



# REALITĂȚI ALE DETENȚIEI FEMININE ȘI EXPERIENȚE PROFESIONALE ÎN SISTEMUL PENITENCIAR

Chișinău, 2026

Supliment la  
raportul de  
studiu:  
Femeia de pe  
ambele părți  
ale gratiilor:  
între echitate  
și reziliență

## MULȚUMIRI

Exprimăm recunoștință Administrației Naționale a Penitenciarelor pentru facilitarea accesului în instituții și pentru sprijinul constant acordat pe parcursul procesului de cercetare, inclusiv implicare activă în discutarea constatărilor preliminare a Raportului și contribuție semnificativă la validarea datelor și formularea recomandărilor în cadrul atelierului de co-creare.

Mulțumim, de asemenea, Asociației Obștești ”Pas cu Pas, regiunea Sud” și experților din societatea civilă implicați în colectarea, analizarea datelor și în formularea recomandărilor.

Apreciem contribuția participantelor aflate în custodia penitenciară, care și-au împărtășit cu deschidere experiențele, oferind o perspectivă esențială asupra realităților documentate. În egală măsură, adresăm mulțumiri personalului penitenciar – femei și bărbați – pentru colaborarea constantă, pentru suportul acordat și pentru deschidere și implicare în activitățile de colectare a datelor.

Mulțumim echipei de autori pentru aportul la scrierea, evaluarea analitică și revizuirea raportului în condiții de calitate, cu respectarea exigențelor de exactitate, coerență și rigoare metodologică.

## AUTORI

Svetlana Doltu, directoare Asociația Obștească AFI

Ana Ciobanu, consultantă independentă

Sergiu Cugut, coordonator de proiect, Asociația Obștească AFI

## CUPRINS

Mulțumiri.....	1
Autori .....	1
Cuprins .....	2
Considerații generale .....	3
Design-ul studiului .....	3
Considerații etice.....	4
Realități ale detenției feminine și experiențe profesionale în sistemul penitenciar .....	5
Din interiorul celulelor: experiențele femeilor deținute .....	5
În spatele ușilor închise: experiențele personalului penitenciar .....	8
Concluzii și recomandări.....	20

## CONSIDERAȚII GENERALE

Femeile angajate în sistemul penitenciar se confruntă frecvent cu inegalități care le afectează dezvoltarea profesională, parcursul în carieră și starea psihologică. Studiile existente semnalează bariere în accesul la formare și la funcții de conducere<sup>1,2</sup>, deși alte analize subliniază contribuția lor importantă atunci când lucrează în condiții de echitate, incluziune și respectarea demnității<sup>3</sup>. În Republica Moldova, aceste inegalități persistă în pofida angajamentelor instituționale asumate prin documente strategice, precum Planul Național de Acțiune „Femeile, Pacea și Securitatea” 2023–2027<sup>4</sup>. Datele ANP confirmă o reprezentare redusă a femeilor (22% la începutul anului 2025), un număr scăzut de promovări și lipsa unor informații detaliate privind hărțuirea și violența la locul de muncă, aspect ce evidențiază nevoia unor intervenții sistemice. O singură cauză de presupusă discriminare pe criterii de sănătate și maternitate a fost examinată de Consiliul de Egalitate, fără constatare, pe motivul specificului activității în penitenciare.

Femeile aflate în detenție reprezintă un alt grup vulnerabil, adesea ignorat în politicile publice, deși se confruntă cu dificultăți majore: acces limitat la servicii de sănătate mintală, stigmatizare, violență, hărțuire și lipsa empatiei<sup>5</sup>. Deși formează doar 5,3% din totalul persoanelor private de libertate, situația lor este agravată de cazuri severe de automutilare și tentative de suicid, în lipsa unei analize aprofundate a cauzelor și a dimensiunii de gen. Absența datelor complete limitează înțelegerea reală a problemelor și împiedică dezvoltarea unor politici bazate pe dovezi.

Provocările demonstrează necesitatea unei cercetări dedicate documentării nevoilor, percepțiilor și barierelor care mențin inechitățile de gen. Rezultatele vor sta la baza elaborării planului de redresare a inechității de gen și a programelor de formare pentru personalul, contribuind la crearea unui mediu penitenciar mai echitabil, sigur și aliniat standardelor naționale și internaționale privind justiția de gen și reziliența democratică.

## DESIGN-UL STUDIULUI

Cercetarea calitativă s-a desfășurat în perioada noiembrie 2025 – ianuarie 2026.

**Scopul.** Evaluarea percepțiilor, experiențelor și nevoilor, în vederea identificării inegalităților de gen și a riscurilor psihosociale în rândul femeilor aflate în detenție și al celor angajate în sistemul administrației penitenciarelor din Republica Moldova.

**Locul de desfășurare.** Studiul s-a desfășurat la nivel național, acoperind toate cele 17 instituții penitenciare din Republica Moldova, inclusiv două aflate pe malul stâng al Nistrului, dar subordonate autorităților oficiale. Au fost incluse, de asemenea, unitățile auxiliare ale ANP, cum ar fi Centrul Logistic, Centrul de Instruire și Detașamentul „Pantera”. Această acoperire completă a permis obținerea unei imagini reprezentative asupra realităților instituționale și asupra dinamicilor

<sup>1</sup> DeShay RA. Educational and vocational programming in women’s prisons: History, gender disparities, and promising progress. In: *Women and Prison*. Springer International Publishing; 2020. p. 131–53.

<sup>2</sup> Schmitz CL, Gabel SG. Women, Human Rights, and Gender Equality. *J Hum Rights Soc Work* [Internet]. 2023 Dec 1 [cited 2025 Aug 5];8(4):359–60. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41134-023-00288-7>

<sup>3</sup> Potter J. Should Women Guards Work in Prisons for Men? *Correct Mag* [Internet]. 1980;6(5). Available from: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/should-women-guards-work-prisons-men>

<sup>4</sup> Hotărâre de Guvern 152/2023 [Internet]. Available from: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=136728&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=136728&lang=ro)

<sup>5</sup> Administrația Națională a Penitenciarelor [Internet]. Available from: <https://www.anp.gov.md/raport-statistic>

de gen din întregul sistem penitenciar. Implementarea a fost realizată în colaborare cu Administrația Națională a Penitenciarelor, care a asigurat suport administrativ și logistic, precum și cu două organizații neguvernamentale cu expertiză în drepturile omului și sănătate publică, dintre care AO AFI a coordonat componenta tehnică și operațională.

**Metodologia** calitativă a inclus trei focus-grupuri, fiecare cu câte 15 participanți: femei deținute, femei angajate și bărbați angajați în sistemul penitenciar. Discuțiile au urmat un ghid tematic structurat, fiind moderate de facilitatori instruiți și cu experiență în lucrul cu grupuri din medii instituționale. Toate sesiunile au fost înregistrate audio cu acordul participanților, respectând integral confidențialitatea și anonimatul. Complementar, au fost realizate interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai conducerii, utilizând un ghid flexibil care a permis aprofundarea subiectelor emergente și captarea perspectivelor manageriale asupra echității de gen și a condițiilor de muncă.

**Procesarea și analiza datelor.** Procesarea datelor calitative s-a realizat prin transcriere integrală și analiză prin triangulare, metodă care a permis compararea și consolidarea informațiilor provenite din diferite surse (deținute, personal, conducere). Rezultatele au fost integrate într-o analiză narativă coerentă, care reflectă complexitatea experiențelor din sistemul penitenciar și contribuie la formularea unor recomandări fundamentate pe dovezi.

## CONSIDERAȚII ETICE

Studiul a respectat toate standardele etice aplicabile cercetării cu participanți umani. Participarea a fost voluntară și bazată pe consimțământ informat, iar confidențialitatea a fost asigurată prin depozitarea sigură a instrumentelor și utilizarea sistemelor informatice protejate. Membrii echipei au semnat angajamente de confidențialitate. Studiul a fost aprobat de Comitetul Național de Expertiză Etică a Studiului Clinic, conform Avizului nr. 2028 din 29 octombrie 2025.

# REALITĂȚI ALE DETENȚIEI FEMININE ȘI EXPERIENȚE PROFESIONALE ÎN SISTEMUL PENITENCIAR

## DIN INTERIORUL CELULELOR: EXPERIENȚELE FEMEILOR DEȚINUTE

### Opinii și percepții ale femeilor lipsite de libertate

Participantele la focus-grup au descris **rutina zilnică drept strictă, repetitivă și lipsită de variație**, marcând trezirea foarte devreme, apelurile obligatorii, mesele și activitățile impuse, toate desfășurate într-o succesiune rigidă. Femeile au relatat că zilele *se repetă la nesfârșit* sau *se amestecă una cu alta*, ceea ce amplifică sentimentul de stagnare și erodează treptat percepția controlului asupra propriei vieți. Monotonia, combinată cu lipsa spațiului personal, contribuie la un nivel crescut de tensiune emoțională și poate intensifica simptomele de anxietate și depresie.

În acest context, activitățile care întrerup rutina, precum munca zilnică (când aceasta este posibilă), participarea la ateliere educaționale, recreative sau creative și momentele scurte de relaxare individuală (în special timpul petrecut la baie/duș) sunt percepute ca extrem de valoroase. Acestea reprezintă rare ocazii de autonomie, intimitate și reconectare cu sinele, iar pentru multe femei aceste intervale sunt unicul prilej de a resimți un minim control personal.

**Legătura cu familia este identificată ca principala resursă emoțională.** Apelurile telefonice, scrisorile și vizitele, deși adesea rare, reprezintă ancore afective care oferă speranță, sens și motivație pentru a face față perioadei de detenție. Pentru majoritatea participantelor, gândul la copii și la persoanele dragi devine mecanismul central de reziliență și principalul factor care atenuază impactul izolării.

Unele femei au subliniat și importanța **suportul reciproc între deținute**, evidențiind faptul că relațiile de solidaritate, discuțiile în grupuri mici și împărtășirea experiențelor comune contribuie la diminuarea tensiunii psihice și reduc senzația de singurătate, în special în absența unui suport constant din exterior.

Discuțiile din cadrul focus-grupului au abordat inclusiv aspectele privind **experiența în detenție**, și anume: *Cum a fost pentru voi tranziția la viața în detenție? Ce v-a surprins cel mai mult când ați ajuns aici? Ce aspecte ale vieții în detenție vi se par cele mai dificile?*

Tranziția a fost resimțită ca extrem de dificilă, aproape imposibil de suportat, mai ales din cauza pierderii libertății și a separării de familie, considerate cele mai dureroase aspecte. Sentimentul inițial este că totul este „groaznic”: reguli foarte stricte, regim sever, control permanent, iar uneori nici trecerea timpului nu ajută la adaptare. *”Tranziția a fost foarte dificilă, părea imposibil de a rezista”; ”Totul părea groaznic: regulile foarte stricte, regimul sever, lipsa libertății și cel mai greu de suportat e separarea de familie. Deseori nici timpul nu te ajută să faci față vieții din penitenciar.”*

La sosire, multe femei au fost surprinse de **rigiditatea regimului și de nivelul ridicat de disciplină** solicitat în fiecare zi. În timp, devine evident cât de importante sunt **relațiile cu celelalte deținute și cu personalul**, pentru că acestea pot influența direct starea emoțională și modul de a face față dificultăților zilnice.

Cea mai dificilă parte este **dorul de familie și de viața de afară**, lipsa libertății, lipsa intimității, rutina strictă și regulile impuse sunt foarte greu emoțional de suportat. Relațiile cu alte deținute sau cu personalul, atunci când apar conflicte, pot face viața de aici mult mai grea. Pentru mamele deținute care se află cu copiii în penitenciar e îngrozitor momentul când li se vor lua copiii de lângă mame și transferați într-un mediu necunoscut.

Abordarea aspectelor referitoare la **accesul la servicii de sănătate** (inclusiv mintală) au cuprins următoarele discuții: *Ați avut nevoie de servicii medicale de când sunteți aici? Cum a fost experiența? Cum apreciați accesul la servicii de sănătate mintală? Ce ați schimba în modul în care sunt oferite aceste servicii?*

Marea majoritate dintre femeii au menționat că au avut nevoie de **servicii medicale** în mod repetat, însă experiențele diferă: unele le descriu ca fiind relativ pozitive, altele menționează nemulțumiri legate de calitate și disponibilitate. Accesul la consultații este perceput ca îngreunat din cauza lipsei de personal medical sau a programului foarte încărcat, ceea ce duce la timpuri mari de așteptare și amânarea îngrijirilor.

**Accesul la psiholog** este descris ca fiind, în general, mai facil decât accesul la psihiatru, însă în ambele cazuri femeile simt că nevoile lor emoționale și psihice nu sunt suficient înțelese și adresate. Deținutele percep că specialiștilor le lipsește uneori competența și abordarea adaptată traumei, deși observă dorința acestora de a le ajuta și de a fi alături de ele.

Participantele au subliniat că ar îmbunătăți în primul rând **disponibilitatea și frecvența serviciilor medicale și de sănătate mintală**, astfel încât consultațiile să fie mai rapide, mai accesibile și mai predictibile. Ar dori un personal medical mai prezent în blocuri, mai receptiv și mai implicat, capabil să ofere nu doar asistență medicală, ci și susținere empatică în situații de criză sau suferință emoțională.

Discuțiile referitoare la **relațiile cu personalul penitenciar** au fost focusate pe: *Cum sunt relațiile voastre cu angajații penitenciarului? Simțiți că sunteți tratate cu respect și demnitate? Ați avut experiențe pozitive sau negative pe care doriți să le împărtășiți?*

Relațiile cu angajații sunt percepute ca fiind **variate**, de la reci sau distante până la corecte și colaborative, iar majoritatea femeilor încearcă să mențină un raport respectuos pentru a-și face traiul mai suportabil în detenție. Situațiile tensionate apar mai ales când regulile sunt aplicate foarte strict sau când intervin neînțelegeri în comunicare, iar modul de relaționare depinde mult de atitudinea fiecărui angajat și de stilul său de comunicare.

În general, femeile afirmă că **majoritatea angajaților încearcă să le trateze cu respect și demnitate**, însă există momente în care se simt mai puțin ascultate sau consideră că li se aplică **sanțiuni ori reguli percepute ca nemotivate**, fapt care generează frustrare. Este considerat esențial să existe un echilibru între aplicarea fermă a regulilor și menținerea unui tratament respectuos față de toate deținutele, inclusiv în situațiile în care unele persoane au un comportament mai dificil sau provocator. *”În general, da, majoritatea angajaților încearcă să ne trateze cu respect și demnitate. Totuși, uneori apar situații în care ne simțim mai puțin ascultate sau ni se aplică reguli/pedepse nemotivate, ceea ce poate fi destul de frustrant. Este important să*

*existe echilibru între aplicarea regulilor și tratarea deținuților cu respect (cu excepția deținuților agresive, care creează haos intenționat).”*

În context, participantele menționează atât **experiențe pozitive**, când personalul este receptiv, oferă sprijin și contribuie la a face viața de zi cu zi mai suportabilă, cât și **experiențe negative**, care duc la tensiuni, neînțelegeri și conflicte și fac mediul penitenciar mai greu de suportat. Momentele dificile sunt considerate mai ușor de gestionat atunci când există comunicare deschisă, o atitudine calmă și respect reciproc, relația depinzând, după cum spun ele, atât de comportamentul personalului, cât și de propriul lor mod de a reacționa. *”Am avut experiențe pozitive cât și negative: atunci când personalul este receptiv, oferă sprijin le fac viața mai suportabilă, iar experiențele negative duc la momente tensionate, neînțelegeri, conflicte (îngreunează viața în penitenciar). Momentele negative pot fi rezolvate prin comunicare, atitudine deschisă și respect reciproc (aceasta depinde în mare parte și de ele nu doar de personal).”*

La capitolul **percepții privind tratamentul și echitatea** s-au dus discuții axate pe următoarele subiecte: *Credeți că femeile deținute sunt tratate diferit față de bărbați în sistemul penitenciar? Ați simțit vreodată că ați fost discriminate? În ce context?* Femeile consideră că, deși multe reguli sunt formal aceleași pentru toți deținuții, în practică regimul pentru femei pare mai restrictiv: supraveghere mai strictă, libertate de mișcare mai limitată. Cu toate că sunt mai multe oportunități de muncă, dar femeile sunt mai slab plătite.

Dar pe general totuși afirmă că **majoritatea regulilor sunt aceleași pentru toți, femei și bărbați**. *”Da, în unele privințe se simte o diferență: regulile și supravegherea par mai stricte, libertatea mai limitată, mai puține oferte de muncă și mai slab plătite”*

Participantele menționează și momente în care s-au simțit **discriminate**: lipsa sau limitarea ofertei de muncă, plata mai mică pentru serviciile prestate, neglijarea opiniilor sau solicitărilor lor în calitate de deținute. Unele au perceput drept discriminatorii și anumite comentarii sau atitudini ale personalului, precum și tratarea preferențială sau nemeritată a altor deținute, ceea ce le întărește impresia că nu există întotdeauna un tratament corect și coerent pentru toate. Am simțit uneori discriminarea, de exemplu în lipsa ofertei de muncă, plata serviciilor oferite, contarea mai puțină a opiniilor/solicitărilor în calitate de deținute; uneori comentariile angajaților sau modul în care se discută despre ele și tratarea lor în mod preferențial și nemeritat.

**Nevoi nesatisfăcute și sugestii de îmbunătățire** din perspectiva femeilor deținute: *Ce considerați că lipsește în prezent în penitenciar pentru a vă simți mai în siguranță? Ce sugestii aveți pentru a îmbunătăți condițiile de viață și suportul oferit femeilor deținute?*

Pentru a se simți mai în siguranță, participantele consideră necesară o **prezență** mai frecventă a personalului în anumite zone și o **monitorizare mai atentă** în momentele de tensiune între deținute, în special acolo unde există persoane agresive care provoacă conflicte sau acte de violență.

De asemenea, menționează că **lipsa de personal sau intervențiile întârziate** permit ca situațiile conflictuale să scape de sub control și pot duce la sancționarea unor persoane neimplicate, motiv pentru care solicită constant izolarea deținuților agresive care nu respectă regulile și regimul. *”Cred că pentru a mă simți mai în siguranță ar fi nevoie de mai multă prezență a personalului în*

*anumite zone și de monitorizarea mai atentă, mai ales în momentele de tensiune între deținuți (au în vedere deținuții agresivi care provoacă conflicte/haos/bătăi); lipsa de personal sau întârzierile în intervenții fac ca situațiile conflictuale să fie scăpate de sub control și uneori să fie pedepsite persoane nevinovate. Am solicitat în mod repetat izolarea deținuților agresivi, care nu se conformează regulilor/regimului.”*

Femeile subliniază necesitatea **extinderii programelor** de reabilitare, consiliere și suport emoțional, precum și a activităților educative și recreative care să ajute la adaptarea la mediul închis, la rezistența psihologică și la gestionarea stresului.

Consideră importantă și **îmbunătățirea accesului la servicii medicale și de sănătate mintală**, astfel încât acestea să fie mai disponibile, mai prompte și mai adaptate nevoilor specifice ale femeilor. *”Ar fi util să existe mai multe programe de reabilitare, consiliere, suport emoțional, dar și activități educative sau recreative care să ajute la adaptarea mai ușoară, la rezistența într-un mediu închis sau semi-inchis, cât și la gestionarea stresului”.*

Participantele își doresc ca angajații să fie mai **deschiși la comunicare, mai empatici și mai consecvenți** în modul în care tratează toate deținuții, pentru a crea un mediu perceput ca mai sigur, mai echilibrat și mai puțin punitiv.

Accentuează că un climat bazat pe respect, dialog și recunoașterea demnității fiecărei femei ar contribui nu doar la siguranță, ci și la efecte mai bune de reabilitare și reintegrare socială după liberare. *”Ar fi important ca angajații să fie mai deschiși la comunicare și să trateze toate deținuții cu respect și demnitate, creând un mediu mai sigur și mai echilibrat.”*

## **ÎN SPATELE UȘILOR ÎNCHISE: EXPERIENȚELE PERSONALULUI PENITENCIAR**

### **Opinii și percepții ale femeilor angajate**

*Cum ați descrie o zi obișnuită la locul vostru de muncă? Ce aspect al muncii voastre vă place cel mai mult? Care a fost un moment recent în care v-ați simțit mândre de ceea ce faceți? Dacă ați putea schimba un singur lucru în rutina zilnică de la serviciu, care ar fi acela?*

Femeile angajate au descris **ziua de muncă ca fiind una foarte încărcată, dinamică și adesea imprevizibilă**, combinând sarcini administrative cu numeroase interacțiuni directe cu persoanele private de libertate. Programul începe, de regulă, cu preluarea serviciului, verificarea documentelor și a situației operative, urmată de o prezență constantă în secții, pe coridoare sau în spațiile comune ale instituției. Pe parcursul zilei apar frecvent situații neplanificate sau urgente, care necesită atenție sporită, autocontrol, gestionarea rapidă a tensiunilor și luarea unor decizii ferme, ceea ce face ca mediul de lucru să fie perceput ca intens solicitant atât fizic, cât și emoțional: *„O zi obișnuită este una arhiplină și imprevizibilă... deseori apar situații urgente care necesită atenție, calm și decizii rapide.”*

În pofida acestor provocări, participantele afirmă că munca lor are un impact real și vizibil, contribuind la menținerea ordinii, siguranței și la o comunicare mai eficientă cu persoanele private de libertate. Faptul că pot preveni conflicte, pot reduce tensiunea din secții și pot sprijini procese

de schimbare personală ale deținuților reprezintă pentru ele motive importante de satisfacție profesională și sens: „*Simțim că rolul nostru contează și că putem influența atmosfera din secție.*”

Un element apreciat în mod constant este **solidaritatea dintre colegi**, pe care o consideră esențială pentru a face față mediului solicitant. Suportul reciproc, colaborarea în situații dificile și sentimentul de apartenență la o echipă funcțională contribuie la menținerea moralului și la gestionarea stresului cotidian.

Participantele au relatat, situații în care au reușit să **gestioneze tensiuni sau conflicte** fără a utiliza măsuri coercitive, bazându-se în primul rând pe abilități de comunicare, ascultare activă și escaladare verbală. Pentru femei, faptul că pot calma situații critice, prevenind sancțiuni sau violență, este trăit ca o reușită importantă și o confirmare a competenței profesionale.

Au fost menționate și momente în care au oferit **suport individual persoanelor aflate la începutul detenției**, în special mamelor nou-venite, facilitându-le adaptarea la mediul instituțional și menținerea legăturii cu copiii. De asemenea, participantele au evidențiat episoade în care au fost apreciate explicit de colegi sau superiori, fapt care le-a consolidat încrederea în propriile abilități și în rolul lor în instituție.

**Experițe profesionale în sistemul penitenciar:** *Cum ați descrie parcursul vostru profesional în sistemul penitenciar? Ce v-a motivat să alegeți această carieră? Care sunt cele mai mari provocări cu care vă confrunțați în activitatea de zi cu zi?*

Participantele au descris un **traseu profesional construit pas cu pas, cu multă muncă și adaptare continuă** la specificul mediului penitenciar. La început, au resimțit dificultăți legate de rigorile instituției și de nevoia de a demonstra că pot face față cerințelor la același nivel cu orice alt coleg, însă în timp, prin experiență, instruire și implicare constantă, au câștigat încredere în propriile capacități și respectul colegilor și superiorilor.

Unele dintre participante au ales această carieră pentru **stabilitatea locului de muncă**, salariul regulat și relativ bun, posibilitatea de a beneficia de bonusuri și de a ieși la pensie mai devreme. Altele au subliniat și motivații legate de responsabilitate și impact social, considerând că este o profesie în care pot contribui concret la menținerea ordinii și, în anumite situații, la sprijinirea procesului de reintegrare a persoanelor private de libertate.

Cele mai mari **provocări** menționate s-au referit la presiunea psihică, volumul de muncă și necesitatea de a gestiona frecvent situații tensionate sau potențial conflictuale cu persoanele private de libertate. În plus, acestea simt că trebuie uneori să **depășească percepții sau stereotipuri legate de faptul că sunt femei** într-un domeniu perceput ca preponderent masculin, însă consideră că experiența, profesionalismul și rezultatele lor contribuie la depășirea acestor bariere.

**Accesul la oportunități de dezvoltare și promovare:** *Cum percepeți oportunitățile de formare profesională și avansare în carieră? Ați întâmpinat obstacole în procesul de promovare? Dacă da, de ce natură? Considerați că femeile au aceleași șanse ca bărbații în ceea ce privește accesul la funcții de conducere?*

Participantele consideră că există **programe de perfecționare și cursuri** care permit acumularea de competențe necesare pentru promovare, iar cadrul normativ prevede rute clare de dezvoltare

profesională. În practică însă, **participarea la formări este dificilă**, dependentă de programul încărcat, lipsa de personal care să acopere turele și dificultatea de a se elibera pentru cursuri, ceea ce face dificilă o dezvoltare continuă și echitabilă pentru toate. *”Oportunitățile de formare și avansare există și sunt în general bine structurate pe hârtie, realitatea fiind mai dură. Au menționat programele de perfecționare și cursuri care permit dobândirea de competențe suplimentare, necesare pentru promovare. Totuși, uneori accesul la anumite cursuri sau specializări poate fi limitat din cauza programului încărcat sau a lipsei personalului, ceea ce face dificilă participarea constantă.”*

Femeile angajate au menționat despre obstacole care nu țin de lipsa de competență, ci de factori precum: **stereotipurile** că anumite funcții sau posturi operaționale „se potrivesc mai bine bărbaților”, cultura **organizațională preponderent masculină** și dificultatea de a echilibra sarcinile de familie cu programul prelungit sau imprevizibil, elemente care pot reduce disponibilitatea de a candida pentru posturi mai solicitante sau de conducere, chiar și atunci când îndeplinesc criteriile profesionale, și pot alimenta percepția că procesul de promovare este uneori influențat de factori informali, nu doar de merit. *”Da, am întâlnit unele obstacole, dar ele nu țin de lipsa de competență”. În unele cazuri, au fost legate de stereotipuri legate de gen, percepții că anumite funcții sunt „mai potrivite pentru bărbați”, sau din cauza responsabilităților familiale, care pot influența disponibilitatea de a prelua sarcini suplimentare sau programe mai solicitante.”*

Teoretic, participantele recunosc că regulile și criteriile de promovare sunt aceleași pentru femei și bărbați, iar sistemul declară că se bazează pe competență și experiență. În practică însă, acestea observă că **persistă prejudecăți și așteptări diferite legate de gen**, iar femeile sunt încă subreprezentate în poziții de conducere, chiar dacă numărul lor este în creștere, lucru pe care îl percep ca pe un motiv de mândrie și un semn că barierele tradiționale încep treptat să se reducă. *”În teorie, da, criteriile sunt aceleași pentru toți angajații, iar promovarea se bazează pe competență și experiență. În practică, există încă unele prejudecăți sau așteptări diferite legate de gen, dar tot mai multe femei ocupă funcții de conducere, ceea ce arată că barierele se reduc treptat și sunt mândre de această realizare.”*

**Condițiile de muncă și echilibrul viață profesională–personală:** *Cum apreciați condițiile de muncă din instituția în care activați? Reușiți să mențineți un echilibru între viața profesională și cea personală? Ce tip de suport considerați că ar fi util pentru a vă îmbunătăți starea de bine la locul de muncă?*

Participantele apreciază că spațiile de lucru sunt în general funcționale, iar echipamentele, în mare parte, adecvate pentru îndeplinirea sarcinilor. Totuși, lipsa de personal, programul solicitant și necesitatea de a gestiona simultan numeroase responsabilități fac activitatea zilnică mult mai dificilă și cresc expunerea la stres.

Menționează despre o necesitate mai mare în **suport logistic și resurse** (inclusiv săli de odihnă unde să poată lua prânzul, bea o cafea sau avea câteva momente de relaxare), pentru a putea munci în condiții de siguranță și eficiență, în concordanță cu recomandările pentru îmbunătățirea mediului fizic din închisori. *”Condițiile de muncă sunt, în general, acceptabile, însă există aspecte care ar putea fi îmbunătățite. Spațiile sunt funcționale, echipamentele sunt în mare parte adecvate,*

*dar lipsa personalului și programul solicitant fac activitatea mai dificilă. Uneori este nevoie de mai mult sprijin logistic și resurse pentru a desfășura munca în siguranță și eficient”.*

Menținerea unui **echilibru între viața profesională și cea personală** este descrisă ca una dintre cele mai mari provocări. Programul prelungit, turele și situațiile imprevizibile din penitenciar afectează timpul petrecut cu familia, în special cu copiii, și fac dificilă planificarea vieții personale. Chiar dacă, prin organizare și suport din partea colegilor, reușesc parțial să își gestioneze responsabilitățile, multe resimt frecvent oboseală și presiune, aspecte evidențiate și în studiile privind conflictul muncă–familie la personalul de corecție, în special la femei. *”Programul prelungit și situațiile imprevizibile din penitenciar pot afecta timpul petrecut cu familia și în special cu copiii. Cu toate acestea, cu organizarea și susținerea colegilor, reușesc parțial să gestioneze responsabilitățile profesionale fără să afecteze grav viața personală.”*

Participantele consideră esențial accesul la suport psihologic constant, programe de prevenire a stresului și arderii profesionale și instruirii dedicate gestionării situațiilor tensionate și a impactului emoțional al muncii. Subliniază că o mai bună distribuție a sarcinilor, programe mai previzibile și o comunicare clară și transparentă din partea conducerii ar reduce presiunea, ar îmbunătăți climatul de echipă și ar crea un mediu de lucru mai sigur și mai echilibrat, în linie cu recomandările recente privind protejarea sănătății psihice a personalului penitenciar. *”Ar fi util sprijin psihologic constant, programe de prevenire a stresului/arderii profesionale; a instruirilor pentru gestionarea situațiilor tensionate. De asemenea, o mai bună distribuție a sarcinilor și o comunicare clară din partea conducerii ar contribui la reducerea presiunii și la crearea unui mediu de lucru mai sigur și mai echilibrat.”*

**Relațiile cu colegii și conducerea:** *Cum sunt relațiile voastre cu colegii și superiorii? Simțiți că opiniile voastre sunt ascultate și respectate în cadrul echipei? Ați avut experiențe pozitive sau dificile legate de colaborarea cu colegii sau conducerea?*

Participantele descriu relațiile cu colegii ca fiind, în mare parte, **colegiale și de suport reciproc**, mai ales în situații tensionate sau neașteptate, când este nevoie de coordonare rapidă și încredere în echipă. În raport cu superiorii, climatul este, în general, unul de **respect și apreciere profesională**, însă unele au remarcat lipsa de empatie și susținere în fața epuizării și a impactului emoțional al muncii, precum și o atenție insuficientă la semnele de *Burnout*.

Femeile au afirmat că, de cele mai multe ori, **opiniile lor sunt ascultate și luate în considerare**, în special atunci când sunt bine argumentate și se bazează pe experiența directă din teren. Totuși, în contexte tensionate sau când deciziile se iau rapid, simt că este nevoie **să insiste pentru a fi auzite**, ceea ce poate genera frustrare și sentimentul că vocea lor profesională nu este întotdeauna valorizată la adevăratul ei potențial.

Participantele relatează atât experiențe pozitive, în care colegii își acordă suport reciproc și reușesc împreună să gestioneze cazuri complicate, cât și momente dificile legate de stres ridicat, neînțelegeri privind repartizarea sarcinilor sau percepții despre rolul lor ca femei în echipă. Aceste situații tensionate sunt descrise ca fiind, în general, rare și rezolvabile prin comunicare deschisă, feedback constructiv și o abordare de conducere orientată spre dialog, ceea ce este în concordanță cu recomandările actuale privind dezvoltarea unui climat organizațional procedural just și colaborativ în penitenciare. *”Am avut ambele tipuri de experiențe. Momentele pozitive apar*

atunci când colegii se sprijină reciproc și reușesc să gestioneze împreună cazurile complicate. Momentele dificile apar mai ales în situații de stres ridicat sau când apar neînțelegeri legate de repartizarea sarcinilor sau de percepțiile asupra rolului lor ca femeie în echipă.”

**Sănătatea mintală și epuizarea profesională:** *Ați simțit vreodată că munca v-a afectat sănătatea mintală? Ce înseamnă pentru voi „epuizarea profesională”? Ați trăit astfel de momente? Există mecanisme de suport în instituție pentru gestionarea stresului sau a suprasolicității?*

Participantele descriu numeroase momente în care stresul, presiunea zilnică, volumul mare de responsabilități și interacțiunea continuă cu persoanele private de libertate le-au afectat starea psihică. Acest tip de muncă, caracterizat de contact permanent cu situații tensionate și risc crescut, este asociat frecvent cu anxietate, tulburări de somn și scăderea calității vieții, mai ales atunci când nu există suficiente resurse și personal. *”Da, au existat momente (și nu puține) în care stresul și presiunea zilnică au avut un impact asupra stării lor psihice. Gestionarea situațiilor tensionate, volumul mare de responsabilități și interacțiunea constantă cu persoanele private de libertate pot fi epuizante.”*

Pentru participante, **epuizarea profesională înseamnă pierderea energiei, reducerea motivației și senzația că nu mai pot face față cerințelor zilnice**, în special în perioade cu deficit de personal sau evenimente critice consecutive. *„Am trecut prin astfel de momente, mai ales în perioadele cu lipsă de personal sau când au existat evenimente tensionate consecutive”.*

În instituție **există unele mecanisme de suport:** posibilitatea de a discuta cu superiorii, proceduri pentru intervenții în situații de risc și, în anumite cazuri, flexibilizarea temporară a atribuțiilor sau acordarea de pauze în situații excepționale. Totuși, participantele percep că **suportul psihologic formal și programele dedicate de prevenire a stresului nu sunt suficient de accesibile sau adaptate** specificului muncii în penitenciar.

**Percepții privind echitatea de gen:** *Considerați că femeile sunt tratate echitabil în sistemul penitenciar? Ați fost martore sau victime ale unor situații de discriminare sau hărțuire? Ce schimbări ați dori să vedeți pentru a promova mai multă echitate de gen?*

Au apreciat că, în mare parte, cadrul legal și regulile instituționale garantează egalitatea de șanse, cel puțin la nivel declarativ. În practică, însă, se observă că **persistă percepții și stereotipuri de gen**, cum ar fi ideea că anumite funcții, atribuții sau intervenții operative sunt *„mai potrivite pentru bărbați”* – lucru care, chiar dacă nu este foarte frecvent, erodează treptat sentimentul de echitate de gen.

S-au relatat situații în care **femeile au fost tratate diferit**, de exemplu prin alocarea unor sarcini *„mai ușoare”* sau mai puțin expuse, sub pretextul protecției, fără o justificare strict profesională. *”Am fost martoră la unele situații în care femeile au fost tratate diferit sau li s-au impus atribuții mai ușoare „pentru protecție”, mai degrabă decât din motive profesionale. Nu am fost direct victime de hărțuire, dar am observat că stereotipurile și comentariile subtile legate de gen există și pot influența climatul de lucru.*

Angajatele își doresc **creșterea nivelului de conștientizare privind egalitatea de șanse** și impactul stereotipurilor de gen, inclusiv prin programe de formare dedicate întregului personal și politici explicite împotriva discriminării și hărțuirii. Consideră drept importante mecanismele clare

și transparente de evaluare și promovare, bazate exclusiv pe competență și experiență, precum și un suport mai ferm din partea conducerii pentru femeile care preiau funcții de responsabilitate, în linie cu recomandările internaționale de consolidare a participării femeilor în toate nivelurile sistemului penitenciar.

**Nevoi nesatisfăcute și sugestii de îmbunătățire:** *Ce considerați că lipsește în prezent pentru a vă simți mai în siguranță în activitate? Ce sugestii aveți pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și a mediului instituțional?*

La acest subiect, consideră că **lipsa de personal suficient** pentru acoperirea tuturor zonelor și turelor crește riscul de situații tensionate și afectează sentimentul de siguranță.

**Accesul la instruire constantă** pentru gestionarea situațiilor critice, protocoale clare și suport rapid din partea colegilor și a conducerii în momentele de criză sunt percepute ca esențiale pentru a lucra într-un mediu mai sigur și mai previzibil.

Propun o **distribuire a sarcinilor mai bună și creșterea numărului de angajați** pentru a evita suprasolicitarea și ciclul constant de oboseală și stres. De asemenea, au subliniat importanța **programelor de formare** profesională continuă, a suportului psihologic structurat și a unui mediu deschis comunicării asertive, în care opiniile angajaților sunt luate în considerare, iar politicile împotriva discriminării și hărțuirii sunt aplicate ferm și transparent.

### **Opinii și percepții ale bărbaților angajați**

Bărbații angajați descriu ziua de lucru ca fiind **structurată, intensă și frecvent imprevizibilă**, începând devreme cu preluarea serviciului și verificarea situației operative. Rutina combină supravegherea deținuților, controale, însoțiri și documentare, însă este adesea întreruptă de situații neprevăzute sau tensionate, care necesită responsabilitate, autocontrol și respectarea strictă a procedurilor.

Cea mai mare satisfacție profesională provine din **menținerea ordinii și siguranței** în tură și din gestionarea eficientă a situațiilor critice fără a recurge la violență. Participanții se simt mândri atunci când reușesc să dezamorseze conflicte prin comunicare și cooperare, considerând aceste momente dovezi ale profesionalismului și ale bune funcționări a echipei.

Un aspect major identificat este insuficiența personalului, percepută ca sursă de **suprasolicitare**, stres și reducere a timpului necesar unei intervenții adecvate. Ei consideră că suplimentarea echipelor ar îmbunătăți atât siguranța, cât și calitatea interacțiunilor cu deținuții.

**Motivația profesională** este susținută de sentimentul de responsabilitate față de rolul lor, stabilitatea locului de muncă, beneficiile specifice profesiei și aprecierea din partea colegilor și superiorilor, factori care consolidează angajamentul față de carieră.

**Experiințe profesionale și colaborarea cu femeile angajate:** *Cum ați descrie colaborarea profesională cu femeile angajate în instituția penitenciară? Există diferențe în modul în care femeile și bărbații își îndeplinesc atribuțiile? Dacă da, cum le percepeți? ți observat situații în care femeile au fost tratate diferit față de bărbați în cadrul echipei sau de către conducere?*

Participanții descriu colaborarea cu colegile ca fiind bazată pe **respect reciproc, comunicare și îndeplinirea responsabilă a atribuțiilor**, accentuând că, în mediul penitenciar, contează în primul rând competența, disciplina și modul în care îți faci treaba, nu genul. Colaborarea cu colegile este, în general, una profesională și bazată pe respect reciproc. *„Într-un penitenciar contează competența, disciplina și modul în care îți faci treaba, nu faptul că ești bărbat sau femeie”.*

Bărbații remarcă **diferențe de abordare**, nu de competență: femeile sunt percepute ca mai atente la detalii, mai empaticе și mai înclinate să prevină conflictele prin comunicare, în timp ce bărbații tind să fie mai direcți și mai puțin orientați spre dimensiunea relațională. Bărbații apreciază că aceste stiluri se completează reciproc și că prezența personalului de ambele genuri contribuie la o gestionare mai echilibrată a situațiilor cu deținuții și la buna funcționare a activității. Există unele diferențe de abordare, nu de competență. Femeile sunt mai atente la detalii, mai empaticе, mai ușor previn conflictele cu deținuții, iar ei sunt mai direcți și mai puțin empatici în intervenții.

Unii dintre participanți consideră că există momente în care **femeile sunt protejate mai mult** la repartizarea unor sarcini cu grad ridicat de risc, fiind ferite de posturi sau intervenții considerate mai periculoase, chiar dacă, formal, criteriile de evaluare și promovare sunt aceleași. În ceea ce privește posturile de conducere, experiența lor este că **selecția se bazează în principal pe performanță** și comportament profesional, însă bunele practici recomandă monitorizarea atentă a acestor procese pentru a preveni atât supra-protecționismul, cât și eventualele bariere invizibile pentru femei.

**Percepții privind echitatea de gen.** *Considerați că femeile au aceleași oportunități de promovare ca și bărbații în sistemul penitenciar? Credeți că există stereotipuri sau prejudecăți legate de femeile care lucrează în acest mediu? Cum ați descrie atitudinea generală a personalului față de femeile angajate în funcții de conducere?*

Bărbații consideră că, în principiu, cadrul legal și procedurile interne oferă **aceleași oportunități de promovare** femeilor și bărbaților, concursurile bazându-se pe criterii clare de experiență, pregătire profesională și rezultate. Aceștia observă că, în ultimii ani, că numărul femeilor în funcții de conducere a crescut vizibil, în unele instituții existând chiar mai multe femei decât bărbați în posturi de management, tendință confirmată și de rapoarte recente privind reprezentarea femeilor în structurile penitenciare. *”Cadrul legal oferă aceleași oportunități de promovare atât femeilor, cât și bărbaților. Concursurile și evaluările se bazează pe criterii clare, legate de experiență, pregătire profesională și rezultate. În ultimii ani observă o creștere a numărului de femei care ocupă funcții de conducere, în unele instituții numărul de femei angajate în posturi de conducere pot fi mai mare decât cel al bărbaților.”*

Participanții recunosc că **persistă unele stereotipuri**, în special ideea că femeile ar fi mai puțin „rezistente” sau mai puțin potrivite pentru anumite atribuții operative, deși experiența lor arată că multe colegi fac față foarte bine situațiilor dificile și cerințelor profesionale. Astfel de percepții reflectă cultura tradițional masculinizată a mediului corecțional, dar sunt contrazise de performanțele reale ale femeilor, care demonstrează că pot îndeplini aceleași sarcini cu același nivel de eficiență și profesionalism. *”Există încă unele stereotipuri, mai ales legate de ideea că femeile ar fi mai puțin rezistente, dar din observațiile lor multe colegi au demonstrat că pot face față foarte bine cerințelor profesionale și situațiilor dificile, la fel ca bărbații.”*

Atitudinea generală față de femeile aflate în funcții de conducere este descrisă ca una de **respect profesional**, mai ales atunci când acestea își demonstrează competența, corectitudinea și capacitatea de a gestiona echipe și situații sensibile. Participanții menționează că la început pot exista rețineri sau neîncredere din partea unor colegi, însă aceste atitudini se diminuează pe măsură ce autoritatea profesională a femeilor lider se consolidează, în linie cu recomandările internaționale de a susține activ prezența femeilor la toate nivelurile de decizie în sistemul penitenciar. *”Atitudinea este, în general, una de respect profesional, mai ales atunci când persoana aflată în funcție de conducere își dovedește competența și corectitudinea. La început au existat careva rețineri, neîncredere din partea unor colegi, însă acestea dispar pe măsură ce se consolidează autoritatea profesională și nu cea de gen”.*

**Dinamica de echipă și climatul instituțional:** *Cum influențează prezența femeilor în echipă atmosfera de lucru și modul de comunicare? Există situații în care considerați că femeile sunt mai potrivite sau mai puțin potrivite pentru anumite roluri în penitenciar? Ce calități apreciați cel mai mult la kolegele voastre?*

Bărbații angajați consideră că prezența femeilor în echipă contribuie la un climat mai calm și mai profesionist, cu o comunicare mai deschisă atât între colegi, cât și în relația cu deținuții. În multe situații, ei observă că interacțiunile mediate de kolege pot reduce tensiunile și pot facilita rezolvarea conflictelor, ceea ce este în linie cu studiile care arată că echipele mixte de personal pot îmbunătăți clima instituțională și percepția de siguranță. *”Marea majoritate consideră că prezența femeilor în echipă influențează pozitiv atmosfera de lucru. În multe situații, comunicarea e mai eficientă, inclusiv cu deținuții, au o colaborare mai deschisă și un climat mai profesionist.”*

De asemenea, aceștia afirmă că nu văd femeile ca fiind „mai potrivite” sau „mai puțin potrivite” pentru anumite roluri doar pe baza genului, subliniind că esențiale sunt abilitățile, responsabilitatea și dorința de implicare.

La kolegele de serviciu, participanții apreciază în special profesionalismul, seriozitatea, asumarea responsabilității și implicarea în activitatea zilnică, precum și onestitatea și integritatea. Spiritul de echipă este considerat esențial: *atunci când știu că se pot baza unii pe alții, indiferent dacă sunt bărbați sau femei, munca devine mai sigură, mai eficientă și contribuie la un climat organizațional mai sănătos.*

**Provocări și sugestii de îmbunătățire:** *Ce provocări apar în colaborarea profesională între bărbați și femei în sistemul penitenciar? Ce ați schimba în modul în care se promovează echitatea de gen în instituția voastră? Ce tip de suport considerați că ar fi util pentru a îmbunătăți colaborarea și respectul reciproc între colegi, indiferent de gen?*

Participanții menționează că mediul de lucru imprevizibil și tensionat poate accentua diferențele de percepție asupra modului de intervenție în situații critice: **bărbații tind să se orienteze mai rapid spre acțiune, în timp ce femeile favorizează adesea comunicarea și detensionarea verbală.** Apar uneori neînțelegeri privind repartizarea sarcinilor sau ideea că femeile ar trebui „protejate” în anumite contexte, ceea ce poate fi interpretat ca lipsă de încredere sau ca tratare inegală, chiar dacă intenția declarată este de grijă. Apar și neînțelegeri legate de repartizarea sarcinilor sau de ideea că femeile ar trebui „protejate” în anumite contexte, ceea ce poate fi interpretat greșit.

Consideră important ca **promovarea echității de gen să se bazeze în primul rând pe recunoașterea competenței și a experienței**, indiferent de gen, cu proceduri transparente de evaluare și selecție pentru funcții și formări. De asemenea, subliniază și necesitatea informării și sensibilizării personalului cu privire la egalitatea de șanse și la impactul stereotipurilor, prin politici clare și mesaje constante din partea conducerii.

Un alt element important menționat este ca promovarea echității de gen să se bazeze în primul rând pe recunoașterea competenței și a experienței, indiferent de gen, cu proceduri transparente de evaluare și selecție pentru funcții și formări. Angajații subliniază și necesitatea informării și sensibilizării personalului cu privire la egalitatea de șanse și la impactul stereotipurilor, prin politici clare și mesaje constante din partea conducerii. Sunt binevenite sesiunile de instruire pe comunicarea profesională, gestionarea conflictelor și lucrul în echipă; respectarea procedurilor clare privind respectul la locul de muncă și sancționarea comportamentelor discriminatorii.

### *Opinii și percepții ale personalului aflat în funcții de conducere*

#### **Parcursul profesional și experiența în funcții de conducere**

Analiza răspunsurilor oferite de către participanți evidențiază un **model profesional** stabil, predictibil și profund ancorat în meritocrație, caracteristic sistemului penitenciar. Toți respondenții au descris un parcurs profesional care începe, în mod tipic, din funcții de execuție, urmat de o evoluție graduală către posturi intermediare și ulterior către funcții de conducere, pe baza unei acumulări continue de experiență și competențe.

În toate declarațiile apare **tema continuității și vechimii în sistem**, care sunt percepute ca elemente centrale pentru avansare. Experiența tehnică, expunerea la activități operaționale și încrederea acordată de superiori sunt identificate ca factori decisivi în mobilitatea profesională. Respondenții menționează constant că implicarea activă, dorința de a contribui la îmbunătățirea mediului de lucru și aprecierea obținută din partea colegilor și a conducerii au facilitat accesul la roluri manageriale.

**Promovarea este percepută în mod clar ca un proces meritocratic**, bazat pe rezultatele obținute, pe responsabilitate și pe acumularea de competențe profesionale și manageriale. Nu apar indicii privind existența unor bariere instituționale sau a unor blocaje sistemice. Din contra, respondenții confirmă existența oportunităților de promovare, acestea fiind accesibile celor care demonstrează profesionalism, dedicare și experiență.

Au fost semnalate într-un mod indirect și câteva **limitări structurale**, precum: volumul mare de responsabilități și resursele umane uneori insuficiente pot încetini progresul profesional sau pot face ca exercițiul funcției de conducere să fie mai solicitant. Cu toate acestea, dificultățile sunt percepute ca fiind inerente domeniului, nu ca obstacole care afectează corectitudinea procesului de promovare.

În esență, **traseul profesional în sistemul penitenciar este unul predictibil, gradual și bazat pe experiență**, în care criteriile dominante sunt continuarea pregătirii profesionale, implicarea constantă în activitățile instituției și capacitatea de a gestiona responsabilități crescute. Cultura

organizațională favorizează avansarea angajaților implicați, iar percepția generală este că funcțiile de conducere sunt obținute în mod corect, pe baza meritelor și a performanței profesionale.

### Percepții privind echitatea de gen în promovarea profesională

În baza răspunsurilor oferite se conturează faptul că, în sistemul penitenciar, **echitatea de gen este percepută ca fiind în mare parte realizată, cel puțin la nivel formal și procedural.** Majoritatea participanților afirmă că femeile și bărbații beneficiază de șanse egale de acces la funcțiile de conducere, iar criteriile de promovare sunt considerate a fi aceleași pentru toți angajații, bazate pe profesionalism, competențe și implicare. Prezența deja semnificativă a femeilor în posturi manageriale întărește această percepție de acces egal.

Cu toate acestea, dincolo de egalitatea declarată și de absența unor bariere instituționale, respondenții semnalează existența unor nuanțe importante, care nu țin de politicile oficiale, ci de factori personali și culturali. Obstacolele percepute sunt în principal de natură individuală: lipsa de încredere în sine a unor femei, percepția că anumite sarcini sunt „mai potrivite” bărbaților și dificultatea combinării responsabilităților profesionale cu cele familiale.

Contextul cultural și așteptările tradiționale influențează modul în care femeile își asumă roluri de conducere, nu accesul în sine la acestea. În același timp, respondenții recunosc că profesionalismul, educația continuă și implicarea activă sunt cei mai importanți factori de avansare pentru ambele genuri.

### Condiții de muncă, echității de gen și impactului asupra sănătății mintale

Datele analizate relevă un **tablou consistent al condițiilor de muncă** din mediul penitenciar, în care presiunea operațională, volumul mare de responsabilități și expunerea la situații tensionate reprezintă factori permanenți ai activității profesionale. Respondenții descriu sistemul ca fiind un mediu solicitant și stresant, unde deficitul de personal și sarcinile multiple conduc frecvent la suprasolicitare și risc ridicat de epuizare psihică.

Condițiile structurale fac **ca stresul ocupațional să nu fie perceput ca o excepție, ci ca o realitate constantă a muncii** în penitenciare. Caracterul imprevizibil al activităților, contactul direct cu persoane private de libertate și responsabilitatea menținerii ordinii și siguranței amplifică presiunea psihologică, mai ales pentru personalul aflat în funcții de conducere. Există, însă, și elemente de protecție: sprijinul dintre colegi și disponibilitatea psihologilor instituționali sunt recunoscute drept resurse importante, chiar dacă utilizarea lor este limitată.

În ceea ce privește **echitatea de gen**, răspunsurile nu indică diferențe semnificative în modul în care stresul afectează femeile și bărbații, nici bariere instituționale specifice de gen în condițiile de muncă. Apar diferențe subtile la nivel comportamental: femeile sunt percepute ca solicitând mai des suport psihologic, iar bărbații ca evitând să ceară ajutor, fiind influențați de norme culturale privind vulnerabilitatea, diferențe care nu țin de politicile instituției, ci de factori psihologici și sociali.

Pe partea de **suport psihologic**, se conturează o discrepanță între nevoile reale și resursele existente. Deși există posibilitatea de a apela la psiholog, suportul este mai degrabă reactiv decât preventiv, iar lipsa programelor structurate pentru gestionarea stresului afectează reziliența

personalului. Angajații simt că trebuie să facă față individual provocărilor emoționale, ceea ce reduce eficiența mecanismelor de protecție.

**Sprijinul psihologic** este adesea solicitat doar în situații extreme, iar mulți angajați evită consilierea fie din lipsă de timp, fie din percepția că trebuie „să se descurce singuri”, ceea ce indică un model preponderent reactiv, nu preventiv, la nivel instituțional.

### **Politici interne și cultura organizațională privind prevenirea hărțurii, discriminării și promovarea echității**

Politicele interne privind **prevenirea hărțurii, discriminării și promovarea echității sunt recunoscute de angajați ca fiind bine conturate la nivel formal**, iar majoritatea respondenților confirmă existența procedurilor, regulamentelor și canalelor de raportare. De asemenea, aceștia cunosc, în linii generale, mecanismele disponibile pentru gestionarea eventualelor situații sensibile. Cu toate acestea, aplicarea politicilor nu este uniformă la nivelul tuturor subdiviziunilor, iar eficiența lor practică depinde considerabil de implicarea și stilul de conducere al managerilor direcți. În unele cazuri, regulile sunt cunoscute doar teoretic, iar lipsa raportărilor sau absența unor exemple concrete ridică întrebări privind disponibilitatea angajaților de a semnaliza probleme sau capacitatea sistemului de a identifica și soluționa astfel de situații.

**Cultura organizațională este descrisă ca fiind orientată spre corectitudine și respect**, cu accent pe comunicare și deschidere din partea conducerii, însă această cultură nu este uniform consolidată. În practică, există situații în care deciziile pot fi percepute ca influențate de factori subiectivi, iar diferențele între unități sunt vizibile, reflectând stiluri manageriale diferite. Unii angajați resimt nevoia unei transparențe sporite și consideră că sunt necesare instruirii suplimentare în domenii precum etica, comunicarea sau gestionarea conflictelor.

În ceea ce privește **sprijinul pentru sănătatea mintală**, răspunsurile indică existența unor mecanisme de suport – prezența psihologilor, posibilitatea de a solicita consiliere și unele programe ocazionale. Resurse sunt insuficient utilizate și nu sunt integrate într-o strategie instituțională clară. Sprijinul psihologic este adesea accesat doar în situații extreme, iar lipsa unor programe preventive sau a unor măsuri sistematice face ca angajații să gestioneze individual presiunile și stresul profesional.

### **Nevoi de suport și formare pentru consolidarea leadership-ului echitabil și a rezilienței**

Necesitatea de suport și formare pentru personalul de conducere este una **consistentă, profund resimțită și insuficient acoperită** de structurile instituționale actuale. Deși unele resurse de formare sunt disponibile, acestea sunt percepute ca fiind sporadice, ocazionale și insuficient adaptate realităților cotidiene ale activității din penitenciar. Conducătorii subliniază că pregătirea profesională existentă, deși utilă, nu reușește să acopere în mod adecvat nevoile complexe generate de gestionarea echipelor, rezolvarea conflictelor, aplicarea echitabilă a procedurilor sau menținerea unui climat organizațional sănătos.

Leadership-ul echitabil este perceput ca un **obiectiv necesar, dar insuficient realizat în practică**. Deși la nivel declarativ instituția promovează egalitatea și aplicarea corectă a procedurilor, respondenții consideră că aceste principii nu sunt întotdeauna implementate consecvent. Stilurile manageriale diferite, influențele personale și dificultățile de comunicare pot genera discrepanțe

între norme și realitate, ceea ce face ca un leadership echilibrat și transparent să fie nu doar dorit, ci esențial. Angajații semnaleză că multe tensiuni ar putea fi prevenite dacă liderii ar beneficia de instruire specializată în domeniul echității, comunicării și gestionării situațiilor sensibile.

În același timp, **consolidarea rezilienței este percepută ca o necesitate urgentă**. Mediul penitenciar generează un nivel ridicat de stres, iar conducătorii au nevoie de instrumente care să îi ajute să gestioneze presiunea, să rămână echilibrați emoțional și să susțină echipele în mod eficient. Lipsa unor programe continue orientate spre bunăstarea psihologică, autoreglare și adaptare face ca responsabilitatea menținerii echilibrului mental să cadă, uneori în mod nerealist, doar pe umerii indivizilor.

### **Recomandări pentru îmbunătățirea echității de gen, a condițiilor de muncă și a sănătății mintale în sistemul penitenciar**

Se conturează un consens puternic în rândul personalului privind necesitatea unor reforme consistente care să consolideze echitatea de gen, să îmbunătățească condițiile de muncă și să protejeze sănătatea mintală în sistemul penitenciar. În pofida existenței unor politici, programe și mecanisme interne, acestea funcționează doar parțial, iar percepția generală este că instituția are nevoie de măsuri mult mai structurate, coerente și adaptate realităților operative.

În ceea ce privește **echitatea de gen**, respondenții subliniază nevoia unor intervenții care să depășească cadrul formal și să asigure un tratament efectiv egal pentru femei și bărbați. Recomandările vizează creșterea vizibilității femeilor în roluri de conducere, programe de mentorat, instruirii și consolidarea unei culturi organizaționale în care echitatea nu este doar un principiu, ci o realitate resimțită zilnic.

Pe partea de **condiții de muncă**, răspunsurile converg asupra unei probleme centrale: volumul mare de sarcini și deficitul de personal generează suprasolicitare și stres constant. Angajații atrag atenția că activitatea este imprevizibilă, tensionată și adesea desfășurată în condiții care împiedică recuperarea adecvată. Pentru a limita aceste efecte, se recomandă suplimentarea resurselor umane, optimizarea programelor de lucru, o repartizare echilibrată a responsabilităților și investiții în resurse logistice care să reducă presiunea operațională. Aceste măsuri sunt considerate esențiale pentru creșterea eficienței, dar și pentru prevenirea epuizării profesionale.

În ceea ce privește **sănătatea mintală**, participanții consideră necesară introducerea unor programe regulate de consiliere, sesiuni de sprijin pentru echipe, instruirii privind gestionarea stresului și dezvoltarea rezilienței, precum și un cadru instituțional clar care să încurajeze utilizarea acestor resurse fără stigmatizare. O cultură organizațională orientată spre bunăstarea emoțională ar contribui nu doar la sănătatea individuală, ci și la coeziunea și eficiența colectivă.

### **Percepții și recomandări privind condițiile și nevoile femeilor aflate în detenție**

Analiza răspunsurilor referitoare la condițiile și nevoile femeilor aflate în detenție evidențiază un sistem în care există anumite servicii de bază, însă suportul real pentru această categorie rămâne fragmentat, insuficient și adesea dificil de accesat. Deși personalul confirmă prezența unor programe medicale, psihologice, educaționale și sociale, acestea sunt limitate ca frecvență, resurse și adaptare la particularitățile femeilor, iar în multe situații nu răspund în mod adecvat complexității experiențelor trăite de acestea înainte și în timpul detenției.

Un element de bază care reiese din răspunsurile oferite este faptul că **femeile aflate în detenție au nevoi specifice**, diferite și mai complexe decât cele ale bărbaților, în special în domeniul sănătății mintale și al suportului psihosocial. Respondenții atrag atenția asupra **lipsei serviciilor specializate** pentru traume, violență domestică sau violență sexuală, situații frecvente în istoricul mai multor femei private de libertate. În plus, accesul la consiliere psihologică este limitat atât de lipsa de personal specializat, cât și de procedurile administrative, ceea ce face ca intervențiile să fie adesea reactive și nu preventive.

Pe lângă aspectele psihologice, există provocări importante și în **zona educațională și ocupațională**. Programele disponibile pentru femei sunt mult mai puține decât cele destinate bărbaților, limitând oportunitățile acestora de dezvoltare personală și reintegrare. Respondenții subliniază că activitățile trebuie diversificate, adaptate capacităților și intereselor femeilor și completate cu intervenții sociale consistente, care să le faciliteze reintegrarea în comunitate după liberare.

În același timp, **condițiile de muncă ale personalului care lucrează cu femei private de libertate influențează direct modul în care aceste nevoi sunt satisfăcute**. Volumul mare de muncă, lipsa personalului și presiunea constantă fac dificilă oferirea unui suport adecvat și individualizat. Realitatea structurală limitează capacitatea instituției de a pune în practică principiile de echitate și de a răspunde corespunzător vulnerabilităților specifice ale femeilor din detenție.

Personalul solicită **extinderea și diversificarea** programelor psihologice, educaționale și sociale, instruirea adecvată a angajaților pentru lucrul cu grupuri vulnerabile, crearea unor protocoale clare pentru situațiile complexe și consolidarea colaborării cu organizațiile externe (ONG-uri, servicii sociale și instituții comunitare). Este subliniată importanța unui suport consistent pentru reintegrarea post-detenție, prin intervenții care să înceapă încă din perioada privării de libertate.

### Echitatea de gen în tratamentul femeilor aflate în detenție

La nivel normativ și procedural, instituția afirmă principiul tratamentului egal pentru femei și bărbați privați de libertate; însă, în practica de zi cu zi, acest principiu nu se transpune integral într-un acces comparabil la programe, servicii și oportunități pentru femeile aflate în detenție. Inegalitățile observate sunt preponderent de natură structurală (resurse, acoperire programatică, infrastructură), nu rezultatul unor bariere intenționat discriminatorii, ceea ce face ca echitatea de gen să rămână incomplet realizată la nivelul experienței efective a femeilor private de libertate.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Concluziile și recomandările aferente acestei cercetări sunt integrate în raportul de bază „**Femeia de pe ambele părți ale gratiilor: între echitate și reziliență**”, raportul care reunește analiza completă a rezultatelor cercetării calitative și cantitative, interpretarea datelor și direcțiile strategice propuse. Raportul extins include recomandări detaliate privind reducerea inegalităților de gen, îmbunătățirea condițiilor de detenție și a mediului profesional, consolidarea sănătății mintale și dezvoltarea unui cadru instituțional orientat spre echitate, respect și reziliență. Prezentul supliment completează raportul de bază, oferind perspective calitative aprofundate care contribuie la fundamentarea și validarea recomandărilor formulate.