



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
ESPECIALIZAÇÃO – MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA



PEDRO PAULO TELES RIBEIRO

**MEDALHA DO MÉRITO DE MAGISTÉRIO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO
DE GOIÁS (PMGO): Criação de graduações e valorização docente na carreira policial**

GOIÂNIA-GO

2025

PEDRO PAULO TELES RIBEIRO

**MEDALHA DO MÉRITO DE MAGISTÉRIO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO
DE GOIÁS (PMGO): Criação de graduações e valorização docente na carreira policial**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso em MBA de Gestão em Polícia Ostensiva pelo Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Murilo Moraes Matos.

GOIÂNIA-GO

2025

MEDALHA DO MÉRITO DE MAGISTÉRIO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS (PMGO): Criação de gradações e valorização docente na carreira policial

TEACHING MERIT MEDAL OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS (PMGO): Establishing gradations and enhancing teaching value in the police career

Pedro Paulo Teles Ribeiro¹
Murilo Moraes Matos²

Resumo

O reconhecimento institucional é um fator essencial para a valorização e permanência de profissionais nas Forças Armadas e policiais. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos instrutores da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) sobre o modelo de concessão da Medalha do Mérito de Magistério, propondo melhorias de como é feito atualmente. Utilizou-se abordagem qualitativa e quantitativa por meio da aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas. Os resultados indicaram que, embora a medalha represente um avanço, há insatisfação quanto ao modelo único de concessão. A maioria dos respondentes defendeu a criação de gradações (bronze, prata e ouro), com critérios objetivos para progressão e pontuação diferenciada. Foi proposta uma reformulação baseada na ferramenta Planejar, Desenvolver, Checar e Agir - PDCA, permitindo a adoção de um sistema mais justo, motivador e alinhado à gestão por competências. Conclui-se que políticas institucionais de reconhecimento docente devem considerar a trajetória e a dedicação dos profissionais, promovendo valorização efetiva e estímulo à docência policial.

Palavras-chave: Reconhecimento Institucional; Docência Policial; Valorização Profissional.

Abstract

Institutional recognition is an essential factor for the appreciation and retention of professionals in the Armed Forces and police. This study aimed to analyze the perception of instructors from the Military Police of the State of Goiás (PMGO) regarding the model for granting the Teacher Merit Medal, proposing improvements on how it is currently done. A mixed-method approach was applied, using questionnaires with open and closed questions. The results showed that, despite the medal being an important achievement, there is dissatisfaction with the current single-level model. Most participants supported the creation of progressive levels (bronze, silver, and gold) with objective criteria and differentiated scoring. A reformulation was proposed using the PDCA tool, Plan, Develop, Check and Act, enabling a fairer and more motivating recognition system aligned with competency-based management. It is concluded that institutional recognition policies must consider the instructors' dedication and teaching history to effectively value and encourage professional teaching careers within the police.

Keywords: Institutional Recognition; Police Teaching; Professional Valorization; Merit Medal.

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais – 48ª Turma de 2025, Especialização – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira – Universo; advogadopedropaulo@hotmail.com

² Professor do Curso de Formação de Oficiais – 48ª Turma de 2025, Especialização – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás

1 INTRODUÇÃO

A valorização da atividade docente no âmbito da Polícia Militar tem ganhado espaço nas discussões institucionais, especialmente diante da crescente demanda por qualificação técnica, ética e pedagógica dos profissionais da segurança pública. O ensino policial, além de transmitir conteúdos técnicos e legais, contribui para a construção de uma cultura organizacional baseada na disciplina, no comprometimento e no aperfeiçoamento contínuo. Nesse cenário, reconhecer formalmente o papel dos instrutores nos cursos de formação e aperfeiçoamento torna-se essencial para garantir a qualidade e a continuidade da capacitação dentro da corporação.

Na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), a Medalha do Mérito de Magistério representa o principal instrumento de reconhecimento institucional voltado àqueles que se dedicam ao ensino. Instituída pelo decreto nº 9.012, de 27 de julho de 2017, essa condecoração confere prestígio simbólico ao instrutor, porém mantém-se em uma estrutura de mérito único, sem gradações progressivas. Esse modelo, embora relevante como iniciativa de valorização, não contempla de maneira plena o esforço contínuo e a trajetória docente ao longo dos anos, limitando-se a um reconhecimento pontual.

Ao se observar outras condecorações dentro da mesma corporação, como a Medalha de Destaque Operacional, é possível identificar um sistema mais dinâmico de premiação, estruturado em graus (bronze, prata e ouro), com critérios temporais que favorecem a valorização progressiva da atuação funcional. Essa discrepância entre o reconhecimento das atividades operacionais e pedagógicas revela um descompasso que pode afetar diretamente a motivação e a permanência dos instrutores na docência.

A ausência de gradações na Medalha do Mérito de Magistério levanta uma questão central para o fortalecimento da carreira docente na PMGO: como manter o engajamento e a qualificação dos instrutores ao longo do tempo sem oferecer estímulos que reconheçam essa continuidade? Muitos policiais, após serem condecorados uma única vez, deixam de participar das atividades de ensino, o que compromete a manutenção de um corpo docente experiente e engajado nas atividades formativas da corporação.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: A criação de gradações na Medalha do Mérito de Magistério influencia a valorização da atividade docente na PMGO?”. A investigação busca compreender os impactos da ausência de um modelo progressivo de reconhecimento na permanência dos docentes e nas estratégias institucionais de qualificação profissional. O objetivo geral deste estudo é investigar os desafios relacionados à ausência de gradações na Medalha do Mérito de Magistério da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) e propor um novo modelo de reconhecimento progressivo, com níveis distintos e critérios temporais, para a valorização contínua da atividade docente na corporação. Para isso,

será realizada uma análise comparativa entre o modelo adotado pela PMGO, o sistema de condecorações do Exército Brasileiro e a regulamentação vigente na Polícia Militar da Bahia, buscando identificar boas práticas e elementos adaptáveis à realidade goiana. Os objetivos específicos incluem: (I) levantar e examinar os dispositivos normativos que regulamentam a concessão da medalha na PMGO; (II) comparar o modelo atual com outras condecorações que possuem gradações formais de reconhecimento; e (III) propor um novo modelo graduado, com distinções em bronze, prata e ouro, baseado em critérios de tempo, dedicação e desempenho no magistério policial.

A metodologia adotada neste estudo possui abordagem qualitativa, com base em análise documental e levantamento de percepções por meio de questionário eletrônico. Foram analisadas as normativas institucionais vigentes e aplicou-se um formulário online a alguns dos instrutores da PMGO. Os dados foram tratados com base na análise de conteúdo, permitindo a triangulação entre os dispositivos legais e as contribuições práticas dos participantes, com o intuito de fundamentar a proposta de reformulação do modelo de concessão da medalha por meio da criação de gradações que incentivem a continuidade do magistério na carreira policial.

2 REVISÃO TEÓRICA

O ensino, em diferentes esferas institucionais, enfrenta desafios significativos relacionados à contratação de mão de obra especializada e à manutenção de profissionais qualificados. A rotatividade elevada, conforme aponta Silva (2024), somada à escassez de incentivos e reconhecimento, compromete a continuidade de projetos pedagógicos e a consolidação de um corpo docente estável e experiente.

Em ambientes públicos, especialmente nas corporações militares, esses obstáculos se agravam diante das limitações orçamentárias e da ausência de políticas estruturadas de valorização profissional. Nesse contexto, torna-se urgente repensar estratégias que estimulem a permanência e o desenvolvimento dos docentes, reconhecendo a docência como eixo estratégico para a formação e evolução institucional (Silva; Nunes, 2021).

A valorização docente é um dos pilares fundamentais para o fortalecimento de instituições públicas de ensino, inclusive nas corporações militares, onde a formação de profissionais da segurança depende diretamente da qualidade do ensino ministrado. O reconhecimento formal do instrutor, por meio de instrumentos institucionais, colabora significativamente para manter o engajamento e a excelência na formação continuada (Silva; Nunes, 2021).

A literatura especializada aponta que políticas de valorização docente contribuem para

a construção de ambientes de aprendizagem mais estáveis, com menor rotatividade de professores e maior comprometimento com os objetivos institucionais. Em contextos de segurança pública, esse fator se torna ainda mais relevante diante das exigências operacionais e éticas impostas aos agentes formados (Gatti *et al.*, 2019).

A motivação no serviço público, especialmente entre profissionais que atuam em atividades de ensino, tem sido amplamente estudada como elemento importante para a retenção de talentos e o estímulo à inovação pedagógica. A ausência de incentivos progressivos, como promoções ou condecorações escalonadas, pode levar à desmotivação e ao afastamento gradual da atividade docente (Silva; Carvalho, 2019).

Programas de reconhecimento eficazes valorizam não apenas os resultados, mas também o tempo e a dedicação contínua ao serviço. No setor público, essa valorização simbólica pode ser convertida em estratégias de gestão que fortalecem o capital humano e promovem melhores resultados institucionais (Campinho da Silva, 2024).

De acordo com Silva e Nunes (2021), a criação de políticas públicas voltadas ao magistério deve considerar também os desafios institucionais e operacionais enfrentados pelos docentes. Nesse sentido, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) ainda carece de um sistema de valorização docente que contemple o tempo de serviço e a dedicação prolongada dos instrutores em suas atividades formativas.

Gatti *et al.* (2019) ressaltam que a ausência de um plano de carreira estruturado e de mecanismos claros de reconhecimento pode dificultar a permanência de docentes experientes nos quadros de formação. Na PMGO, esse desafio se materializa na concessão única da Medalha do Mérito de Magistério, que não diferencia níveis de atuação nem incentiva a progressão baseada em tempo e dedicação.

Silva e Carvalho (2019) destacam que, em ambientes organizacionais com estrutura hierárquica rígida, como os das corporações militares, a existência de distinções simbólicas em graus (como bronze, prata e ouro) pode favorecer a continuidade do engajamento. A PMGO já adota esse tipo de estrutura em outras medalhas, como a de Destaque Operacional, evidenciando que é possível aplicar modelo semelhante à área pedagógica.

Nessa linha, Silva (2024) observa que a motivação no serviço público é amplamente dependente da percepção de justiça e valorização do esforço individual. Aplicar esse entendimento ao contexto da PMGO significa reconhecer formalmente o papel dos instrutores e criar políticas que incentivem a permanência e o desenvolvimento contínuo na atividade docente.

A gestão por competências tem ganhado espaço nas práticas administrativas do setor público por permitir que o desenvolvimento profissional seja orientado pelas habilidades e conhecimentos específicos de cada função. No ambiente policial, essa abordagem pode ser uma ferramenta poderosa para organizar e valorizar a carreira docente de forma mais estratégica

(Silva; Costa, 2020).

O desenvolvimento de carreiras por competências pressupõe, entre outros elementos, a criação de trajetórias claras de progressão profissional e o reconhecimento de contribuições específicas, como o exercício da docência. Isso implica que o magistério, além de sua importância simbólica, deve ser tratado como uma vertente legítima da carreira policial, com recompensas escalonadas e mensuráveis (Silva; Costa, 2020).

Uma revisão da literatura sobre gestão por competências na administração pública brasileira revela que, apesar dos avanços normativos, ainda há carência de aplicação prática consolidada, especialmente nas áreas ligadas à formação e capacitação de pessoal (Montezano *et al.*, 2019).

A falta de reconhecimento formal, como gradações em condecorações ou bonificações por tempo de docência, enfraquece os vínculos institucionais e desestimula a continuidade da atuação pedagógica dos profissionais. O reconhecimento simbólico é, portanto, um vetor estratégico de gestão de pessoas (Silva; Carvalho, 2019).

Para além da motivação intrínseca, os docentes precisam de estímulos institucionais que comuniquem claramente o valor de sua atuação. Isso é especialmente relevante em corporações como a PMGO, onde as atividades operacionais ainda são, majoritariamente, mais valorizadas do que as educacionais (Gatti *et al.*, 2019).

Sendo assim, observa-se que as estratégias de valorização e reconhecimento contínuo da atividade docente, quando combinadas com políticas de gestão por competências e motivação organizacional, podem fortalecer a cultura pedagógica institucional. Isso contribui para a retenção de instrutores qualificados e para a manutenção da excelência nos processos de formação policial (Silva; Nunes, 2021).

2.1 RECONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A valorização do servidor público é um elemento-chave para o fortalecimento da administração pública. Quando o reconhecimento das contribuições individuais é negligenciado, a motivação e o desempenho organizacional tendem a declinar. Em contrapartida, práticas institucionais que promovem a visibilidade do trabalho e o reconhecimento formal têm se mostrado eficazes no aumento do engajamento, da produtividade e do comprometimento com os objetivos institucionais, especialmente em setores necessários como a segurança pública e a educação (Camango, 2025).

A motivação no setor público é um fator crítico que influencia diretamente a eficiência das políticas públicas. Servidores desmotivados, muitas vezes, não se sentem parte ativa da

organização e tendem a contribuir menos para o alcance das metas. Por outro lado, profissionais que recebem reconhecimento institucional desenvolvem maior senso de pertencimento e se mostram mais propensos à proatividade, à inovação e ao fortalecimento da cultura organizacional (Silva; Carvalho, 2019).

O reconhecimento simbólico e funcional, quando estruturado de forma coerente, pode representar um diferencial na gestão pública. A existência de planos de carreira, bonificações, medalhas e incentivos à formação são práticas que demonstram respeito e valorização ao servidor. Essa percepção positiva impacta diretamente no clima organizacional, na redução da rotatividade e na atração de novos talentos para o serviço público (Brasil, 2023).

A gestão estratégica de pessoas, conforme orientações do Planejamento de Desenvolvimento Institucional - PDI 2025–2029, busca integrar o reconhecimento ao planejamento institucional. A proposta é transformar a cultura administrativa, valorizando os servidores não apenas pelos resultados, mas também por sua trajetória, dedicação e esforço contínuo. Essa lógica contribui para o desenvolvimento sustentável da máquina pública e fortalece os vínculos entre o servidor e a organização (Brasil, 2024).

Embora muitas organizações públicas ainda operem sob modelos tradicionais, observa-se um movimento crescente de modernização na gestão de pessoas. Essa transformação reconhece que a motivação no setor público não depende exclusivamente de salários ou benefícios financeiros, mas também de reconhecimento simbólico, segurança institucional e oportunidades de crescimento profissional (Digix, 2024).

A gestão de talentos na administração pública exige planejamento, escuta ativa e investimento contínuo no capital humano. Isso significa compreender as competências existentes, promover avaliações justas e alinhar as necessidades da instituição com os objetivos individuais dos servidores. A ausência dessas práticas gera um ambiente hostil à inovação e à permanência de bons profissionais (Gestão de Talentos, 2025).

Diversos estudos apontam que a motivação dos servidores está vinculada a fatores internos, como propósito e identidade funcional, e externos, como reconhecimento e progressão de carreira. A integração desses aspectos amplia a capacidade da instituição de reter talentos, estimular a produtividade e evitar o esvaziamento de setores estratégicos (Vieira et al., 2024).

A ausência de reconhecimento formal pode gerar efeitos danosos à administração pública. Entre os principais impactos estão a perda de engajamento, o aumento da evasão funcional e o comprometimento dos resultados organizacionais. Por isso, é fundamental implementar políticas que incentivem, reconheçam e celebrem os esforços dos servidores, promovendo o equilíbrio entre deveres e recompensas (Costello; Lin; Chen, 2023).

A gestão por competências surge como um modelo eficaz para estruturar o

reconhecimento de maneira meritocrática. Essa abordagem permite mapear o desempenho individual com base em critérios objetivos, assegurando transparência nos processos de promoção e progressão. Isso fortalece a cultura institucional e oferece um caminho claro de crescimento para os servidores públicos (Silva; Costa, 2020).

Mesmo com os avanços teóricos, muitos órgãos ainda enfrentam dificuldades para aplicar a gestão por competências de forma prática e contínua. Faltam ferramentas padronizadas, sistemas de avaliação eficientes e, sobretudo, vontade política para transformar o discurso em ação. Essa lacuna compromete a valorização dos profissionais e prejudica o desempenho da máquina pública (Montezano *et al.*, 2019).

A elaboração de trajetórias profissionais bem definidas, com critérios objetivos e metas claras, é necessário para que os servidores se sintam estimulados a crescer dentro da organização. Além disso, essa estratégia contribui para reduzir favoritismos, melhorar a qualidade das entregas e fomentar uma cultura de desempenho e responsabilidade (Brasil, 2022).

Parcerias entre o poder público e entidades da sociedade civil têm ampliado o debate sobre a valorização do servidor. Iniciativas colaborativas criam espaços para a escuta ativa e a construção de soluções compartilhadas, mostrando que a inovação na gestão de pessoas depende também de diálogo e cooperação entre diferentes atores sociais (Mendes, 2019).

A valorização dos servidores públicos deve ser tratada como uma diretriz estratégica e não como um benefício eventual. Isso implica em promover ações sistemáticas de reconhecimento, avaliação, capacitação e acompanhamento das trajetórias funcionais, garantindo que os profissionais sejam vistos como ativos essenciais ao funcionamento do Estado (Brasil, 2023).

No ambiente das corporações militares, o reconhecimento simbólico adquire ainda mais relevância, devido à estrutura hierárquica e à importância do prestígio institucional. Práticas como a concessão de medalhas graduadas e menções honrosas influenciam diretamente o engajamento dos agentes e reforçam o compromisso com a missão institucional (Camango, 2025).

A formação continuada é outro componente central na motivação do servidor. Quando associada a políticas de valorização e reconhecimento, a qualificação profissional não apenas aprimora competências, mas também amplia o prestígio funcional.

O servidor passa a enxergar sentido e perspectiva em sua trajetória na administração pública (Silva; Carvalho, 2019).

O reconhecimento também atua como elemento de fortalecimento da liderança organizacional. Gestores que valorizam suas equipes criam ambientes mais produtivos, respeitosos e inovadores.

Isso reduz conflitos, aumenta a colaboração e gera um ciclo positivo de valorização

mútua e resultados sustentáveis (Brasil, 2024).

Logo, o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o período de 2019 a 2025 reitera que a excelência da administração pública passa pela valorização das pessoas. Investir em reconhecimento, motivação e gestão de desempenho é reconhecer que o capital humano é o maior diferencial competitivo do setor público (Brasil, 2019).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo adotou uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental e na aplicação de questionário eletrônico, com o objetivo de compreender e propor melhorias no sistema de reconhecimento docente da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Além disso, realizou-se uma comparação com as práticas adotadas pelas Polícias Militares dos Estados de São Paulo e Minas Gerais, visando identificar modelos de valorização docente que possam ser adaptados à realidade da PMGO.

Inicialmente, procedeu-se à análise das normativas vigentes que regulamentam a concessão da Medalha do Mérito de Magistério na PMGO, incluindo portarias, decretos e legislações institucionais. Esse levantamento permitiu identificar os critérios atualmente adotados para a concessão da honraria e as lacunas existentes quanto à valorização contínua da atividade docente e à ausência de gradações na estrutura da medalha. Para embasar essa etapa, utilizou-se a técnica de análise documental conforme descrita por Cellard (2008), que enfatiza a importância de uma leitura crítica e contextualizada dos documentos, considerando aspectos como autoria, finalidade e contexto de produção.

Paralelamente, foi elaborado um questionário eletrônico, disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* e respondido respectivamente por 63 entrevistados, direcionado aos instrutores que já atuaram ou atuam em cursos de formação e aperfeiçoamento da PMGO. As questões foram estruturadas com base nas orientações de Marconi e Lakatos (2003), que destacam a importância de perguntas claras, objetivas e alinhadas aos objetivos da pesquisa. O questionário buscou captar as percepções dos docentes sobre a proposta de criação de gradações (bronze, prata e ouro) para a medalha, a possível motivação para continuar ou retornar à docência e sugestões sobre critérios de tempo para cada grau da honraria. As questões desenvolvidas estão detalhadas no Anexo I deste trabalho.

Os dados coletados por meio do questionário foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que permite a categorização e interpretação sistemática das informações qualitativas. Essa técnica foi escolhida por sua capacidade de revelar significados implícitos nas respostas dos participantes, facilitando a identificação de padrões e tendências nas percepções dos instrutores. A análise de conteúdo envolveu as etapas de pré-

análise, exploração do material e tratamento dos resultados, permitindo uma compreensão aprofundada das opiniões dos docentes sobre a valorização da atividade de ensino na corporação.

Para enriquecer a análise, realizou-se uma comparação com as práticas de reconhecimento docente adotadas pelas Polícias Militares de outros Estados e inclusive no Exército Brasileiro. Essa comparação visou identificar modelos de valorização que poderiam ser adaptados à realidade da PMGO, considerando as especificidades e contextos de cada corporação. A análise documental das normativas desses estados permitiu identificar diferentes abordagens na concessão de honrarias e na valorização da atividade docente, oferecendo subsídios para a proposição de melhorias no sistema de reconhecimento da PMGO.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A valorização da atividade docente no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, especialmente por meio da concessão da Medalha do Mérito de Magistério, constitui o foco central desta investigação. Após o levantamento teórico e a análise documental desenvolvidos na etapa anterior, torna-se essencial compreender como essas normativas repercutem na realidade cotidiana da corporação e, sobretudo, identificar as percepções dos próprios instrutores quanto ao atual modelo de reconhecimento institucional. Com esse propósito, esta seção apresenta e discute os resultados obtidos por meio do questionário eletrônico aplicado aos profissionais da PMGO.

Ao todo, foram 63 respostas válidas, provenientes de policiais militares com experiência docente em cursos de formação e aperfeiçoamento. As informações coletadas foram organizadas em gráficos e tabelas, permitindo uma análise qualitativa e interpretativa em diálogo com a literatura especializada e com modelos de valorização adotados em outras instituições militares. A seguir, os resultados são apresentados em tópicos temáticos, destacando os principais achados e suas implicações para o aperfeiçoamento da política de reconhecimento docente na corporação.

Desta forma, o primeiro ponto a ser analisado é a própria Portaria nº 10345/2018 – PM, que regulamenta a concessão da Medalha do Mérito de Magistério no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás. A norma estabelece critérios objetivos para sua obtenção, como o mínimo de 50 horas-aula presenciais por ano em cursos da corporação, exigindo um total de cinco anos de docência. Embora essa regulamentação tenha o mérito de trazer padronização e transparência ao processo, ela limita o reconhecimento à concessão única da medalha, independentemente do tempo adicional de contribuição do instrutor (Goiás, 2018).

Outro aspecto relevante é a exclusão de determinadas atividades do cômputo da carga horária, como o ensino a distância, palestras e visitas técnicas. Essa delimitação restringe a

valorização apenas às atividades formais de sala de aula, desconsiderando outras formas de ensino aplicadas pela própria corporação. Ademais, embora a portaria mencione o PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência) e os colégios militares, exige que as atividades sejam publicadas em Diário Oficial para fins de comprovação, o que pode burocratizar excessivamente o processo e restringir o acesso de diversos instrutores ao reconhecimento institucional.

A ausência de um modelo progressivo ou por etapas também é uma limitação evidente. A docência, assim como a atividade operacional, é contínua e evolutiva, sendo razoável que haja formas de reconhecer diferentes níveis de dedicação. A inexistência de gradações (como bronze, prata e ouro) torna o reconhecimento estático, pouco compatível com a lógica de estímulo à permanência dos instrutores ao longo do tempo.

Logo, nota-se que a portaria não aborda incentivos pedagógicos, nem critérios como formação continuada, inovação didática ou número total de turmas. Esses elementos, presentes em modelos modernos de gestão de pessoas e valorização por competências, são fundamentais para promover a motivação dos servidores e, nesse caso, para reforçar a importância estratégica do magistério na formação policial.

No contexto do Exército Brasileiro, a principal honraria voltada à valorização de profissionais do ensino militar é a Medalha Marechal Trompowsky, regulada pela Portaria DECEEx/C Ex nº 251/2020. Diferentemente da regulamentação da PMGO, o Exército adota um modelo escalonado e progressivo de condecoração, composto por quatro níveis: sem passador, com passador de bronze, prata e ouro. A distinção entre os graus está diretamente associada ao tempo de efetivo serviço como docente, monitor ou instrutor nos Estabelecimentos de Ensino subordinados ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), sendo exigidos três, seis e nove anos, respectivamente, para os níveis com passador.

Esse modelo reconhece a continuidade da atuação docente, recompensando de forma proporcional o tempo de dedicação e permitindo ao instrutor ascender em graus conforme sua permanência e desempenho. A condecoração está vinculada a requisitos complementares como boa conduta, ausência de punições disciplinares e avaliação positiva. O diploma é oficializado por portaria e entregue em cerimônia militar, o que fortalece seu valor simbólico e institucional. Tal abordagem revela uma compreensão mais abrangente da carreira docente militar, alinhando reconhecimento simbólico, critérios objetivos e estímulo à permanência no magistério, aspectos considerados centrais para o objetivo deste estudo.

No panorama nacional, a experiência da Polícia Militar da Bahia se destaca como uma referência relevante para o debate sobre valorização da docência policial. Nesse estado, a “Medalha do Magistério Policial” é regulamentada pelo Decreto nº 10.964, de 14 de março de 2008, tendo como propósito reconhecer e incentivar a atuação de policiais militares e civis que

tenham contribuído de forma significativa com o magistério policial por um período superior a cinco anos. A indicação para a condecoração pode ser feita por autoridades como o Comandante-Geral da PM, o Delegado-Chefe da Polícia Civil ou o Diretor do Departamento de Polícia Técnica, cabendo ao Secretário de Segurança Pública a homologação e expedição do diploma.

O modelo da Bahia se destaca por conceder Menção Honrosa a docentes que atuaram em mais de uma instituição da segurança pública, simbolizada por um globo com palmas metálicas na fita da medalha. Além do reconhecimento simbólico, a medalha soma pontos para promoções por merecimento — 0,10 ou 0,15 ponto na PM, e até 4 pontos na Polícia Civil e no Departamento Técnico. Com isso, o estado integra valorização simbólica e incentivo funcional à docência policial. Essa abordagem oferece uma referência relevante para possíveis aprimoramentos na Medalha do Mérito de Magistério da PMGO.

Para elucidar as diferenças e semelhanças entre os modelos adotados, o Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa entre os sistemas de concessão de medalhas docentes nos estados de Goiás, Exército Brasileiro e Estado da Bahia.

Quadro 1 – Comparativo entre os Sistemas de Concessão de Medalhas de Mérito Docente na PMGO, Exército e PMBA.

Critério	Polícia Militar do Estado de Goiás	Exército Brasileiro	Polícia Militar do Estado da Bahia
Instrumento legal	Portaria nº 10.345/2018 – PMGO -Dec.9.012/17	Portaria DECEX nº 251/2020	Decreto Estadual nº 10.964/2008
Nome da medalha	Medalha do Mérito de Magistério	Medalha Marechal Trompowsky	Medalha do Magistério Policial
Gradações	Única	Bronze, Prata e Ouro (com passadores)	Medalha simples ou com Menção Honrosa
Critério de tempo	5 anos com 50h/a por ano	3, 6 e 9 anos de docência ou monitoria	Mais de 5 anos de atuação docente
Reconhecimento de funções	Apenas aula presencial e publicada	Instrutores, professores e monitores civis e militares	Policiais civis e militares da SSP
Critério adicional	Não valoriza inovação ou capacitação	Avaliação funcional, comportamento e desempenho	Possibilidade de pontuação para promoção
Periodicidade de entrega	De acordo com a Programação da Corporação (art. 20 Dec. 9.012/17)	Datas comemorativas oficiais	15 de outubro (Dia do Professor)

Fonte: Portaria nº 10.345/2018 – PMGO -Dec.9.012/17 (2017), Portaria DECEX nº 251/20 (2020), Decreto Estadual nº 10.964/08 (2008).

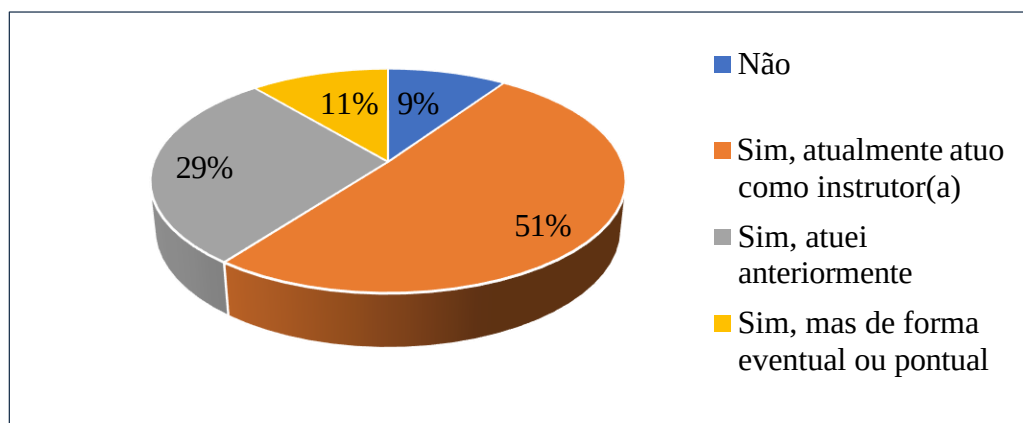
A análise comparativa evidencia que a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) adota o modelo mais limitado de reconhecimento ao magistério policial entre os três analisados. A Medalha do Mérito de Magistério da PMGO é concedida em formato único, sem gradações

por tempo ou desempenho, e apresenta critérios excessivamente restritivos, ao exigir exclusivamente aulas presenciais registradas em Diário Oficial. Além disso, desconsidera práticas pedagógicas relevantes, como ensino a distância, inovação didática e formação continuada. Diferentemente do Exército Brasileiro, que adota um sistema progressivo (bronze, prata e ouro) baseado em tempo de docência, e da Bahia, que reconhece atuação em múltiplas instituições e vincula a medalha à pontuação para promoção, a PMGO carece de incentivos institucionais robustos e de mecanismos de valorização contínua da carreira docente. Isso sugere uma necessidade urgente de revisão normativa para fortalecer o reconhecimento e estímulo aos profissionais que contribuem com a formação policial na corporação.

Dando continuidade à proposta deste estudo, após a análise normativa dos modelos de reconhecimento docente adotados pela Polícia Militar de Goiás e, partiu-se para a etapa empírica da pesquisa. Esta fase teve como foco a coleta de percepções dos instrutores da PMGO por meio de questionário estruturado, buscando compreender como esses profissionais avaliam o sistema atual da Medalha do Mérito de Magistério e suas sugestões para possíveis reformulações.

A fim de compreender o grau de envolvimento dos participantes com a atividade docente na corporação, a primeira pergunta do questionário investigou se os respondentes já atuaram, ou ainda atuam, como instrutores nos cursos realizados pela PMGO. Os dados estão indicados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Frequência de Atuação como Instrutor nos Cursos da PMGO (n=63).



Fonte: O autor (2025).

A análise do Gráfico 1 revela que a maioria expressiva dos respondentes possui vínculo direto ou prévio com a docência institucional da Polícia Militar do Estado de Goiás – GO. Dos 63 participantes, 32 (51%) afirmaram que atuam atualmente como instrutores em cursos da corporação, demonstrando uma base ativa e consolidada de docentes. Outros 18 respondentes (29%) relataram já ter atuado anteriormente na docência, enquanto 7 (11%) indicaram participação eventual ou pontual em atividades de ensino. Apenas 6 pessoas (9%) afirmaram nunca ter exercido a função de instrutor. Esses dados reforçam a legitimidade das percepções

obtidas, uma vez que 91% da amostra é composta por indivíduos com vivência na prática docente policial. Essa predominância confere robustez à análise, pois evidencia que as opiniões expressas refletem diretamente a experiência de profissionais que conhecem os desafios, as lacunas e as potencialidades do ensino institucional no contexto da PMGO.

A segunda questão do questionário teve como foco identificar em quais cursos os respondentes já atuaram como docentes. A pergunta permitia múltiplas escolhas, permitindo observar a diversidade de experiências formativas na Polícia Militar do Estado de Goiás. As respostas foram organizadas em uma tabela que sistematiza a frequência de atuação por curso, possibilitando uma leitura comparativa entre os diferentes tipos de formação oferecidos pela corporação.

Tabela 1 – Frequência de atuação docente por tipo de curso promovido pela PMGO.

Curso	Frequência
Curso de Formação de Praças (CFP)	41
Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS)	27
Outros cursos promovidos pela PMGO	25
Estágio de Adaptação de Cabos ou Sargentos (EAC/EAS)	17
Curso de Instrutor ou Monitor	9
Curso de Formação de Oficiais (CFO)	8
Curso de Habilitação de Oficiais Administrativos (CHOA)	7
Curso de Oficiais da Saúde (COS)	4
Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP)	3
Curso de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP)	2

Fonte: O autor (2025).

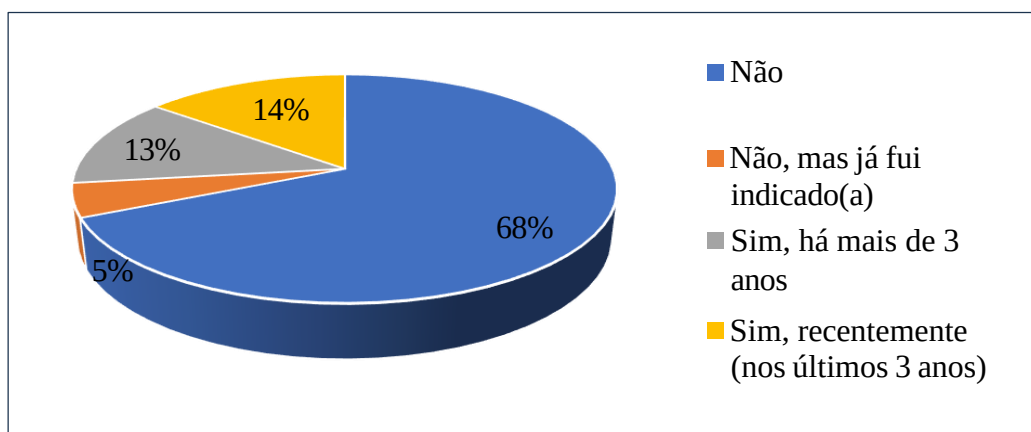
A análise dos dados revela que a maior concentração de experiências docentes ocorre no Curso de Formação de Praças (CFP), seguido pelo Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) e por outros cursos promovidos pela PMGO. Essa predominância mostra a centralidade da formação básica e intermediária no cotidiano docente da instituição, reafirmando o papel do CFP como eixo estruturante da capacitação profissional na PMGO. Em contrapartida, cursos como o de Altos Estudos (CAESP) e o Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP) registraram menor frequência, o que pode indicar uma atuação mais restrita e seletiva, condizente com sua natureza especializada.

Esse panorama reforça a necessidade de que as políticas de reconhecimento, como a Medalha do Mérito de Magistério, estejam atentas à diversidade e ao volume da atuação docente. Como destacam Pereira, Andrade e Piffer (2025), valorizar os talentos no serviço público requer critérios objetivos e alinhados às práticas institucionais. Nesse sentido, a regulamentação da PMGO (Portaria nº 10345/2018) se apresenta como um passo importante, ao estabelecer parâmetros claros para a concessão da medalha, mas ainda suscita reflexões quanto à equidade

entre os diferentes níveis e modalidades de ensino.

Já na questão seguinte, exposta no Gráfico 2, buscou-se compreender o nível de reconhecimento institucional por meio da Medalha do Mérito de Magistério, considerando não apenas a concessão efetiva da comenda, mas também as indicações e o tempo decorrido desde sua entrega. A estrutura da pergunta permite avaliar, de forma mais detalhada, a distribuição do reconhecimento entre os instrutores da PMGO.

Gráfico 2 – Situação de recebimento da Medalha do Mérito de Magistério entre os respondentes (n=63).



Fonte: O autor (2025).

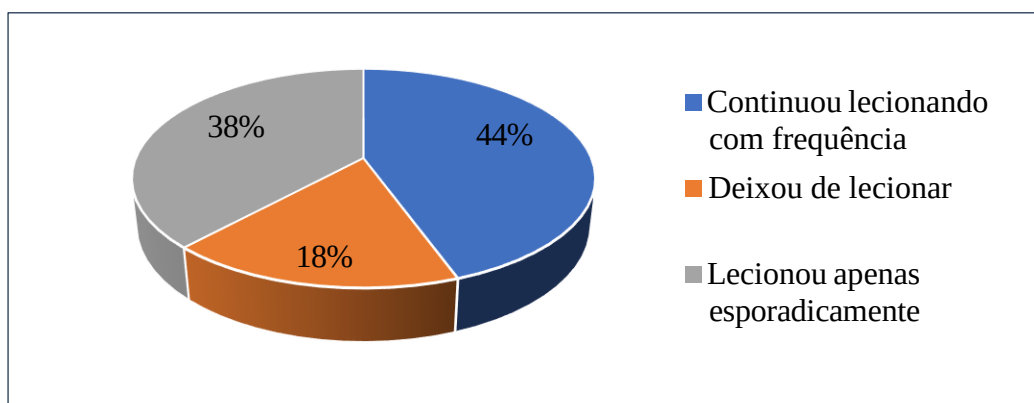
A análise do Gráfico 2 evidencia que a maioria dos respondentes (43 participantes, equivalente a 68%) nunca recebeu a Medalha do Mérito de Magistério da Polícia Militar do Estado de Goiás. Outros 3 respondentes (5%) afirmaram já terem sido indicados, mas sem concretização da concessão. Entre os que efetivamente foram agraciados, 8 (13%) receberam a medalha há mais de três anos, enquanto apenas 9 (14%) relataram tê-la recebido recentemente, nos últimos três anos. Esses dados apontam para uma desproporção entre a quantidade de instrutores atuantes e o reconhecimento institucional formalizado, o que sugere uma possível lacuna nos critérios de concessão ou na periodicidade de entrega da honraria.

Essa constatação reforça discussões já presentes na literatura sobre gestão de talentos no setor público, em especial no que se refere à valorização efetiva de profissionais que atuam no ensino e na formação continuada. Como destacam Pereira, Andrade e Piffer (2025), as estratégias de reconhecimento precisam estar sustentadas por critérios claros, atualizados e justos, o que evidencia a necessidade de revisão dos parâmetros estabelecidos pela Portaria nº 10.345/2018 da PMGO, a fim de assegurar maior equidade, transparência e estímulo à permanência dos docentes na atividade de magistério institucional.

A análise seguinte trouxe a perspectiva dos entrevistados sobre os desdobramentos práticos após o recebimento da Medalha do Mérito de Magistério. O objetivo dessa questão foi avaliar se a concessão da comenda contribuiu para a permanência ou para o afastamento da

atividade docente por parte dos agraciados. Os dados obtidos estão apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Impacto do recebimento da Medalha do Mérito de Magistério na continuidade da atividade docente (n=63).



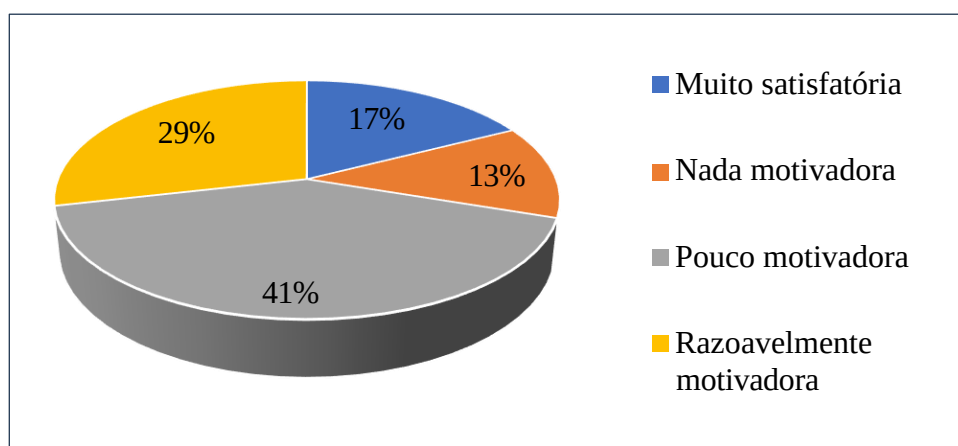
Fonte: O autor (2025).

O Gráfico 3 mostra que, entre os respondentes, 28 policiais militares (44%) continuaram lecionando com frequência após receberem a Medalha do Mérito de Magistério, enquanto 24 (38%) passaram a lecionar apenas esporadicamente e 11 (18%) deixaram completamente a atividade docente. Esses dados revelam que, embora a condecoração tenha um impacto positivo para parte dos instrutores, uma parcela significativa não manteve vínculo constante com a docência, sugerindo que o reconhecimento simbólico, por si só, não é suficiente para assegurar a permanência no magistério institucional.

Ao relacionar esses resultados com o Gráfico 2, onde 43 respondentes (68%) afirmaram nunca ter recebido a medalha, nota-se uma fragilidade no alcance e na efetividade do sistema atual de reconhecimento. A baixa frequência de concessão e a ausência de incentivos práticos, como progressão funcional, capacitação continuada e valorização institucional, limitam o potencial motivador da honraria. Como alertam Pereira, Andrade e Piffer (2025), para que a valorização docente seja efetiva, é necessário que o reconhecimento simbólico venha acompanhado de estímulos concretos e sustentáveis ao longo da carreira.

Já no Gráfico 5, a ideia foi trazer a percepção dos instrutores da PMGO sobre a atual estrutura da Medalha do Mérito de Magistério enquanto premiação de concessão única. A proposta buscou compreender se esse formato atual é visto como justo, relevante e capaz de promover reconhecimento contínuo ao longo da trajetória docente dos policiais militares.

Gráfico 4 – Avaliação da forma atual de concessão única da Medalha do Mérito de Magistério (n=63).



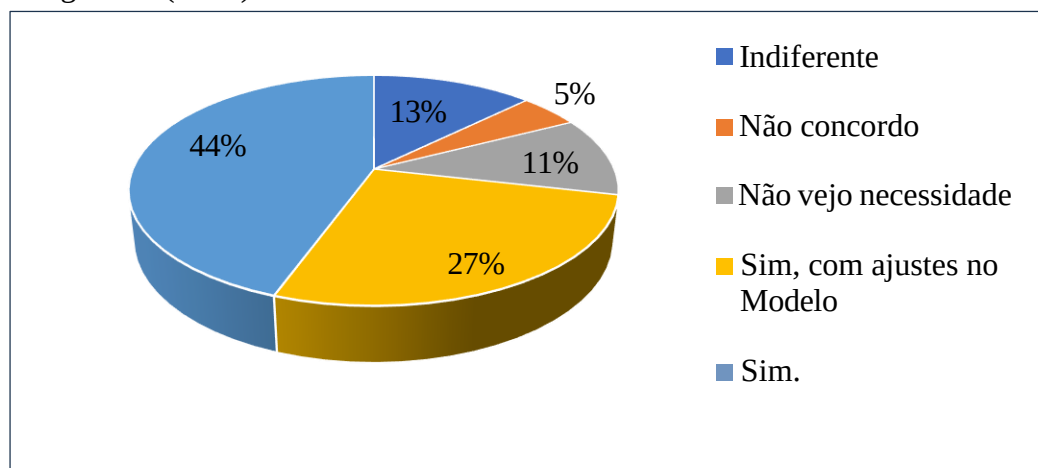
Fonte: O autor (2025).

O Gráfico 4 mostra que a maioria dos respondentes considera o modelo atual de concessão única da Medalha do Mérito de Magistério como pouco eficaz em termos motivacionais. 26 participantes (41%) o classificaram como pouco motivador, 18 (29%) como razoavelmente motivador, enquanto apenas 11 (17%) o consideraram muito satisfatório, e 8 (13%) o avaliaram como nada motivador. Esses dados evidenciam uma percepção majoritariamente negativa ou mediana, indicando que o formato vigente não atende às expectativas de valorização contínua dos docentes da PMGO.

Essa crítica reflete a necessidade de um modelo mais dinâmico e alinhado às práticas modernas de gestão de pessoas. Como apontam Pereira, Andrade e Piffer (2025), estratégias eficazes de valorização devem incluir reconhecimento progressivo, baseado em mérito, tempo de serviço e desempenho. A ausência de gradações tende a enfraquecer o valor simbólico da medalha ao longo do tempo. Nesse sentido, a criação de níveis, como bronze, prata e ouro, surge como alternativa viável para fortalecer o compromisso dos instrutores com a docência e incentivar sua permanência e qualificação contínua.

Outro aspecto avaliado e exposto no Gráfico 6 diz respeito à percepção dos respondentes sobre a proposta de criação de níveis para a Medalha do Mérito de Magistério. A intenção foi compreender se o modelo atual poderia ser aprimorado a partir de uma estrutura gradativa de reconhecimento, como ocorre em outras premiações institucionais.

Gráfico 5 – Opinião sobre a criação de níveis (bronze, prata e ouro) para a Medalha do Mérito de Magistério (n=63).

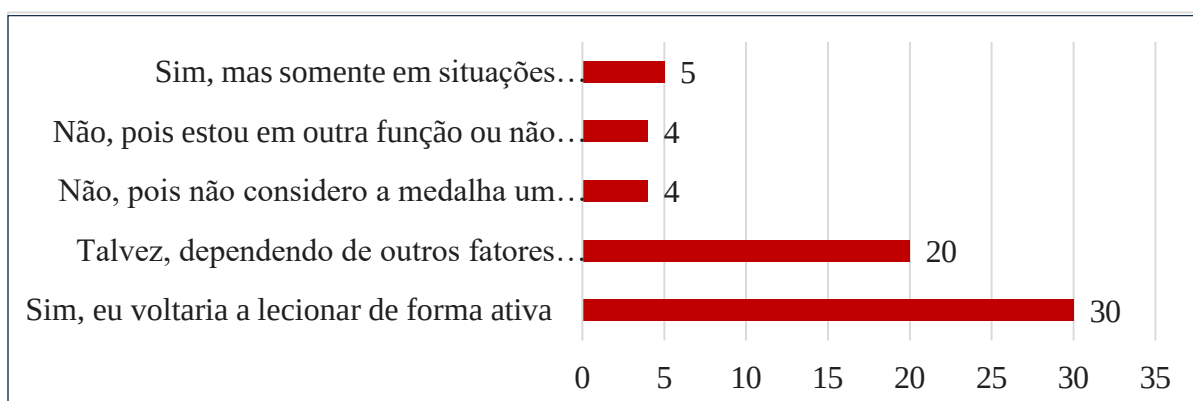


Fonte: O autor (2025).

O Gráfico 5 mostra que 45 respondentes (71%) apoiam a criação de níveis graduais para a Medalha do Mérito de Magistério, sendo 28 (44%) totalmente favoráveis e 17 (27%) favoráveis com ajustes, o que evidencia a insatisfação com o modelo atual de concessão única. A proposta de gradações é vista como alternativa viável para reconhecer não apenas a atuação pontual, mas também o tempo de serviço, a dedicação contínua e a qualidade do ensino, fortalecendo o vínculo dos instrutores com a docência. Essa percepção vai ao encontro de Pereira, Andrade e Piffer (2025), que defendem modelos estruturados e progressivos como formas mais eficazes de valorização profissional, especialmente em instituições voltadas à formação.

A última questão buscou avaliar se a criação de níveis diferenciados para a Medalha do Mérito de Magistério influenciaria a motivação dos instrutores para continuar ou retornar à docência na PMGO.

Gráfico 6 – Efeito Percebido da Criação de Níveis na Medalha sobre a Motivação para a Docência (n=63).

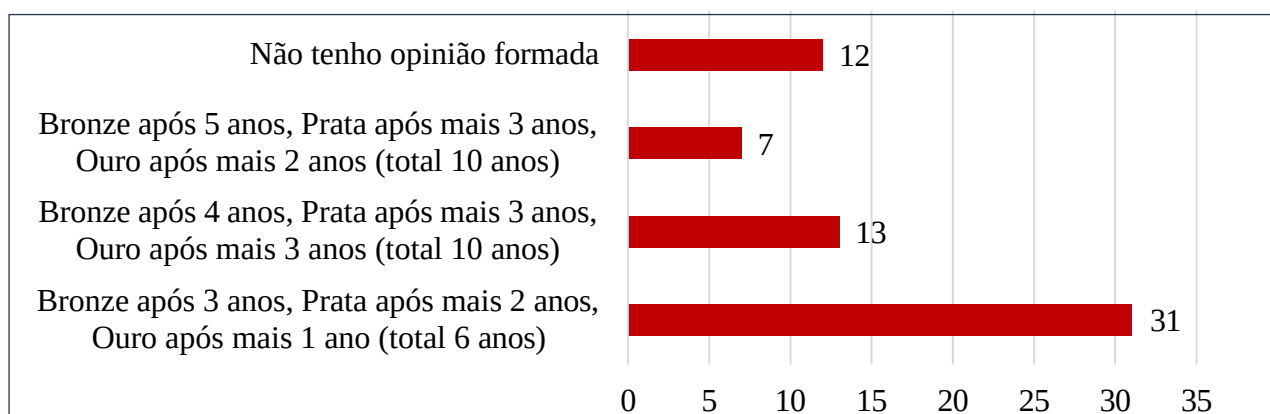


Fonte: O autor (2025).

Os resultados mostram que a maioria dos participantes (30) retornariam à docência com a proposta implementada, enquanto outros 20 condicionaram essa decisão a fatores institucionais. Isso indica que a reformulação da medalha pode ser um estímulo relevante, como apontam Pereira, Andrade e Piffer (2025), ao destacarem a valorização contínua como estratégia de engajamento. As poucas respostas negativas sugerem que, apesar de limitações, há reconhecimento do potencial motivador da honraria.

A oitava questão fechada do questionário buscou compreender, entre os respondentes, qual seria o modelo de progressão temporal mais adequado para estruturar os níveis de condecoração da Medalha do Mérito de Magistério. A proposta visou avaliar a percepção da tropa sobre critérios escalonados de reconhecimento, em oposição à concessão única atualmente vigente. A pergunta permitiu identificar tanto preferências específicas quanto a ausência de opinião formada.

Gráfico 7 – Modelo de Progressão por Tempo Considerado Mais Adequado para a Medalha (n=63)



Fonte: O autor (2025).

Os resultados do Gráfico 7 indicam uma preferência clara pelo modelo mais ágil de progressão: 31 respondentes optaram pela proposta de concessão de bronze após 3 anos, prata após mais 2 e ouro após mais 1 ano, totalizando 6 anos de atuação. Em contrapartida, modelos mais extensos, com progressão em 10 anos, receberam adesão bem menor: 13 votos para a configuração de 4+3+3 anos e apenas 7 votos para a de 5+3+2 anos. Além disso, 12 participantes afirmaram não ter opinião formada, o que evidencia que o tema ainda demanda amadurecimento coletivo.

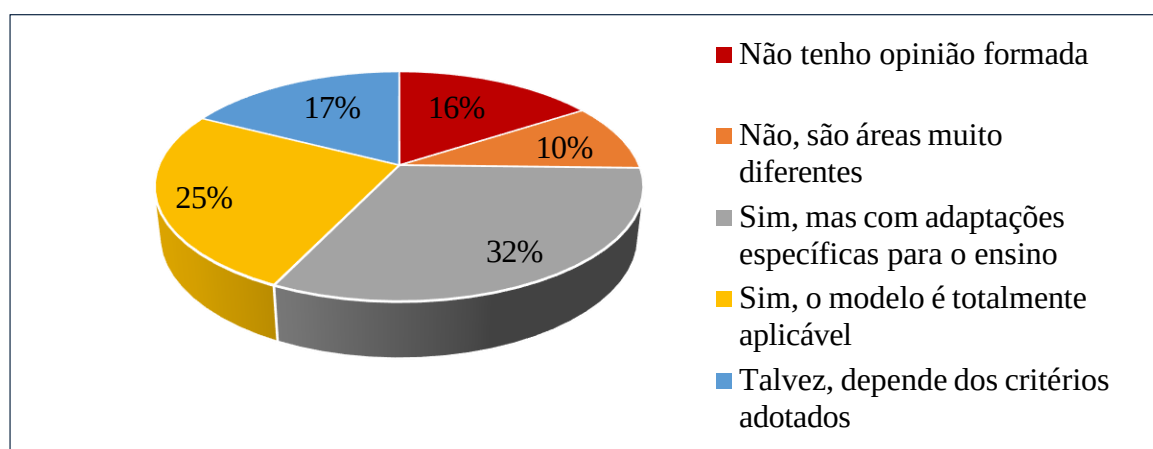
Apesar da preferência majoritária pelo modelo de menor tempo, é importante ponderar que essa configuração pode atender prioritariamente às expectativas individuais dos docentes,

mas não necessariamente aos interesses estratégicos da instituição. Um ciclo de progressão muito curto pode fragilizar o valor simbólico e a seletividade da honraria, reduzindo seu impacto como instrumento de estímulo à permanência e excelência na docência policial. Assim, embora o modelo de 6 anos reflita a busca por reconhecimento mais célere, cabe avaliar, do ponto de vista institucional, se prazos mais amplos, ainda que menos populares, não contribuiriam para um sistema mais robusto e alinhado com critérios de mérito e compromisso de longo prazo.

Esses dados reforçam a análise feita por Pereira, Andrade e Piffer (2025), ao destacarem a importância de modelos de reconhecimento que alinhem motivação de curto e médio prazo à valorização institucional continuada. Assim, ao considerar a adoção de medalhas por níveis, é recomendável que se opte por trajetórias acessíveis, capazes de estimular engajamento docente de forma progressiva e factível.

O ponto seguinte consistiu na avaliação da pertinência de aplicar à docência um modelo de reconhecimento semelhante ao adotado na Medalha de Destaque Operacional, prática já consolidada no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás. Essa análise é apresentada no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Avaliação sobre o Uso de Modelo Semelhante ao da Medalha de Destaque Operacional na Docência (n=63).



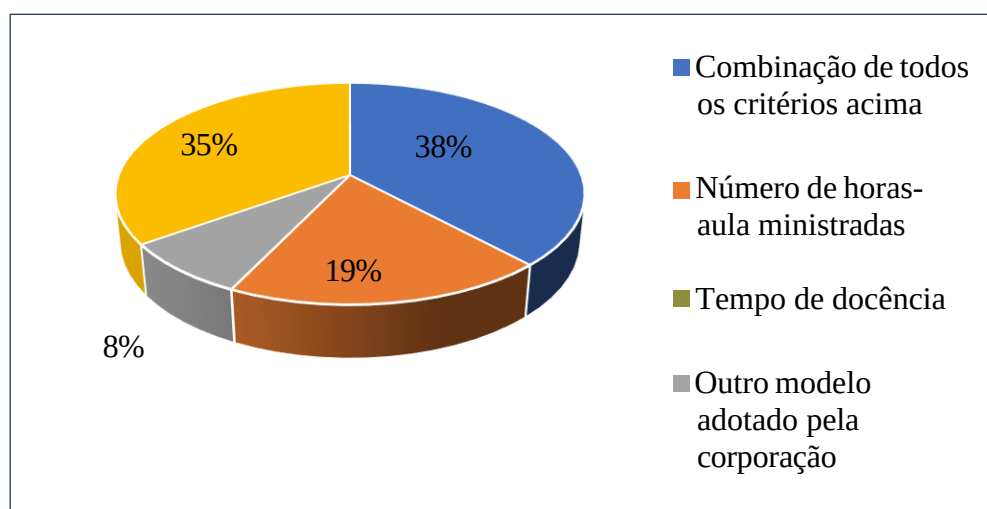
Fonte: O autor (2025).

A maioria dos respondentes demonstrou concordância com a proposta, especialmente com adaptações específicas para o ensino (20) ou com aplicação direta do modelo (16), o que reforça a percepção da docência como uma atividade estratégica e merecedora de valorização formal. Por outro lado, 10 afirmaram não ter opinião formada, 11 apontaram que a viabilidade dependeria dos critérios adotados e 6 consideraram que se tratam de áreas muito distintas. Esses dados indicam que, embora haja respaldo à ideia de reconhecimento progressivo também no

campo educacional, sua efetivação exigirá ajustes técnicos e sensibilidade às particularidades da prática docente.

Dando sequência à análise, o Gráfico 10 trata das percepções dos respondentes quanto aos critérios considerados mais apropriados para orientar a progressão entre os diferentes graus da Medalha do Mérito de Magistério. A pergunta buscou captar, de forma objetiva, quais parâmetros os policiais militares instrutores consideram mais justos e aplicáveis à realidade docente da corporação.

Gráfico 9 – Critérios Sugeridos para Progressão entre os Graus da Medalha (n=63).



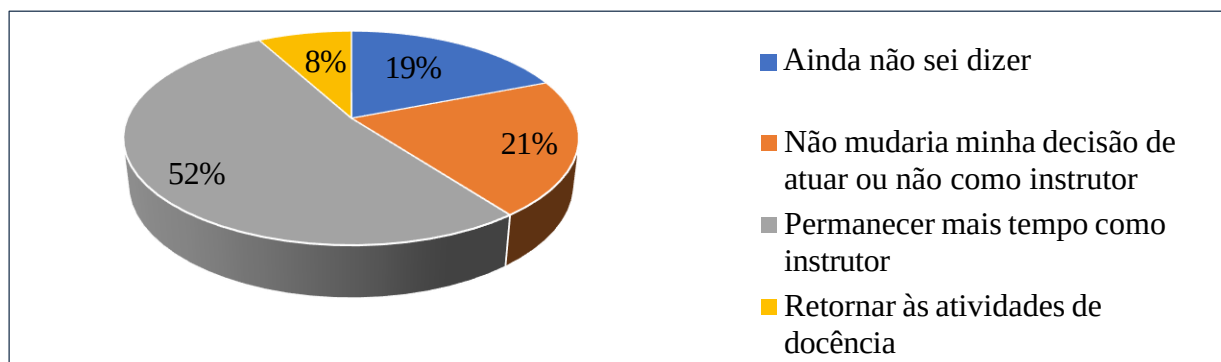
Fonte: O autor (2025).

Analisando Gráfico 9, percebe-se que 24 respondentes (38%) preferem que a progressão entre os graus da Medalha do Mérito de Magistério seja baseada em uma combinação de critérios, incluindo tempo de docência, carga horária ministrada e modelos já adotados pela corporação. Essa preferência por um modelo integrado foi seguida por 22 participantes (35%) que sugerem o uso de critérios institucionais específicos, e por 12 (19%) que optam por utilizar exclusivamente o número de horas-aula ministradas. Apenas 5 respondentes (8%) indicaram outro modelo.

Esses achados demonstram uma valorização de abordagens mais justas e multifatoriais, em detrimento de critérios únicos e limitados. A combinação de indicadores é percebida como uma forma mais equilibrada de reconhecer o esforço docente, refletindo o compromisso contínuo e a complexidade da atividade de ensino na Polícia Militar do Estado de Goiás – GO. Essa visão está alinhada ao que propõem Pereira, Andrade e Piffer (2025), ao defenderem que políticas de valorização profissional sejam fundamentadas em critérios objetivos, transparentes e integrados, capazes de contemplar a diversidade de atuações no magistério policial.

No Gráfico 10, a abordagem recai sobre a percepção dos instrutores em relação ao impacto que a criação de gradações para a Medalha do Mérito de Magistério teria sobre seu engajamento na docência. A intenção da questão foi identificar se uma estrutura de reconhecimento mais segmentada e progressiva poderia influenciar diretamente na motivação e continuidade das atividades pedagógicas dos policiais militares.

Gráfico 10 – Percepções sobre o Impacto da Criação de Gradações da Medalha (n=63).



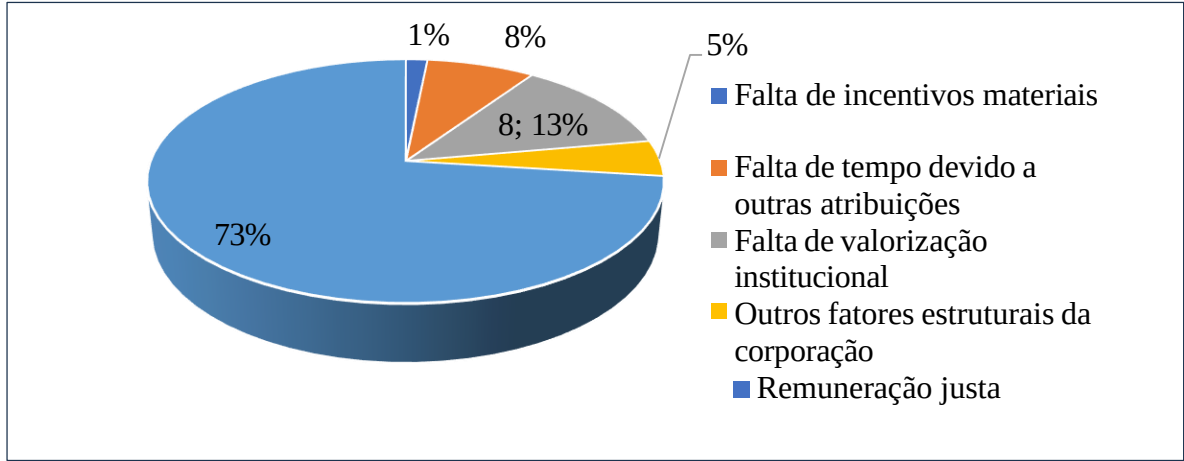
Fonte: O autor (2025).

O Gráfico 10 evidencia que 33 respondentes, correspondendo a 52% do total, manifestaram que permaneceriam por mais tempo na docência caso a Medalha do Mérito de Magistério fosse estruturada com diferentes gradações. Esse dado destaca o potencial da valorização contínua como um importante fator de retenção dos instrutores, reforçando a relevância de estratégias que promovam reconhecimento progressivo e estímulo ao engajamento profissional.

Por outro lado, apenas 5 participantes (8%) indicaram que a implementação dessa diferenciação os motivaria a retornar às atividades de ensino, enquanto 13 (21%) afirmaram que tal mudança não influenciaria sua decisão, e 12 (19%) não souberam opinar. Esses resultados sugerem que medidas simbólicas, embora eficazes para manter os instrutores ativos, possuem impacto limitado na reinserção daqueles que estão afastados, corroborando a análise de Mendes (2019), que enfatiza a importância de critérios simbólicos e objetivos para fortalecer o vínculo institucional com a docência.

Também buscou-se compreender quais fatores dificultam a permanência dos instrutores nos cursos de formação e aperfeiçoamento da PMGO, conforme apresentado no Gráfico 11. A intenção da pergunta foi identificar os principais entraves percebidos pelos próprios docentes, com vistas a subsidiar propostas de melhoria nas políticas institucionais voltadas à docência policial.

Gráfico 11 – Fatores que Dificultam a Permanência de Instrutores na PMGO (n=63).



Fonte: O autor (2025).

O Gráfico 11 mostra que 46 respondentes (73%) apontaram a remuneração justa e o aumento do teto salarial como o principal fator que dificulta a permanência na docência. Em seguida, surgem a falta de valorização institucional (8 respostas, 13%), a falta de tempo por outras atribuições (5, 8%), outros fatores estruturais (3, 5%) e falta de incentivos materiais (1, 1%). Os dados evidenciam que a insatisfação com a política de compensação financeira é o maior entrave, corroborando Almeida e Barros (2022), que defendem a centralidade dos aspectos salariais nas estratégias de valorização docente.

Na última pergunta da pesquisa, os participantes indicaram qual modelo de pontuação consideram mais justo caso sejam criadas gradações na Medalha do Mérito de Magistério. As respostas estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de pontuação considerado mais justo pelos entrevistados em caso de criação de gradações da medalha

Modelo de Pontuação	Quantidade
Manter 2 pontos para cada graduação (2 – 2 – 2)	16
Manter 2 pontos para bronze e prata, e 2,5 pontos para ouro (2 – 2 – 2,5)	27
Reduzir os valores: 2 para bronze, 1 para prata e 1 para ouro (2 – 1 – 1)	3
Pontuação igual e simbólica em todos os níveis (1 – 1 – 1)	2
INDIFERENTE	1
Ouro (3), Prata (2), Bronze (1)	1
Modelo não padronizado (1,2,2)	1

Fonte: O autor (2025).

A Tabela 2 mostra que o modelo de pontuação mais aceito entre os respondentes foi o 2–2–2,5, indicado por 27 participantes, por equilibrar simplicidade e estímulo à progressão. Em seguida, 16 optaram pelo modelo igualitário 2–2–2, enquanto os demais modelos receberam

adesões pontuais. Esse resultado reforça a importância de sistemas meritocráticos claros e progressivos, como defendem Montezano *et al.* (2019) e Silva e Carvalho (2019), ao apontarem que o engajamento e a motivação no serviço público dependem da percepção de justiça e incentivo ao desenvolvimento contínuo.

Dessa forma, propõe-se a implementação de um novo modelo de progressão baseado em graduações, que esteja associado a critérios técnicos e objetivos, e respaldado por uma estrutura clara de reconhecimento visual e funcional. Essa abordagem visa promover maior motivação e engajamento dos instrutores, alinhando-se às práticas contemporâneas de valorização profissional no serviço público. Além disso, a utilização da ferramenta PDCA, aplicada ao longo deste estudo, oferece um método estruturado para o planejamento, execução, monitoramento e aprimoramento contínuo dessa proposta, garantindo sua adequação à realidade organizacional da PMGO.

Para viabilizar essa transformação, recomenda-se a revisão do Decreto nº 9.012, de 27 de julho de 2017, que regulamenta as medalhas da corporação, de modo a incorporar formalmente a estrutura graduada da Medalha do Mérito de Magistério. Essa atualização tornaria o modelo mais coerente com as necessidades atuais de reconhecimento e desenvolvimento docente, fortalecendo o vínculo institucional e estimulando a progressão meritocrática. Assim, a proposta poderá contribuir para a construção de um ambiente mais valorizador e motivador para os profissionais da PMGO, ampliando o impacto positivo das políticas de incentivo à docência.

Para garantir a sustentabilidade e a legitimidade dessa reformulação, propõe-se também a elaboração de um projeto de lei estadual que regulamente a nova estrutura graduada da Medalha do Mérito de Magistério. O projeto deve estabelecer claramente as categorias bronze, prata e ouro, com critérios objetivos de concessão baseados em tempo de serviço, capacitação pedagógica, horas-aula ministradas e avaliação de desempenho. Além disso, prevê a criação de uma comissão gestora responsável pela análise, concessão e revisão periódica dos critérios, assegurando transparência, meritocracia e atualização constante das normas.

O projeto de lei também deve contemplar disposições sobre a divulgação institucional dos resultados e incentivos, fortalecendo o reconhecimento público e interno dos instrutores. A formalização legislativa oferece respaldo jurídico necessário para viabilizar ajustes futuros e garantir o alinhamento com as normas vigentes da PMGO, consolidando a medalha como instrumento estratégico para valorização, retenção e desenvolvimento profissional dos docentes. Dessa forma, amplia-se o impacto positivo das políticas de incentivo à docência e reforça-se o compromisso institucional com a excelência no ensino policial.

5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo possibilitou compreender, de forma aprofundada, as percepções dos instrutores da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) sobre a atual estrutura de valorização docente, com foco na Medalha do Mérito de Magistério. Os dados evidenciaram que, embora a medalha represente um reconhecimento institucional relevante, há uma lacuna entre seu formato atual e as expectativas de motivação, progressão e valorização percebidas pelos profissionais envolvidos na docência policial. A análise revelou uma demanda expressiva por melhorias que tornem esse instrumento mais eficaz, tanto do ponto de vista simbólico quanto funcional.

Com base nas contribuições dos participantes, foram discutidas propostas que envolvem a criação de gradações (bronze, prata e ouro), critérios objetivos de progressão, pontuação diferenciada e a adoção de práticas inspiradas em modelos já consolidados, como a Medalha de Destaque Operacional. Além disso, aspectos relacionados à motivação, permanência e reconhecimento docente foram aprofundados à luz da literatura especializada em gestão de talentos e desenvolvimento por competências na administração pública, destacando a importância de políticas institucionais consistentes para estimular o comprometimento dos servidores com a formação continuada.

Dessa forma, propõe-se a implementação de um novo modelo de progressão baseado em gradações, associado a critérios técnicos e objetivos, e respaldado por uma estrutura de reconhecimento visual e funcional. O uso da ferramenta PDCA, aplicada neste estudo, oferece um caminho viável para o planejamento, execução, avaliação e ajuste dessa proposta dentro da realidade organizacional da PMGO. Para que a mudança se concretize de forma efetiva, recomenda-se a revisão do Decreto nº 9.012, de 27 de julho de 2017, que regulamenta as medalhas da corporação, a fim de incorporar oficialmente a estrutura graduada da Medalha do Mérito de Magistério, tornando-a mais condizente com as práticas modernas de valorização e desenvolvimento profissional no serviço público.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Governo do Estado. **Decreto nº 10.964, de 14 de março de 2008**. Institui, no âmbito da Secretaria da Segurança Pública, a Medalha do Magistério Policial, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/75074/decreto-10964-08>. Acesso em: 16 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Exército. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Portaria DECEX/C Ex nº 251, de 9 de outubro de 2020**. Aprova as Normas para Regular as Características, os Modelos, os Diplomas e a Concessão da Medalha Marechal Trompowsky (EB60-N-05.017), 2ª Edição. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_251_decex_09out2020.html. Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Capítulo 7 – Organização e gestão de pessoal – PDI 2025–2029**. Brasília: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/capitulo-7-organizacao-e-gestao-de-pessoal-pdi-2025-2029>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Engajamento e produtividade: estudo liderado pelo GnovaLab com apoio do LA-BORA.gov**. Brasília: MGI, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/engajamento>. Acesso em: 30 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Gestão de pessoas e vocação: pertencimento, reconhecimento e valorização da função pública**. Brasília: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/gestao-de-pessoas-e-vocacao-pertencimento-reconhecimento-e-valorizacao-da-funcao-publica-1>. Acesso em: 22 maio 2025.

CAMANGO, Crispim. Determinantes da motivação dos servidores públicos na Administração Pública Angolana: estudo de caso em um dos órgãos executivos do Ministério do Interior (2020–2023). **Academicus Magazine**, v. 3, n. 1, p. 1–22, 2025. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/academicus/article/download/285641/269138/667422>. Acesso em: 20 maio 2025.

CAMPINHO DA SILVA, Débora de Brito. A influência da motivação no funcionalismo público. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 12, 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_semana_academica_04_corrigido_0.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

COSTELLO, John; LIN, Yuh-Jen; CHEN, Mei-Ling. Consequências da (des)motivação no setor público. **RH Magazine**, 2023. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/artigo-consequencias-da-desmotivacao-no-setor-publico/>. Acesso em: 27 maio 2025.

DIGIX. **A importância da motivação no serviço público**. Blog Digix, 2024. Disponível em: <https://digix.com.br/blog-conteudo/gestao-publica/a-importancia-da-motivacao-no-servico-publico/>. Acesso em: 24 maio 2025.

GATTI, Bernardete Angelina et al. **Professores do Brasil: novos cenários de formação**. Brasília: UNESCO, 2019. Disponível em: https://www.fcc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Livro_ProfessoresDoBrasil.pdf. Acesso em: 24 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, Joice Toyota. Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma colaboração inovadora entre sociedade civil e Estado. **Revista do CLAD Reforma e Democracia**, n. 73, p. 151–188, 2019. Disponível em: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/073-05-JToyota.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

MENDES, Joice Toyota. Talentos no setor público brasileiro: o resultado de uma colaboração inovadora entre sociedade civil e Estado. **Revista do CLAD Reforma e Democracia**, n. 73, p. 151–188, 2019. Disponível em: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/073-05-JToyota.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

MONTEZANO, Lana et al. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1999>. Acesso em: 27 maio 2025.

MONTEZANO, Lana et al. **Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018)**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 22, n. 2, p. 280–298, 2019. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1999>. Acesso em: 29 maio 2025.

PEREIRA, Keyla Tavares; ANDRADE, Renan Almeida de; PIFFER, Douglas Moro. Gestão de talentos na administração pública: desafios e estratégias. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 1–20, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/400>. Acesso em: 25 maio 2025.

SILVA, Anayana de Sousa; CARVALHO, José Natanael Fontenele de. Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Gestão Pública e Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 306–321, 2019. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rgpp/article/download/157837/169869/475709>. Acesso em: 21 maio 2025.

SILVA, Daniela Oliveira Vidal da; NUNES, Cláudio Pinto. Políticas públicas como instrumento de valorização docente no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 16, n. esp. 2, p. 1131-1156, maio 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/download/14575/10971>. Acesso em: 22 maio 2025.

SILVA, Tânia; COSTA, João. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera**

pública. ResearchGate, 2024. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/301221062_Motivacao_na_Administracao_Publica_consideracoes_teoricas_sobre_a_aplicabilidade_dos_pressupostos_das_teorias_motivacionais_na_esfera_publica. Acesso em: 26 maio 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **“Medalha do Mérito de Magistério da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO): Criação de Gradações e Valorização Docente na Carreira Policial”**, desenvolvida como requisito parcial para a conclusão do curso de Especialização – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva, promovido pelo Comando da Academia de Polícia Militar da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

Pesquisador responsável: Pedro Paulo Teles Ribeiro

Sua participação é voluntária e as informações serão tratadas de forma confidencial, garantindo o anonimato. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Ao prosseguir, você confirma que leu este termo e concorda livremente em participar da pesquisa.

QUESTÕES DO FORMULÁRIO**1. Você concorda em participar da pesquisa?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Você já atuou como instrutor(a) nos cursos realizados pela PMGO?

- ☐ Sim, atualmente atuo como instrutor(a)
- ☐ Sim, atuei anteriormente
- ☐ Sim, mas de forma eventual ou pontual
- ☐ Não

3. Em quais cursos você lecionou? (marque todas as que se aplicam)

- ☐ Curso de Formação de Praças (CFP)
- ☐ Estágio de Adaptação de Cabos ou Sargentos (EAC/EAS)
- ☐ Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS)
- ☐ Curso de Habilitação de Oficiais Administrativos (CHOA)
- ☐ Curso de Formação de Oficiais (CFO)
- ☐ Curso de Oficiais da Saúde (COS)
- ☐ Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESP)
- ☐ Curso de Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP)
- ☐ Curso de Instrutor ou Monitor
- ☐ Outros cursos promovidos pela PMGO

4. Você já recebeu a Medalha do Mérito de Magistério?

- ☐ Sim, recentemente (nos últimos 3 anos)
- ☐ Sim, há mais de 3 anos
- ☐ Não, mas já fui indicado(a)
- ☐ Não

5. Após receber a medalha, você:

- ☐ Continuou lecionando com frequência

- ☐ Lecionou apenas esporadicamente
- ☐ Deixou de lecionar

6. Como você avalia a atual forma de concessão única da medalha?

- ☐ Muito satisfatória
- ☐ Razoavelmente motivadora
- ☐ Pouco motivadora
- ☐ Nada motivadora

7. Você concorda com a criação de níveis (bronze, prata e ouro) para a Medalha do Mérito de Magistério?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Sim, com ajustes no modelo
- ☐ Indiferente
- ☐ Não vejo necessidade
- ☐ Não concordo

8. Se essa proposta for implementada, você se sentiria mais motivado(a) a continuar ou retornar à docência?

- ☐ Sim, eu voltaria a lecionar de forma ativa
- ☐ Sim, mas somente em situações específicas
- ☐ Talvez, dependendo de outros fatores institucionais
- ☐ Não, pois estou em outra função ou não tenho interesse
- ☐ Não, pois não considero a medalha um incentivo suficiente

9. Qual modelo de progressão por tempo você considera mais adequado?

- ☐ Bronze após 5 anos, Prata após mais 3 anos, Ouro após mais 2 anos (total de 10 anos)
- ☐ Bronze após 3 anos, Prata após mais 2 anos, Ouro após mais 1 ano (total de 6 anos)
- ☐ Bronze após 4 anos, Prata após mais 3 anos, Ouro após mais 3 anos (total de 10 anos)
- ☐ Não tenho opinião formada

10. Você considera justo utilizar um modelo similar ao da Medalha de Destaque Operacional para a docência?

- ☐ Sim, o modelo é totalmente aplicável
- ☐ Sim, mas com adaptações específicas para o ensino
- ☐ Talvez, depende dos critérios adotados
- ☐ Não, são áreas muito diferentes
- ☐ Não tenho opinião formada

11. Quais critérios você considera mais adequados para a progressão entre os graus da medalha?

- ☐ Tempo de docência acumulado (anos)
- ☐ Número de horas-aula ministradas
- ☐ Participação em cursos de capacitação pedagógica
- ☐ Combinação de todos os critérios acima
- ☐ Outro modelo adotado pela corporação

12. Caso as gradações da medalha fossem criadas, você se sentiria estimulado(a) a:

- ☐ Retornar às atividades de docência
- ☐ Permanecer mais tempo como instrutor

- ☐ Não mudaria minha decisão de atuar ou não como instrutor
- ☐ Ainda não sei dizer

13. Em sua opinião, qual o principal fator que dificulta a permanência de instrutores nos cursos da PMGO?

- ☐ Falta de valorização institucional
- ☐ Falta de incentivos materiais
- ☐ Falta de tempo devido a outras atribuições
- ☐ Modelo atual da medalha
- ☐ Outros fatores estruturais da corporação
- ☐ Remuneração com valor justo e aumento do teto

14. Considerando que a Medalha do Mérito de Magistério atualmente vale 2 pontos para fins de progressão, qual modelo de pontuação você considera mais justo caso sejam criadas gradações (bronze, prata e ouro)?

- ☐ Manter 2 pontos para cada graduação (2 – 2 – 2)
- ☐ Manter 2 pontos para bronze e prata, e aumentar para 2,5 pontos no ouro (2 – 2 – 2,5)
- ☐ Reduzir os valores: 2 para bronze, 1 para prata e 1 para ouro (2 – 1 – 1)
- ☐ Pontuação igual e simbólica em todos os níveis (1 – 1 – 1)
- ☐ Outro: _____

APÊNDICE B – PROPOSTA

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, que evidenciam tanto a limitação da atual estrutura de reconhecimento quanto o desejo dos instrutores por um modelo mais justo e progressivo, elaborou-se uma proposta de projeto de lei para regulamentar a reformulação da Medalha do Mérito de Magistério da Polícia Militar do Estado de Goiás – GO. Essa iniciativa visa conferir respaldo jurídico à valorização contínua dos docentes e garantir a sustentabilidade do modelo ao longo do tempo.

Aspectos do projeto de lei proposto:

- Instituição de níveis graduados para a medalha: criação oficial das categorias bronze, prata e ouro, com critérios claros de progressão baseados em tempo de docência, horas-aula ministradas, capacitação pedagógica e avaliação de desempenho.
- Definição de critérios objetivos e escalonados: detalhamento dos parâmetros para concessão e evolução entre as gradações, assegurando transparência e meritocracia.
- Criação de comissão gestora: estabelecimento de uma comissão responsável pela análise, concessão, registro e revisão periódica da premiação, garantindo a fiscalização e atualização constante do regulamento.
- Periodicidade e avaliação: previsão de revisões regulares da lei e dos critérios, possibilitando ajustes conforme as necessidades institucionais e o feedback dos instrutores.
- Disposições sobre divulgação e incentivo: obrigatoriedade da divulgação institucional dos resultados, premiações e incentivos, promovendo a valorização pública e o estímulo à permanência e qualificação contínua.
- Adequação à legislação vigente: alinhamento com normas estaduais e regulamentos internos da PMGO, garantindo compatibilidade jurídica e administrativa.

A formalização dessa proposta por meio de lei estadual oferece maior segurança institucional, legitimidade e viabilidade para adaptações futuras, consolidando a Medalha do Mérito de Magistério como um instrumento estratégico de valorização do capital humano docente da PMGO.

Para garantir uma implementação eficiente e coerente com os princípios da gestão por resultados, a proposta foi organizada com base no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), ferramenta amplamente utilizada em processos de melhoria contínua. A seguir, o Quadro 2 apresenta essa estrutura em etapas, detalhando as ações necessárias para transformar a

condecoração em um instrumento estratégico de valorização, permanência e estímulo à qualificação dos instrutores da PMGO.

Para garantir uma implementação eficiente e coerente com os princípios da gestão por resultados, a proposta foi organizada com base no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), ferramenta amplamente utilizada em processos de melhoria contínua. A seguir, o Quadro 2 apresenta essa estrutura em etapas, detalhando as ações necessárias para transformar a condecoração em um instrumento estratégico de valorização, permanência e estímulo à qualificação dos instrutores da PMGO.

Quadro 2 – Proposta de Reformulação da Medalha do Magistério com base no Ciclo PDCA

ETAPA	DESCRIÇÃO
<i>Plan</i> (Planejar)	Criar níveis graduados da medalha (bronze, prata e ouro); definir critérios objetivos de progressão como tempo de docência, número de horas-aula, capacitação pedagógica e avaliação de desempenho; estabelecer pontuações progressivas (2 – 2 – 2,5 pontos).
<i>Do</i> (Executar)	Formar comissão para elaboração da normativa; realizar ajustes no sistema de registro de atividades docentes; implementar projeto-piloto em cursos de formação e aperfeiçoamento; divulgar os novos critérios institucionalmente.
<i>Check</i> (Verificar)	Monitorar indicadores como: permanência média de instrutores, satisfação com o modelo, número de qualificações docentes realizadas e adesão às atividades pedagógicas; aplicar avaliação anual com os docentes.
<i>Act</i> (Agir)	Promover ajustes com base nas avaliações; revisar o regulamento periodicamente; expandir a lógica de premiação para outras áreas de ensino institucional; fomentar parcerias para reconhecimento externo.

A proposta estruturada com base no ciclo PDCA visa sistematizar a reformulação da Medalha do Mérito de Magistério como estratégia de valorização docente na PMGO. Na etapa de planejamento (*Plan*), estabelece-se a criação de três gradações (bronze, prata e ouro), com critérios objetivos de progressão, como tempo de docência, número de horas-aula e capacitação pedagógica, aliados a um modelo de pontuação progressiva, conforme indicado nas preferências da maioria dos respondentes.

A execução (*Do*) prevê a criação de uma comissão institucional para elaborar as normativas e aplicar um projeto-piloto. A verificação (*Check*) inclui o monitoramento de indicadores como permanência de instrutores, satisfação e desempenho pedagógico. Por fim, a

ação (*Act*) envolve a revisão periódica da política com base nos resultados, promovendo ajustes contínuos e possíveis ampliações da iniciativa. Esse modelo favorece uma gestão mais estratégica do capital docente e contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada à excelência no ensino policial.

Além disso, pensou-se em possíveis modelos que poderiam ser adotados visualmente para as gradações da Medalha do Mérito de Magistério. A Figura 1 ilustra uma sugestão de design para a diferenciação entre os graus bronze, prata e ouro.

Figura 1 – Exemplo ilustrativo de gradações da Medalha do Mérito de Magistério (bronze, prata e ouro).



Fonte: Autor (2025).

Na Figura 1 apresenta três medalhas com o mesmo formato e simbolismo central, mas com distinções cromáticas representando os níveis de progressão: bronze (nível inicial), prata (nível intermediário) e ouro (nível máximo). A manutenção do padrão visual institucional garante identidade e coerência com a tradição da PMGO, enquanto as cores distintas facilitam o reconhecimento do grau alcançado.

Essa diferenciação simbólica reforça o sentimento de progressão e reconhecimento por parte dos docentes, além de alinhar-se às boas práticas de valorização por mérito, como discutido por Silva e Costa (2020) no contexto do desenvolvimento de carreiras por competências. A adoção desse modelo visual pode contribuir significativamente para o fortalecimento do vínculo institucional dos instrutores com a carreira docente.