponderantes em que se basearam no momento de optar pelo curso de formação. No entanto, atualmente, este já não é tido como fator de motivação.

Foi evidenciado pelos guardas prisionais o sentimento da existência de preconceitos sociais associados a esta profissão. Os membros do Corpo da Guarda

Prisional convivem com esses preconceitos no seu dia-a-dia, levando-os a não se sentirem como parte integrante de um grupo. Mas só através de bons exemplos e persistência é que se vai criando e sustentando uma imagem, que se espera nova, ou renovada, e que demora tempo a modificar. Os guardas têm de assumir aqui um papel ativo, não podendo estar à espera que outros façam o que a eles compete.

A motivação assume assim o papel de força motriz para um melhor desempenho, mas esta depende de fatores que estão relacionados, como uma maior e melhor formação e qualificação.

A necessidade de frequentar de forma regular ações de formação é sentida como de extrema importância por todos os entrevistados, esta é vista como parca ou inexistente. Esta formação serviria como força motivadora para um maior empenho e motivação e, neste aspeto, a instituição tem um papel fundamental.

O sistema prisional adota um modelo baseado na reinserção social enquanto fim último da pena. Pela especificidade do seu serviço, os guardas prisionais têm aqui um papel ativo enquanto agentes ressocializadores. Deveria ser dada mais atenção, peso e importância a este papel, porque os tempos mudaram. O bom desempenho profissional depende da adoção de atitudes equilibradas e ponderadas em relação as novas realidades que se impõem. Deveria também, e por isso mesmo, existir formação específica nesta área.

Também é sentida como essencial a formação contínua. Esta formação é necessária para que os guardas prisionais não percam o sentido e o rumo da sua ação na persecução do fim último da pena de prisão, que é a reinserção dos reclusos na sociedade. A frequência de um curso inicial de formação de guardas perde sentido se não é complementado com formação contínua, de forma a moldar a execução das diversas atividades com os pressupostos definidos legal e administrativamente. Só imbuídos destes ideais, e estando estes incluídos em todo o processo, se poderá ter no terreno um corpo de guardas empenhado e motivado na persecução de objetivos que se pretendem comuns. Afinal são estes que também veem entrar vez após vez reclusos reincidentes, o que acaba por revelar para os próprios guardas prisionais a ineficácia de um modelo e a incredibilidade do próprio sistema, adotando um discurso algo crítico e

almejando até o retorno a um sistema mais progressivo idêntico ao que existia no passado.

Foi também transmitido pelos guardas prisionais a necessidade da existência de um sistema de avaliação de desempenho objetivo e transparente, com equidade e justiça, que pudesse servir de base sólida para futuros concursos, promoções e progressões de carreira. É por todos os entrevistados sentida a necessidade de a opinião de outros intervenientes ser tida em consideração na elaboração das avaliações, por serem estas, pessoas que os guardas prisionais acreditam ser quem melhor conhece o serviço por eles realizado. Com a introdução de novos intervenientes ou na manutenção dos atuais, terá a instituição de ponderar a forma como são realizadas as avaliações. De outra forma, correrá o risco de as tornar ineficazes em relação aos pressupostos para as quais foram criadas. A equidade e transparência têm aqui um enorme peso, repercutindo-se diretamente na motivação e empenho destes profissionais. É de extrema importância a passagem da mensagem de que aqueles profissionais que têm melhor desempenho e produtividade, terão acesso a melhores oportunidades, beneficiando assim quem trabalha.

Por outro lado, a percepção da existência de oportunidades no Corpo da Guarda Prisional através de concursos anuais ou plurianuais para a categoria de Chefe da guarda prisional, mesmo com poucas vagas, possibilitaria que os guardas tivessem maiores oportunidades de concorrerem, mantendo assim o interesse elevado no seu desempenho e motivação ao longo da sua carreira. Tal não acontecerá se mantiverem períodos de tempo tão longos sem a abertura de concursos, o que acaba por ser sentido como um fator de grande desmotivação.

Embora seja proclamada uma redução e extinção de estruturas intermédias e de unidades orgânicas em toda a função pública, estes profissionais expressam a conveniência da criação de um posto intermédio, executado por um elemento de vigilância, que permitiria realizar uma ligação entre os estabelecimentos prisionais, numa determinada zona geográfica e a própria Direção Geral. Segundo estes, desta forma existiria uma melhor gestão dos meios humanos e materiais existentes, para além da criação de um elo de ligação entre quem os representa na Direção Geral e as diversas unidades orgânicas, criando-se, desta forma, uma tão almejada hierarquia no Corpo da Guarda Prisional que dizem não existir.

Por tudo isto a motivação no serviço público continua a ser um desafio bem maior do que no sector privado, porque alguns dos mecanismos existentes no sector privado, como a remuneração variável, prémios de desempenho e de produtividade, no sector público não existem. Embora, o guarda prisional tenha outras premissas, estas têm de ser baseadas em fatores intrínsecos, como na identificação com o que faz, no impacto social que o seu serviço tem e no próprio desejo de servir. Por isto mesmo, a motivação baseia-se nos motivos que cada um elege como primordiais, e são estes que têm de ser aferidos e alvo de atuação.

Por todo o exposto, outras formas terão de ser procuradas para compensar este movimento desmotivador. Os chefes e diretores nas diversas U.O. têm assim um papel fundamental neste processo. Embora por vezes se afirme que ninguém motiva, com o seu exemplo a figura do líder tem uma participação direta na qualidade e na motivação da equipa, o que se revela também incentivador de boas práticas. Os chefes e diretores das U.O. terão de se moldar a esta nova realidade. A gestão do passado terá de ser renovada. As novas realidades levam a que os líderes tenham de adotar novas posições e escolher as pessoas certas para as funções a realizar, o que poderá levar a que estas se sintam mais motivadas porque fazem o que gostam. Embora difícil no serviço público, devem também ser estabelecidos objetivos e metas, assim como uma definição de funções. Só assim se transmite a ideia ao funcionário que não está a trabalhar em vão e de que o que faz gera resultados. Serão estes alguns princípios básicos para criar algum impacto motivacional.

Os benefícios de uma equipa motivada serão imensos. Mesmo com um número menor de elementos, poderão ser obtidos maiores resultados e, conseqüentemente, permitirá relacionamentos mais saudáveis e de melhor qualidade, obtendo-se, desta forma, a satisfação de se ir trabalhar para um local onde o grupo é coeso, alegre e acolhedor. Tais resultados refletir-se-ão numa melhoria da qualidade de vida.

Esta qualidade de vida tem assim a ver com a motivação aplicada ao dia-a-dia. Fazer o que se gosta, ter um chefe que é um exemplo para todos num clima interno saudável baseado em bons relacionamentos, acaba por fazer a diferença, o que nos parece possível de concretizar, mesmo no serviço público.

Parece-nos que o processo de modernização do estado e de contenção da despesa corrente é um decurso ao qual a administração pública e os seus diversos organismos vão estar obrigados, sejam quais forem os atores governamentais. Mas seria necessário que este fosse feito com os guardas prisionais e não contra eles. Mais motivados, imbuídos nas mesmas ideias e como atores ativos que se pretendem, seriam, por certo, um precioso auxílio na resolução de problemas.

Seria importante a replicação deste estudo com amostras mais amplas e com o recurso também a uma metodologia quantitativa, sobretudo para análise de fatores relacionados diretamente com o stress e burnout.

A não existência de investigações nesta área compromete uma melhor fundamentação teórica. Tal pode explicar-se por ser um âmbito onde acabem por confluir e conciliar-se os saberes das mais variadas áreas científicas, desde a Gestão de Recursos Humanos, Sociologia, passando pelas áreas da Psicologia do Trabalho, Psicologia das Organizações, assim como da Psicologia Clínica e Psicologia Jurídica.

Referências bibliográficas

Adams, J.S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.

Alderfer, C.P. (1969), An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance* n.4, New York, May

Alvará de 28 de abril de 1681, que institui o Regimento de Carcereiros, acedido em 06 de janeiro 2016

http://www.governodosoutros.ics.ul.pt/?menu=consulta&id_partes=102&id_normas=27244&acao=ver&pagina=103

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3.^a Ed.). (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70 (Original publicado em 1977)

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7^a edição). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P. (1994). *Malhas que a reclusão tece. Questões de identidade numa prisão feminina*, Lisboa, Cadernos do Centro de Estudos Judiciários. Acedido em 25 de fevereiro de 2016 em, <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5237/4/Malhas%20que%20a%20reclus%C3%A3o%20tece.pdf>

Decreto de 20 de novembro de 1884, Regulamento provisório da cadeia geral penitenciária do districto da relação de Lisboa, acedido em 10 de março de 2016.

<http://www.fd.unl.pt/Anexos/Investigacao/1895.pdf>

Decreto-lei nº 3/2014, de 9 de janeiro, *Diário da República*, 1ª série – nº6, Ministério da Justiça, aprova o estatuto do Corpo da Guarda Prisional.

Decreto-lei 49040 de 4 de Junho de 1969, cria a comissão que vai redefinir o parque penitenciário, acedido em 12 de março de 2016, em <http://www.legislacao.org/primeira-serie/decreto-lei-n-o-49040-estabelecimentos-prisionais-cadeias-regionais-23551>

Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho, *Diário da República*, 1ª série – nº126-Supl. regulamento da classificação de serviço da função pública.

Decreto de 20 de novembro de 1884, Regulamento provisório da cadeia geral penitenciária do districto da relação de Lisboa, acedido em 10 de março de 2016. <http://www.fd.unl.pt/Anexos/Investigacao/1895.pdf>

Direção Geral dos Serviços Prisionais, mapa de pessoal de vigilância para o ano de 2016, acedido em 03 de março de 2016 em, <http://www.dgsp.mj.pt/>

Escudeiro, M. J. S. (2011), *Execução das penas e medidas privativas da liberdade – Análise evolutiva e comparativa*, revista da ordem dos advogados, II, (568, 623), Lisboa. Acedido em 01 de março de 2016 em, <http://www.oa.pt/upl/%7B16258631-095e-4c50-bc13-27981e007a2a%7D.pdf>

Ferreira, Maria Manuela Frederico (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*, Loures: Editora Lusociência.

Goffman, E. (2005). *Manicómios, prisões e conventos*. (7ª Ed.) São Paulo: Perspectiva (Original publicado em 1961)

Gonçalo, H., Gomes, R. A., Barbosa, F. & Afonso, J. (2010), *Stress ocupacional em forças de segurança: um estudo comparativo*

Gonçalves, R. A. e Vieira, S. (2005), Atitudes Face aos reclusos em Guardas Prisionais: Implicações para a formação do pessoal penitenciário, *Temas Penitenciários*, Série III, 1 e 2, (23-28)

Herzberg, F. (1966), *Work and nature of man*. Cleveland: World

Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967), *The effect of performance on job satisfaction*, *Industrial Relations*, 7: 20-28

Lei nº115/2009, de 12 de Outubro, *Diário da República*, 1ª série – nº 197. Código de Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade.

Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro – *Diário da República*, 1ª série – nº41. Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Lei nº 55-A/2010, de 31 de dezembro, *Diário da República*, 1ª série – nº253, Orçamento de estado 2011.

Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro, *Diário da República*, 1ª série – nº252, Orçamento de estado 2013.

Lei nº35/2014, de 20 de Junho, *Diário da República*, 1ª série – nº117, Lei geral do Trabalho em funções públicas.

Lei nº43/2005 de 29 de Agosto, *Diário da República*, série 1-A – 165.

Locke, E.A.,(1967), *Motivational effects of Knowledge of results: Knowledge or goal setting*. *Journal of Applied Psychology*, 51: 324-32

Macclelland, D.& (1965), *Toward a theory of motive acquisition*, *American Psychologist*, Vol.20: 321-333.

Maslow, A., (1954), *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Muchinsky, Paul M. (2004). *Psicologia Organizacional*. 7ª edição, São Paulo: Thomson Eitora.

Neto Hernâni Veloso, Areosa João & Areses Pedro (2014). *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*. Porto: Civeri Publishing.

Paulus P. B. (1989), *Implicações da Investigação na Sobrelotação Prisional*, *Análise Psicológica*, 4 (VII), (499-508)

Portaria nº 770/96, de 31 de Dezembro, *Diário da República*, 1ª série-B – nº302
Classificação do Pessoal do Corpo da Guarda Prisional da DGSP.

Rebelo, J., Leal, J. (2012), *Stress ou Bournout nos profissionais de segurança*. *Revista Territorium*, nº19 (221-226)

Rocha, J. A.. Oliveira E. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª edição, Lisboa: Escolar Editora.

Rosa, Luís (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e liderança*, Lisboa: Editorial Presença.

Roseira, A. P., (2014a), *As principais reformas do sistema prisional: consequências no trabalho dos guardas prisionais*, apresentação realizada no, *VIII Congresso Português de Sociologia*, Universidade de Évora. Acedido em 15 de abril de 2016 em, http://www.aps.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COM0030.pdf

Roseira, A. P., (2014b), *Do carcereiro ao guarda prisional: (re)configurações sociais de uma profissão*, *Revista de sociologia – Configurações*, Trabalho e Justiça, nº13 (69-78), acedido em 15 de abril de 2016 em, <https://configuracoes.revues.org/2403>

Skinner, B.F. (1971), *Science and Human Behaviour*. New York, Bantam

Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley

(Anexo 2)



Exmo(a) Senhor(a)
Dr. Jocelino Joaquim da Rocha Moreira
jocelino1972@gmail.com

V/ referência	N/ referência	Ofício N.º	Data
		57/DSOPRE	05.05.2016

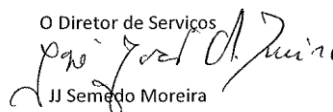
Assunto: Investigação académica para Mestrado em Psicologia Jurídica pela Universidade Fernando Pessoa

Tenho a honra de informar V. Exa que, por despacho do Sr. Diretor-Geral, Dr. Celso Manata, datado de 04/04/2016, foi autorizado a realizar a investigação académica nos Estabelecimentos Prisionais de Izeda, Chaves e Lamego.

Considerando o interesse do projeto, este estudo, foi autorizado, mediante as seguintes condições:

- a calendarização e modo de organização da pesquisa seja acordada com a Direção dos estabelecimentos prisionais, por forma a que se conciliem os objetivos académicos com a exequibilidade do trabalho, sem perturbação do quotidiano;
- o investigador fique obrigado a preservar o anonimato dos dados e das pessoas que venham a cooperar;
- do resultado final do trabalho, deve ser remetida cópia à Direção de Serviços de Organização, Planeamento e Relações Externas.

Com os melhores cumprimentos

O Diretor de Serviços

JJ Semedo Moreira

ML/2016

(Anexo 3)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

*Considerando a “Declaração de Helsínquia” da Associação Médica Mundial
(Helsínquia 1964; Tóquio 1975; Veneza 1983; Hong Kong 1989; Somerset West 1996 e Edimburgo 2000)*

Designação do Estudo:

Guardas prisionais, contextos de atuação e motivações- Implicações para o futuro

Eu, abaixo-assinado, _____,
compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que, de acordo com as recomendações da Declaração de Helsínquia, a informação ou explicação que me foi prestada versou os objectivos e os métodos e, se ocorrer uma situação de prática clínica, os benefícios previstos, os riscos potenciais e o eventual desconforto. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Por isso, consinto que me seja aplicado o método ou o tratamento, se for caso disso, propostos pelo investigador.

Data: ____/____/2016

Assinatura do voluntário são: _____

O Investigador responsável:

Nome: Jocelino Joaquim da Rocha Moreira

Assinatura:

104

(Anexo 4)

Guião de entrevista

A- Perceção que têm quanto a si e a sua profissão.

1- Quando foi que decidiu ser guarda prisional?

Quais foram os motivos? (“era o que sempre queriam fazer, como se lembraram de ser guardas, acham que o trabalho é “fácil” ou “cómodo”).

Quais eram as suas expectativas iniciais?

2- Já teve alguma experiência profissional antes de ser guarda prisional? Se sim, qual? Descreva.

2.1-Qual é a sua perceção do peso/influência desta experiência no desenvolvimento da atividade de guarda? (Olhando para a sua entrada nos serviços, como percecionam experiências profissionais tidas antes de entrar nos serviços e qual a sua importância).

3-Que perceção tem do trabalho que realiza?

4- Se tivesse que definir o seu grupo profissional (os guardas prisionais), como o faria?

Como pensa que os guardas prisionais se definem como grupo?

4.1-Como se Identifica enquanto guarda, á profissão e ao grupo onde está inserido.

5-Desde a sua entrada nos serviços, consegue percecionar alterações no desenvolvimento das suas funções?

Do seu ponto de vista, a forma como desenvolve o seu trabalho mudou desde que entrou nos serviços?

(Acha que essa mudança poderia estar relacionada com a idade ou os anos de carreira?

Como pensa que estas variáveis influenciam o seu desempenho?)

6-O que pensa a sua família do seu trabalho? (Que ideia tem a família das funções desempenhadas?, Como reagiu a sua família quando souberam que seria guarda prisional?).

6.1-E agora mantêm a mesma opinião? (estão orgulhosos, que opinião têm, consideram perigosa a atividade).

6.2-E a sociedade no geral, o que pensa sobre a função de guarda prisional? (Qual pensa que é a imagem que a sociedade tem sobre o trabalho dos guardas prisionais?).

B- Papel dos guardas na reinserção dos reclusos

7- Qual pensa que é o principal objetivo do seu trabalho? / Perceciona o seu trabalho como tendo como objetivo principal a segurança ou a reinserção social dos reclusos, ou ambos?

7.1-(Se for a reinserção) -Em que medida perceciona que as atividades realizadas fomentam a reinserção dos reclusos na sociedade. De que forma pensa que o seu trabalho contribui para a reinserção dos reclusos?

7.2-Quais as funções ou atividades desempenhadas que julgam ser mais importantes na persecução deste objetivo. De entre as atividades que realiza, quais pensam que são as mais importantes para conseguir a ressocialização dos reclusos.

8- Do seu ponto de vista, as funções que desempenha adequam-se aos objetivos propostos?

8.1-O que acham que se deveria mudar ou manter, (baseando tais opiniões na perceção que têm do funcionamento do sistema)?

C- Fatores de motivação/desmotivação que encontra no seu dia-a-dia.

9-Carreira, será fator de motivação?

10-Horários existentes serão adequados ou deverão ser alterados.

11-trabalho por turnos, prejudica ou não o seu dia a dia e relações familiares.

12-Vencimento é o adequado?, porquê?

13-Formação, qual existe?, faz falta?, em que áreas deverá incidir.

14-Sente-se realizado olhando ao trabalho que executa?

D- Fatores que influenciam a realização do trabalho.

15-Normas e regras de funcionamento dos E.P:s são os adequados?, o que deve ser alterado, porquê? (Como se poderia conseguir um equilíbrio entre as normas de segurança e as necessidades de reinserção?)

16-Qual a importância das normas e regras para o desempenho das funções num corpo de guardas hierarquizado? O que deveria ser mudado para retirar daqui melhores resultados? Seria importante uma hierarquia efetiva a nível regional ou nacional? Defende uma dependência ou independência formal dos elementos do corpo da guarda dos respetivos diretores das UO.

17- Em relação às avaliações de desempenho das funções dos guardas prisionais, qual a sua opinião da sua necessidade e pertinência?

17.1- Do seu ponto de vista, deveria mudar-se algo na forma de avaliar? (Quem deve avaliar, avaliação multinível ou transversal, se sim, como e de que forma).

17.2-Que tipo de resultados se deveriam esperar desta avaliação?