

PRINCÍPIOS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS DE FAYOL: APLICABILIDADE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

PRINCIPLES OF FAYOL'S ADMINISTRATIVE THEORIES: APPLICABILITY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF TOCANTINS

Kaike Leonardo Alves Carneiro 1

Paulo Henrique Borges 2

George Lauro Ribeiro de Brito 3

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar os princípios das teorias de Fayol que são aplicados no cotidiano administrativo da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Utilizou-se como metodologia uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa descritiva exploratória, complementada por pesquisas bibliográfica e documental, a fim de compreender de forma mais ampla a aplicação dos conceitos clássicos. Para o método de análise, empregaram-se um roteiro estruturado e a análise descritiva dos dados coletados. Os principais resultados observados indicam que a UFT incorpora, em sua organização administrativa, a maior parte dos princípios idealizados por Fayol, demonstrando que as teorias clássicas da administração permanecem relevantes e continuam a influenciar significativamente a gestão contemporânea das organizações.

Palavras-chave: Teoria Clássica da Administração, Administração Pública, Universidade Federal do Tocantins.

Abstract: The objective of this article is to analyze the principles of Fayol's theories that are applied in the administrative routine of the Federal University of Tocantins (UFT). A qualitative approach was used as the methodology, through exploratory descriptive research, complemented by bibliographic and documentary investigations in order to more broadly understand the application of classical concepts. For the analysis method, a structured guide and descriptive analysis of the collected data were employed. The main results observed indicate that UFT incorporates, in its administrative organization, most of the principles idealized by Fayol, demonstrating that classical administrative theories remain relevant and continue to significantly influence contemporary organizational management.

Keywords: Classical Administration Theory, Public Administration, Federal University of Tocantins.

1 - Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília, especialização em Análise de Dados pela Universidade Federal do Tocantins(2022), especialização em MBA em Gestão Financeira e Orcamentária pela Universidade Federal do Tocantins(2016) e ensino-medio-segundo-grau pela American Heritage School(2002). Atualmente é Administrador da Universidade Federal do Tocantins. Email: kaike@uft.edu.br

2 -Universidade Estadual do Tocantins. Email: paulohuborges@gmail.com

3 -Universidade Federal do Tocantins Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9356-4443> Email: profiap@mail.uft.edu.br

Introdução

Sob a esfera da administração, as teorias administrativas se encontram sob status de destaque dos estudos básicos por terem um papel desenvolvedor introdutório à ciência criada no período da revolução industrial. Durante essa época, a busca contínua por melhoria na eficiência produtiva e organizacional das indústrias foi tema de debate entre diversos pensadores. Essa busca resultou no desenvolvimento empírico de princípios, teorias e ferramentas administrativa tanto no cenário norte americano quanto europeu. Dentro desses dois pólos geográficos, onde a revolução industrial mais se destacam, as teorias administrativas se dividiram em diferentes escolas com princípios e pensamentos diferenciados. Entre os mais conhecidos estão a escola da teoria científica, de Henry Taylor e Henri Ford, a escola da teoria clássica de Henri Fayol, e a escola da teoria burocrática de Max Weber. Como evolução das escolas citadas, o psicólogo Elton Mayo, posteriormente desenvolveu a teoria das relações humanas com o foco voltado aos trabalhadores e não somente às tarefas.

Entre todos os pensadores das teorias administrativas, Henri Fayol, ficou conhecido como o pai da administração e principal influenciador da escola científica. Elaborou diversos princípios a serem seguidos e implementados na administração das organizações de sua época. Fayol também defendia a disseminação da ideologia da administração das empresas não somente entre a alta sociedade fabril, mas também dentro das escolas comuns, de pessoas da classe dos trabalhadores. Dessa forma, as pessoas obteriam o conhecimento de tópicos de operações técnicas, comerciais, financeiras, contabilidade, segurança, administrativas. Com isso, a força de trabalho estaria mais qualificada e bem preparada para atuar na estrutura organizacional criada por ele (Maia, 2010).

Os pensamentos de Fayol geraram grande impacto na administração das indústrias de sua época, trazendo resultados positivos e comprovando a aplicabilidade de seus 14 princípios da administração. Atualmente pode se apurar que a ideologia de Fayol é aplicada nas empresas do ramo privado, por buscarem a mesma maximização dos lucros que as indústrias da época. Porém, observa-se também que a aplicabilidade das ideias não se valem para organizações do setor público. Estas organizações do primeiro setor têm como uma das responsabilidades preconizada por lei, a busca contínua do melhoramento de suas entregas de serviços à sociedade. E, para alcançar a entrega à sociedade, os princípios de Fayol podem ser usados como ferramenta.

Como principal instituição de ensino superior do Tocantins, a Universidade Federal do Tocantins (UFT) possui 05 câmpus universitários oferecendo o total de 87 cursos de graduação e pós-graduação. Os alunos da UFT são preparados para um mercado de trabalho em evolução, e cada vez mais tecnológico. Criada através da Lei No 10.032, de 23 de outubro de 2000, a Universidade possui diferentes setores com determinadas funções voltadas para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ao longo de seus vinte anos de existência, formou diversos profissionais aptos a atuarem no mercado de trabalho. Além disso, a instituição é participante no cenário de pesquisa, com desenvolvimento e registro de patentes em território nacional e internacional.

Com isso, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta problema: Quais princípios das teorias de Fayol são aplicados no cotidiano administrativo da Universidade Federal do Tocantins?

Este trabalho tem como objetivo: Analisar os princípios das teorias de Fayol que são aplicados no cotidiano administrativo da Universidade Federal do Tocantins.

O estudo está organizado em 04 partes que se encontram a revisão de literatura, como meio de embasamento científico e teórico, a metodologia aplicada em busca de responder a pergunta problema, a apresentação dos resultados obtidos e finalizar com as considerações finais.

Revisão da Literatura

Teorias Administrativas:

Quando se quer falar em administração, faz-se necessário verificar as origens da palavra para evidenciar o que a humanidade compreendia, em suas origens, sobre o que é administrar. A etimologia da palavra em discussão veio do latim, como *administer*, ou seja: *ad*- direção para; *minister* - como subordinação ou obediência, tendo portanto, como significado, o desenvolvimento direcionado sob comando de outrem (Chiavenato, 2003).

Desta forma, o crescimento da teoria da administração foi feito como uma história com muitos ensaios, erros e acertos com alvo em sua perspectiva prática, qual seja, a resolução dos problemas das organizações, em razão do permanente dinamismo desta modalidade de estudos. (Motta, 1979).

O processo de evolução da teoria administrativa evoluiu e ampliou o seu escopo com o passar dos anos. Contudo, no Brasil a atenção dos estudos não eram voltadas à administração pública, em razão de uma maior atenção à administração de empresas e também em razão dos estudiosos terem focado em aspectos comuns às duas áreas, qual sejam, estudos organizacionais, sociopsicológicos e as técnicas de gerência. (Motta, 1979).

A critério de fixação, as teorias administrativas apareceram por volta de 1900, e em meados de 1940 existiam diferentes escolas voltadas aos estudos das teorias de administração. De um lado, tínhamos Fayol constituindo a escola clássica enquanto Taylor e Max Weber trabalham constituindo a escola científica. E, de outro lado, Elton Mayo, parte de um grupo preocupado em analisar as relações humanas na sociedade industrial (Abreu, 1969).

A identidade disciplinar da Administração pública veio por meio de novas concepções e paradigmas dos estudos à época, pois inicialmente (até 1950) era vista como parte na dicotomia política/administração. Posteriormente, a administração pública foi vista como ciência da administração (1936-1970) e, por fim, administração pública por definição, com enfoque na administração dos negócios públicos e formulação de políticas públicas. (Motta, 1979).

De acordo com Xerfan (2023), Henri Fayol, define a administração como uma ciência universal aplicável a diversas organizações, incluindo instituições educacionais. Ele estabelece funções fundamentais que garantem um ambiente organizacional estruturado e eficiente, otimizando recursos para atingir os objetivos educacionais.

Deste modo, a evolução dos conceitos de administração e os novos balizamentos dos estudos voltados à administração pública enquanto campo científico das teorias administrativas proporcionaram crescimento de elementos sólidos para o desenvolvimento da administração pública enquanto organização.

O presente trabalho terá um recorte voltado à administração pública, pautado nas teorias clássicas administrativas desenvolvidas por Henry Fayol. Tal teoria buscava, por primor, aumentar a efetividade das empresas através dos princípios gerais da administração (Araújo et al., 2014). Ou seja, buscar a máxima efetividade condicionada à aplicação de estudos científicos voltados aos problemas e desafios encontrados nos ambientes de produtividade (Matos e Pires, 2006).

Os princípios de Fayol

Para Fayol (1990, p. 23), administrar então seria o conjunto de várias operações presentes em toda empresa que buscam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, subdivididas em seis (06) grupos, sendo: 1) Operações Técnicas voltadas à produção, fabricação e transformação; 2) comerciais: voltadas a compras, vendas e permutas; 3) Financeiras: voltadas à procura e gerência dos capitais; 4) Segurança: ligadas a proteção de bens e de pessoal; 5) Contabilidade: voltadas aos registros numéricos, como inventários, balanços, preços, estatísticas, ou quaisquer outros congêneres e , por fim, 6) Administrativas:

previsão, organização, direção, controle e coordenação.

Logo, para que este corpo administrativo tenha vigor ou saúde, seja repleto de sucesso ou tenha êxito em seu propósito, faz-se necessário contribuir com condições propícias ao seu desenvolvimento, o que é determinado como conjunto de normas, leis ou princípios. Ressalta-se que tais elementos não devem ser rígidos e suas aplicações podem ser variadas a depender de cada caso. (Fayol, 1990).

Para tal, temos os 14 princípios ensinados por Fayol, objeto central de estudo no presente artigo. São estes, 1) A divisão do Trabalho; 2) A autoridade e a Responsabilidade; 3) a Disciplina; 4) a Unidade de Comando; 5) a Unidade de Direção; 6) a subordinação do interesse particular ao geral; 7) a Remuneração Pessoal; 8) a Centralização; 9) a Hierarquia; 10) a Ordem; 11) A equidade; 12) A estabilidade do Pessoal; 13) A iniciativa; 14) A união do pessoal;

1. O princípio da divisão do trabalho retrata a importância da divisão de funções, de forma especializada por cada indivíduo, com intuito de produzir mais e melhor, sob a égide de um mesmo objetivo. Importante detalhar que para Fayol, essa divisão se beneficia pela repetitividade no transcorrer do tempo pelo processo de aperfeiçoamento das habilidades em exercício.
2. Com relação ao segundo princípio, pode-se definir que a autoridade e responsabilidade está intrinsecamente ligada uma à outra, sendo que a primeira fala do poder de mando ou ordenança através de mecanismos formais ou informais. Destaca-se que essa responsabilidade deve ser pessoal e regimental e produzir de forma reflexa, em um bom líder, a responsabilidade do curso tomado.
3. Disciplina é um princípio pautado no respeito às normativas e convenções visando a pontualidade, respeito mútuo, atividade e a ordem local e externa pelos membros de uma organização. Para garantir este princípio, faz-se necessário normativas equitativas na medida do possível, aplicação sem distinção de grau hierárquico e, por fim, aplicabilidade de sanções.
4. No tocante a principiologia da unidade de comando, para Fayol, é como “para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe”. Ainda, para o autor, se este princípio é violado, a autoridade sente e as demais questões de ordem se comprometem no ambiente da organização.
5. O quinto princípio fala acerca da unidade de direção como elemento vital de foco dentro de uma organização, devendo ser a visão de um líder como alvo de todos os componentes da organização. Neste tópico, entretanto, o autor chama atenção para a diferença entre o princípio da unidade de comando, vez que lá não necessariamente fala de um único chefe que dá ordens a todos dentro de uma organização.
6. Em relação ao sexto princípio apontado, qual seja a subordinação do interesse particular sobre o geral, fala acerca de uma visão pelo autor intrinsecamente ligada ao bem maior, naquele exemplo a empresa. Logo, para Fayol, o interesse do trabalhador singular nunca deve se sobrepor a coletividade, mesmo que seja um grupo de agentes.
7. Como sétimo princípio em sua obra, o autor fala acerca da remuneração do pessoal, como prêmio pelos serviços prestados ao bem da organização, devendo ser, para ele, o mais justa possível para beneficiar ambas as partes. Existem diversas formas preliminares de garantir a aplicabilidade deste princípio, como participação nos lucros, prêmios, entre outros. Contudo, chama-se atenção para um elemento importante para a análise em curso, pois para o autor, as organizações sem finalidade lucrativa (serviços do estado) não podem receber este tipo de modalidade de pagamento.
8. Centralização é visto como um sistema de ideias que parte de um superior geral perpassando os superiores por setor que visa comunicar os objetivos de forma clara e objetiva. Neste mesmo sentido, também existe uma informalidade neste meio, em razão dos vários agentes envolvidos no percurso das ordens e direcionamentos, sendo portanto, importante existir uma medida que dê o melhor cenário entre as formalidades e informalidades.
9. Seguindo esta mesma linha de raciocínio têm-se então o princípio da hierarquia

como o nível de autoridade e poder desde o nível superior até o inferior, nominado como via hierárquica. Estabelece a existência de uma cadeia de autoridade bem definida que vai do topo aos níveis operacionais. Fayol defende a estrutura hierárquica formal, onde cada superior tem autoridade sobre seus subordinados diretos, formando uma linha de comando fixa. Essa linha escalar deve ser respeitada rigorosamente (“defesa incondicional da estrutura hierárquica”, pois é o alicerce da comunicação e da disciplina nas decisões. A hierarquia assegura que as ordens fluam adequadamente e que cada empregado conheça seu lugar na estrutura.

10. O décimo princípio definido na obra de Fayol é o da ordem. Tal norteador busca aplicar uma organização formal no meio da organização, onde os elementos que a compõem precisam ser alocados nos locais específicos ou mais aptos a recebê-los. Existem, portanto, ordem em elementos materiais e sociais dentro de uma organização.
11. Os princípios da equidade e da estabilidade pessoal são formas de tratamento direcionadas exclusivamente aos funcionários da organização. No primeiro caso, o bom tratamento entregue aos funcionários com justiça e benevolência cria um ambiente favorável ao crescimento, ao passo que a estabilidade pessoal norteia acerca da importância deste funcionário perdurar em sua função para o aprimoramento de suas capacidades laborais de forma cada vez mais satisfatória.
12. O penúltimo princípio tratado pelo autor em análise fala acerca da iniciativa que todos os membros devem ter dentro da organização, sendo fator fundamental o agir em prol da inovação por meio de novas ideias ou resolutividade de situações em momentos de dificuldades. Contudo, existe o alerta acerca da medida para que se enquadre dentro dos limites demarcados pelo respeito à autoridade e disciplina.
13. Por fim, temos a união do pessoal como último princípio apontado na obra de Fayol. Tal princípio trata acerca da ideia de união e harmonia dentro de uma organização e seus agentes como fator vital para seu desenvolvimento satisfatório, sendo portanto, necessário investir para sua aplicação exitosa no ambiente diário como fator de sucesso da operação.

Com a análise principiológica emanada por Fayol percebe-se que a organização precisa de elementos norteadores para o seu sucesso, sendo que a ausência desses elementos pode dar causa ao insucesso de determinada organização que se propõe a cumprir alguma função social.

Metodologia

Na metodologia é possível compreender e avaliar as diferentes formas de realizar uma pesquisa acadêmica. É nela que se examinam as técnicas utilizadas para a coleta e processamento de informação visando a resolução dos questionamentos levantados da investigação e encontrar respostas a esses questionamentos. Tudo isso a fim de se encontrar novos conhecimentos que ajudem a sociedade em seus diferentes aspectos (Prodanov e Freitas, 2013).

Deste modo, com base no objetivo de analisar os princípios das teorias de Fayol que são aplicados no cotidiano administrativo da Universidade Federal do Tocantins, foi descrito nesta seção os procedimentos aplicados para adquirir o conhecimento científico, e atingir o objetivo específico deste artigo.

Tipos de Pesquisa

Para dar início às pesquisas, e também para a fundamentação ideológica e conceitual referente ao tema, foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva exploratória, para averiguar e criar maior embasamento dos fatos ou fenômenos, e para dar luz aos conceitos básicos. Ainda, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental, a fim de aprofundar os conhecimentos

dos pesquisadores sobre o que foi escrito sobre o assunto (Markoni e Lakatos, 2003).

Abordagem de Estudo

A abordagem para análise das pesquisas foi de caráter qualitativo, de modo que os pesquisadores pudessem adentrar a realidade social observada nos diferentes espectros encontrados. Ainda, é uma abordagem que não enfoca e em questões numéricas, probabilística ou percentual (Guerra, 2014).

Objeto de Estudo

O objeto estudado é a Universidade Federal do Tocantins, que detém protagonismo no ensino superior público, no estado do Tocantins.

Instrumento de Coleta

Para a abordagem qualitativa o instrumento de coleta é o roteiro de pesquisa que direciona os temas abordados no trabalho. É nele que se descrevem os objetivos gerais, específicos e qual área da literatura coberta, ajudando a direção da pesquisa (Markoni e Lakatos, 2003).

Forma de Análise

A análise dos dados coletados foi conduzida de forma descritiva através da análise de conteúdo do material encontrado.

Análise dos Resultados

A administração pública, assim como as empresas privadas, necessita planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades. Não surpreende, portanto, que muitos dos princípios de Fayol tenham sido incorporados às práticas e estruturas de órgãos governamentais, formulação de políticas públicas e gestão de serviços públicos. A gestão estatal moderna, embora submetida a peculiaridades (legais, políticas e sociais), apoia-se em diversos fundamentos clássicos para funcionar de maneira eficiente e responsável. A seguir, discutimos exemplos específicos de como os princípios fayolistas manifestam-se nesses contextos do setor público.

Podemos observar que dentro das legislações que preconizam a administração e trabalho dos servidores públicos na UFT, o Princípio da Responsabilidade (2 princípio de Fayol) e Disciplina (3 princípio Fayol) são aplicados no serviço público e puderam ser observadas durante a pandemia do Corona Vírus com a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A fim de que a Universidade não parasse suas atividades foram necessárias adaptações nas maneiras de exercer as funções laborais, implementando procedimentos gerais de gestão do teletrabalho, tal como outras formas de execução das atividades laborais em formato remoto. Brasil (2020) dispõe sobre os critérios e práticas a serem adotados na implementação do PGD os quais envolvem o planejamento de atividades, monitoramento e execução das ações desenvolvidas. Define também as ferramentas de acompanhamento e avaliação de desempenho, além de garantir a manutenção da produtividade dos servidores que trabalham, em sua maior parte, em casa.

Ainda, quando as normatizações de trabalho não são atendidas os princípios da Responsabilidade (2) e Disciplina (3) podem ser aplicados novamente em formato de responsabilização e punição. Brasil (1990), na Lei nº 8.112/1990, clarifica a responsabilidade de apuração de irregularidades no serviço público, assim como estipula os critérios e ritos a serem executados nos determinados casos. Como exemplo o não comparecimento ao trabalho

ou a falha no cumprimento das obrigações de responsabilidade do servidor. Uma das formas de apuração dessa responsabilidade, descritos no Título V da lei, é a Sindicância, a qual realiza uma investigação prévia para apurar melhor os fatos. Também, há o Processo Administrativo Disciplinar, que possui regras de conduta, que buscam garantir a boa execução do processo que poderá culminar, com uma de suas consequências, na perda da tão buscada estabilidade do servidor público.

Ainda, em consonância com Princípio da Disciplina (3), assim como na esfera privada, o funcionalismo público, através do *Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996*, que instaura a criação e aplicação do ponto eletrônico, enfatiza assiduidade de seus servidores. Neste decreto, Brasil (1996) prescreve às condições e exceções para a sua aplicação, e que, em linhas gerais, todo servidor público deverá comprovar assiduidade em seus serviços. Porém, o Decreto expõe que um pequeno grupo ficará excluídos dessa regra, como o de Pesquisadores, Professores de carreira do magistério superior e cargos de chefia que hierarquicamente são iguais ou superiores às DAS 04 ou CD 03.

Observando os princípios da Remuneração (7 princípio), Equidade (11 princípio) e Estabilidade (12 princípios), o serviço público, tido como sonho de muitos trabalhadores brasileiro, provê determinadas garantias e seguranças aos trabalhadores de seus órgão, através da Lei 8.112/1990. Nessa lei são dispostas a regulamentação da remuneração e vantagens à qual cada servidor terá direito. As carreiras são regidas por planos que determinam valores de vencimentos, prazos para evolução na carreira e adicionais de Função Gratificada, quando exercido os cargos de chefia. Ainda, nesta mesma Lei, Brasil (1990), dispõe no artigo 21 que: “O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 3 (três) anos de efetivo exercício.” Assim, fica evidente que todo trabalhador está respaldado de remuneração criteriosamente igualitária, além de obter a estabilidade após ter atendido os critérios de conduta e capacidade durante o período de estágio probatório estipulado na lei.

Os princípios de Divisão do Trabalho (1), Autoridade e Responsabilidade (2), Unidade de Comando (4), Unidade de Direção (5), Centralização (8) e Hierarquia (9) ficam evidentes quando observa-se o Regimento Geral da instituição onde são estipulados os principais direcionamentos, responsabilidades e atribuições de cada parte ativa na instituição. Nela podemos observar em todo Capítulo I como a Universidade foi vislumbrada por seus primeiros gestores, sendo estipulada categoricamente a divisão do trabalho de diferentes setores, estabelecendo setorização das atividades da UFT diante departamentos especializados (pró-reitorias, diretorias e coordenações), distribuindo tarefas conforme áreas de competência, de modo análogo à departamentalização preconizada pela teoria clássica.

Cada departamento possui uma chefia responsável (pró-reitor, diretor ou coordenador) investida de autoridade e responsabilidade formal para tomar decisões em sua esfera – essa autoridade é conferida por leis ou regulamentos administrativos, e vem acompanhada da responsabilização por resultados e pela correta aplicação de recursos públicos.

Além do Regimento Geral, os princípios Hierarquia (9), Unidade de Comando (4) e Unidade de Direção (5) podem ser observados no art 5. da *Resolução CONSUNI nº 29, de 31 de outubro de 2018*, onde UFT (2018) orienta sobre a hierarquia da tomada de decisão dividindo a instituição em três níveis. O Nível Estratégico, denominado como alta administração, detém poder e papel político de liderar e coordenar os outros níveis internos, assim como interagir com o ambiente externo do órgão. Esse nível é composto pelos Conselhos Superiores, Auditoria Interna, Reitoria, Pró-reitorias, Superintendências e Prefeitura. Já o Nível Tático, tido como linha gerencial que interage de forma horizontal mantendo fluxo entre os processos finalísticos. Também, de forma vertical interage entre o nível estratégico e o operacional. Está composto por Diretorias Universitárias dos Câmpus e Diretorias das Pró-reitorias. E por fim, o Nível Operacional opera diretamente na coordenação e divisão das atividades finalísticas da instituição. Neste nível encontram-se as Coordenações, Divisões, Departamentos, Seções e Setores.

Ainda na *Resolução CONSUNI Nº 29*, que visa o fortalecimento da capacidade institucional no âmbito da UFT regulamenta sobre normas e procedimentos para o desenvolvimento da

organização e inovação da estrutura organizacional:

Art. 4º- (...) deverão ser observados os seguintes fundamentos para apresentar proposta de adequações na estrutura organizacional da UFT para o fortalecimento de sua capacidade institucional:

I - estruturação com base nos processos institucionais: objetivar a melhoria do desempenho dos seus principais processos;

II - foco em resultados: o arranjo institucional das unidades organizacionais da UFT por meio do investimento, prioritário, nas atividades finalísticas, responsáveis diretas pelo cumprimento das competências institucionais, em relação às áreas de apoio técnico e operacional;

III - integração: a integração é fator determinante para evitar tanto a superposição quanto a fragmentação na ação da UFT;

IV - agilidade: gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários;

V - estabilidade versus flexibilidade: estabilidade das estruturas da UFT que visa suprir a necessidade de garantir o desempenho perene, sistemático, legal e técnico, Flexibilidade no arranjo interno dessas estruturas para conferir dinamismo, agilidade e eficiência à implementação das estratégias de Gestão; (UFT, 2018)

Neste artigo 4 da resolução fica implícito que o Princípio da Iniciativa (13) deverá ser adotado pelo servidores atuantes, de modo que as orientações apontadas sejam atendidas,

Quanto ao Princípio da União do Pessoal (14), a Lei 8.112/1990, no Art. 240, assegura o direito dos servidores da UFT à livre associação sindical, facilitando que o grupo de trabalhadores possam ser representados pelos respectivos sindicatos. Através do sindicatos, o grupo dos trabalhadores representa uma força maior para reivindicar melhorias salariais e condições de trabalho. Esse movimento de união foi constantemente praticado no auge da revolução industrial e continua presente nos dias atuais.

Através dos instrumentos citados acima, a UFT é atribuída de princípios e responsabilidades para o bom funcionamento da instituição, e detém autonomia de decisão estrutural e processual, uma vez que aprovada pelos Conselhos Superiores, para desenvolvimento de suas atividades.

Na Quadro 01 abaixo, para melhor entendimento, são expostos os princípios de Fayol que foram encontrados nesta pesquisa, e quais instrumentos implementam a prática dentro do âmbito da UFT:

Quadro 1. Compilações dos Princípios de Fayol e os instrumentos de implementação na UFT.

| Princípio | Instrumento de implementação |
|--|--|
| 1) Divisão do trabalho | Regimento Geral da UFT |
| 2) Autoridade e a responsabilidade | Regimento Geral da UFT |
| 3) Disciplina | Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996 |
| 4) Unidade de comando | Regimento Geral da UFT Resolução CONSUNI nº 29 |
| 5) Unidade de direção | Regimento Geral da UFT e Resolução CONSUNI nº 29 |
| 6) Subordinação do interesse particular ao geral | (não encontrado) |

| | |
|-----------------------------|--|
| 7) Remuneração pessoal | Lei 8.112/1990 |
| 8) Centralização | Regimento Geral da UFT |
| 9) Hierarquia | Regimento Geral da UFT e Resolução CONSUNI nº 29 |
| 10) Ordem | (não encontrado) |
| 11) Equidade | Lei 8.112/1990 |
| 12) Estabilidade do pessoal | Lei 8.112/1990 |
| 13) Iniciativa | Resolução CONSUNI nº 29 |
| 14) União do pessoal | Lei 8.112/1990 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar os princípios das teorias de Fayol que são aplicados no cotidiano administrativo da Universidade Federal do Tocantins. Foi realizado através de uma abordagem qualitativa, e utilizando como instrumento a pesquisa bibliográfica e documental foi possível realizar uma análise descritiva dos conteúdos coletados. Identificou-se a presença de diversos princípios de Fayol sendo utilizados como instrumentos administrativos na instituição. Dessa forma demonstra-se a aplicabilidade das teorias clássicas administrativas mesmo no contexto contemporâneo de uma instituição pública de ensino superior.

Os 14 princípios de Fayol foram identificados em diferentes formatos de regulamentação administrativa da UFT. Esses princípios contribuem para a eficiência, a clareza nas comunicações e a motivação dos colaboradores, essencial para a realização dos objetivos institucionais.

A análise revelou que a UFT, embora sujeita às especificidades e desafios do setor público, utiliza de muitos dos princípios de Fayol para manter uma administração organizada e funcional. No entanto, a aplicação desses princípios é adaptada às necessidades e aos contextos específicos da instituição, evidenciando a flexibilidade e a atualidade das teorias de Fayol.

Em conclusão, este estudo contribui para a compreensão da aplicação prática das teorias administrativas clássicas em instituições públicas de ensino superior. Reitera-se a importância da administração como uma ciência dinâmica, que se adapta e se renova constantemente, sem perder de vista os fundamentos que historicamente contribuíram para seu desenvolvimento. Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem mais a fundo a interação entre os princípios administrativos e as peculiaridades das organizações públicas, visando aprimorar continuamente suas práticas e resultados.

Referências

ARAÚJO, D.R.; SAMPAIO, F. M. C.; CASTRO, M. C.; PINHEIRO, S. A. V.; MACEDO, A. P. **Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de enfermagem.** Revista de enfermagem de referência, v. 4, n.2, 2014. Disponível em: <[Universidade do Minho: Teste no tempo : da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de enfermagem \(uminho.pt\)](http://www.uninho.pt)>. Acesso em: 27 de maio de 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1789, 27 fev. 1967. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1990/lei08112.htm.

planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996. Institui o controle eletrônico de ponto dos servidores públicos federais.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 18 abr. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1867.htm. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação e a gestão do teletrabalho e outras formas de trabalho remoto no âmbito da administração pública federal.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-268280055>. Acesso em: 1 jun. 2024.

DE ABREU, A. Bergamini. **Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro.** Revista de administração pública, v. 3, n.2, 1969. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/download/4808/3567>. Acesso em 28 de maio de 2024.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** Brasil: Atlas, 1990. Disponível em: [FAYOL, Henri. Administração industrial e geral previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo, Atlas 1978..pdf \(usp.br\)](https://www.usp.br/~fayol/1978.pdf). Acesso em 23 de maio de 2024.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT). **Regimento Geral da Fundação Universidade Federal do Tocantins - UFT.** Palmas: UFT, 2003. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/IHWdWthzTpO2wrZOTTWZrw>. Acesso em: 01 jun. 2024.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT). Conselho Universitário. **Resolução nº 29, de 31 de outubro de 2018. Dispõe sobre normas e procedimentos para o processo de organização e inovação da estrutura organizacional, visando o fortalecimento da capacidade institucional no âmbito da UFT.** Palmas: UFT, 2018. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 1 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa.** Anima Educação. 1 ed. Belo Horizonte: 2014. Disponível em: <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>. Acessado em 12 junho de 2024.

MAIA, Velcimiro Inácio. **Administração científica e clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna.** *SynThesis Revista Digital FAPAM*, Pará de Minas, v. 2, n. 2, p. 85-98. Nov. 2010. Disponível em: <http://www.fapam.edu.br/revista>. Acesso em: 20 de maio de 2024

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organizações do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor de saúde e enfermagem. *Revista Texto Contexto Enferm*, v 15, n. 3,

Florianópolis, 2006. Disponível em: <[18 TEORIAS ADMINISTRATIVAS.pmd \(scielo.br\)](#)> Acesso em: 29 de maio de 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Visão contemporânea da teoria administrativa**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Vol. 13, Ed. 1, 1979. Disponível em: <[Contemporary view of administrative theory - ProQuest](#)>. Acesso em 20 de Maio de 2024.

Xerfan, C. W. P. **Princípios administrativos e sua aplicação na educação: Uma análise crítica da gestão escolar**. Revista Absolute Review, Vol. 19, N 1, Março de 2023. Disponível em: <<https://inovaes.com/absoulute-review-V19-marco-2024-artigo-70.pdf>>. Acesso em 01 de março de 2025.

Recebido em 9 de dezembro de 2025.
Aceito em 15 de abril de 2026.