

PARTICIPAÇÃO E ESCOLA¹

Gustavo Luis Gutierrez

Professor Titular da Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas

1 A PARTICIPAÇÃO

Embora a palavra participação tenha um significado conhecido para todos nós, compreendê-la desde a perspectiva sociológica, política e pedagógica é bastante complexo. Em termos bem gerais, e para iniciar a discussão, participar faz referência à possibilidade de um indivíduo incorporar as práticas e características de um grupo mais amplo, de forma a vir a ser reconhecido e aceito como parte ou membro dele.

A discussão sobre a questão da participação toma um impulso maior a partir dos anos sessenta, no contexto das diversas propostas revolucionárias e de contracultura que caracterizaram o período, enquanto princípio democrático que se contrapunha à generalização de:

- a. formas burocráticas de organização e suas características de excesso de formalismo, repetição de rotinas, hierarquia rígida, irracionalidade e relacionamentos impessoais e frios;
- b. centralização do poder e distanciamento dos órgãos de decisão política e administrativa, que caracterizam o desenvolvimento da máquina pública e da profissionalização das atividades político-partidárias;
- c. um processo de massificação das pessoas, que passam a ser vistas como simples consumidores, ou no máximo um tipo específico de consumidor, alienados das suas características individuais e de personalidade.

Nesse sentido, a participação deveria ser estendida, gradualmente, de forma a que todas as pessoas atingidas por medidas sociais, políticas e administrativas sejam previamente informadas a respeito, e tenham a possibilidade de manifestar-se no interior do processo decisório.

Existem várias formas distintas de classificar a natureza da participação. Uma delas, por exemplo, propõe subdividi-la em participação econômica, política e social. A *participação econômica* refere-se, em geral, às formas organizadas de resistência e lutas da classe trabalhadora e que podem resultar em benefícios tais como participação nos lucros, ou formas de co-gestão por intermédio da indicação de diretores etc. Enquanto participação política, os exemplos mais comuns fazem referência ao exercício da cidadania como o direito de voto universal. No caso da participação social, podemos apontar desde questões mais formais

1. Originalmente publicado em: GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Por que é tão difícil participar?*: o exercício da participação no campo educacional. São Paulo: Paulus, 2004. (Questões fundamentais da educação 4)

como, por exemplo, o pagamento de impostos e os serviços individuais compulsórios às Forças Armadas e ao Poder Judiciário, até o comprometimento direto de pessoas e grupos populares organizados na tomada de decisões referentes ao seu interesse direto ou, ainda, a participação na própria gestão dos processos.

A partir da década de oitenta, pode-se perceber um esforço generalizado, envolvendo inclusive instâncias como a UNESCO e a ONU, no sentido de promover e viabilizar meios de participação popular, por meio da institucionalização de canais e órgãos que incentivem e promovam a sua prática, partindo do princípio de que a sociedade civil, como um todo amplo e indiferenciado, encontra dificuldades para manifestar-se, tornando necessário o desenvolvimento de práticas que incentivem, ou pelo menos não impeçam, o indivíduo e os grupos de exercerem seus direitos, assumindo a responsabilidade inerente à manifestação, ou até a gerência, de seus interesses diretos num processo de ampliação da conscientização política e social.

A questão da participação atravessou todo o século XX e invade o atual como algo correto, simples e, de certa forma, até uma expectativa natural. Espera-se que as pessoas sejam consultadas, dentro de limites, antes que se tome qualquer decisão política ou até mesmo administrativa. É o que se espera de alguém atual, democrático e justo. Ao mesmo tempo, as formas participativas prestam-se a ironias e críticas no sentido de levarem ao imobilismo e impedirem a realização de qualquer solução, ou então a partir de uma perspectiva pela qual o apelo à participação serve apenas para que interesses pessoais ou de grupos possam ser impostos ao todo da sociedade. Assim, ao depararmos com uma referência à participação na realidade concreta, podemos encontrar qualquer tipo de processo, do mais sublime ao mais perverso. A intenção participativa portanto só pode ser estudada a partir de uma análise conjuntural e confrontada com alguns valores definidos prévia e externamente.

Mas nem sempre foi assim. Frente à hegemonia de práticas políticas e culturais autoritárias, como pode ser caracterizado o ambiente das sociedades do século XIX, a luta pelo direito de voto, pelo direito das minorias e mulheres, contra o patriarcalismo, entre outros exemplos, permite situar a proposta de participação em contextos amplos, nos quais a sua instrumentalização, mesmo que não tenha sido impoluta e totalmente livre da subordinação a interesses pessoais e de grupos específicos, incorporava um sentido de justiça e igualdade que transcendia em importância ao contrapeso de aspectos pontuais. A realidade contemporânea, contudo, é distinta. Essas grandes lutas foram encaminhadas e reconhecidas, pelo menos a partir de uma perspectiva jurídica e, o que talvez seja até mais importante, a idéia da participação tem sido incorporada às diversas manifestações da vida em sociedade, das práticas pedagógicas ao cotidiano das famílias. Mesmo numa época de forte retrocesso das conquistas trabalhistas, como foram as últimas décadas, este retrocesso não parece ter se transformado numa recuperação da idéia do autoritarismo e das suas práticas características,

nem no campo das idéias, nem tampouco na realidade cotidiana das pessoas, pelo menos em larga escala. Ou seja, a participação como um elemento importante da civilidade parece ainda ocupar seu espaço no campo da política, do ensino, das organizações produtivas e da sociabilidade em geral.

Não se trata aqui de pretender retomar a evolução do século XX, provavelmente o mais complexo e rico da história conhecida, com sua guerras mundiais, perseguições e extermínios pelos mais variados motivos, e uma longa sucessão de revoluções, tentativas de revoluções e contra-revoluções, cuja devida compreensão política deverá ser construída aos poucos e por meio de um maior distanciamento. Neste contexto de pouco consenso, a idéia do incentivo à participação das pessoas nas decisões que lhe dizem respeito mais diretamente sobrevive em um conjunto de demandas mais amplo, despertado e nem sempre atendido durante o século passado. Pode-se inclusive afirmar que a obsessão pelo “politicamente correto” por mais confusa que esta ideologia possa parecer, incorpora também o respeito à participação. Em resumo, a idéia do direito à participação é uma questão atual e que está presente nos mais diferentes espaços sociais.

A contrapartida dessa atualidade está justamente no mau uso, ou em um uso estratégico, como diria Habermas, da questão da participação. Até as melhores intenções, quando são articuladas na realidade concreta, podem transformar-se em algo perverso. A expectativa do direito à participação não foge a essa regra. Podemos assistir a inúmeras situações nas quais a participação surge politicamente subordinada a outros interesses. É o que eu procuro denominar com mau uso da participação. Vou construir alguns exemplos para ilustrar o que estou pensando:

- a. O mais comum talvez seja o que pode ocorrer quando, dentro de um debate entre grupos distintos, um grupo específico precisa enfrentar a possibilidade de ver seus interesses derrotados pelos interesses do outro, ou de outros. Frente a uma derrota inevitável, o apelo à participação e o discurso da necessidade de consultar outros sujeitos em outros contextos e momentos é um excelente argumento por meio do qual pode-se adiar o que há poucos instantes parecia inadiável. É muito difícil argumentar contra a inclusão de outros segmentos no debate, inclusive porque o defensor desse tipo de colocação sempre poderá ser acusado de elitista, autoritário, preconceituoso, parcial, formalista, etc. A ampliação da participação, portanto, pode ser instrumentalizada, num contexto específico, de forma a adiar uma decisão justa e majoritária;
- b. O uso de propostas participativas pode também degenerar numa forma de tirania pela qual a maioria massacra a minoria. Quando as decisões são construídas a partir da contagem de votos, a vitória numérica acarreta uma vitória total, ou seja, os perdedores não levam nada. Claro que mesmo processos

dessa natureza podem chegar a consensos, desde que as propostas contemplem um amplo leque de interesses. Na prática, contudo, uma participação de natureza censitária sempre incorpora a possibilidade do massacre das posições minoritárias;

- c. Os processos participativos, dos mais simples aos mais complexos, pressupõem esforço e trabalho por parte dos participantes, assim como constituem em si mesmo uma forma de aprendizado. Diante dessa realidade, é de se prever que alguns membros aprendam melhor as características dos processos e mais rápido que os outros. Nesse caso, vamos encontrar um grupo de pessoas, não necessariamente coincidentes quanto às posições que defendem, que “participam” com mais eficiência que as demais. Quando as instâncias de participação tornam-se institucionalizadas, com natureza, periodicidade, local e recursos próprios, é inevitável alguma forma de profissionalização da participação, o que pode acarretar em desvios da proposta original. Nesse caso, a participação pode deixar de ser o meio para que uma ação coletiva seja desenvolvida de forma democrática, e tornar-se um fim em si mesma. Ou seja, vamos ter, ao mesmo tempo, decisões que defendem posições específicas dentro de um processo participativo convivendo com outras que defendem a extensão da participação em si mesma, independentemente do seu compromisso com a transparência e a justiça;
- d. Os processos participativos ocorrem dentro de contextos delimitados no tempo e no espaço, e voltados para definir uma posição com relação a questões específicas. Essa delimitação, contudo, não deixa de fora a realidade mais ampla que a rodeia. Assim sendo, muitas vezes o poder e a influência que um agente social, ou um grupo de pessoas, desfruta fora do contexto em que estão sendo avaliadas as diferentes alternativas de ação pode interferir, ou até mesmo condicionar, o processo de tomada de decisões. O fato de que cada membro tenha direito a um único voto e voz dentro do processo não garante, por si só, que todos tenham de fato o mesmo “poder” de participação;
- e. A busca de um consenso entre posições divergentes pode levar a privilegiar uma espécie de média entre todas as posições. A forma mais fácil de construir esta média é atender às restrições de todos os grupos incorporados ao processo, ou seja, uma estratégia de ação que não agrida os interesses de ninguém. Pode ser que, numa situação determinada, a melhor forma de não agredir os interesses alheios seja não fazer absolutamente nada.

Creio que esses exemplos são suficientes para mostrar que não existe relação prévia e direta entre a participação e a ética, ou a eficiência. Não é uma questão mecânica. Decisões corretas e eficientes podem surgir de procedimentos burocráticos, centralizados ou autoritários. Assim como propostas antiéticas ou absurdas podem ser legitimadas por amplos e complexos processos participativos. O sujeito social possui raciocínio e vontade própria, logo não é possível compreendê-la a partir de fórmulas gerais como fazem os colegas de exatas e biológicas com seus objetos de estudo. Mas, levando-se em conta estas características e atendendo à especificidade das relações, como tentaremos expor mais adiante, os processos participativos podem levar a decisões não apenas éticas, mas também mais eficientes que qualquer outro processo.

A luta pela participação, num sentido amplo, é uma luta eterna já que sempre é possível estender, aprofundar e aperfeiçoar as formas participativas. Nesse sentido, ela pode facilmente tornar-se um objeto enganoso, já que a sua extensão pode não estar ocorrendo na direção correta, seu aprofundamento pode ser apenas complicação e o que parecia estar sendo aperfeiçoado na verdade está distanciando-se do ideal almejado. É preciso, portanto, estar atento ao que já foi politicamente conquistado em termos de participação e ao que ainda falta fazer. Não se questiona em nenhum lugar, pelo menos com seriedade, o voto universal ou os direitos das mulheres e das minorias, para ficar apenas nestes exemplos. O que está sendo discutido são formas de intervenção para atender a essas expectativas, mas não o conceito em si. Há, portanto, uma dimensão da participação que é consenso nas sociedades ocidentais, resultante das lutas do século XX. Para que esse consenso possa transformar-se em mais e melhores intervenções, no campo social e econômico, parece fundamental que as práticas participativas avancem em termos de qualidade interna, enquanto processos que, além de refletir a opinião e vontade de todas as pessoas, constituam também elementos de mobilização, ilustrando uma melhor forma de integração humana. Trata-se de construir um círculo virtuoso em que o exemplo dos processos participativos reforce e legitime a necessidade de ampliá-los a novos espaços.

2 A PARTICIPAÇÃO, A EDUCAÇÃO E A ESCOLA

No contexto educacional, a questão da participação deve ser percebida quando subordinada e integrada a outras dimensões específicas do campo. Olhar a educação a partir de uma ótica apenas participativa é, no mínimo, limitado e parcial. A participação é um elemento a ser interiorizado dentro do projeto pedagógico na perspectiva de seus objetivos específicos, como a transmissão de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e a construção da consciência de forma autônoma para o exercício pleno da cidadania. Esse desafio, quase sobre-humano, que se apresenta ao educador, não pode ser enfrentado apenas com as boas in-

tenções da defesa das práticas participativas. É necessário uma teoria, como as apresentadas, por exemplo, por Francisco Ferrer ou Paulo Freire, para então contextualizar esta teoria em uma realidade concreta determinada e articular sua prática com os recursos existentes, tanto materiais como humanos, nos moldes de um projeto pedagógico que precisará ser repensado e reavaliado no tempo, a partir da sua adequação aos objetivos propostos originalmente. Assim, a participação pode surgir de forma coerente com o processo educacional, devendo-se pensar a sua intensidade e a sua natureza integradas com as práticas pedagógicas e didáticas.

A subordinação das práticas participativas ao projeto pedagógico é o que reveste de clareza a sua utilização, tornando-as mais úteis no sentido de aproximar todo o esforço coletivo das suas intenções primeiras. É provável que seja exatamente no campo das teorias educacionais, e sua interface com os projetos pedagógicos, que a questão da participação esteja melhor elaborada e articulada com uma prática concreta.

Aqui é preciso destacar dois fatores:

- a. há um consenso mínimo entre os educadores com relação aos valores fundamentais que devem prevalecer no processo educativo, ao contrário do que ocorre no campo da política e da administração;
- b. a educação, assim como a saúde, lida com uma dimensão fundamental da existência humana, o que incentiva as pessoas envolvidas a resistirem contra uma forma de atuação determinada única e exclusivamente pelos valores do mercado, como a busca do lucro imediato e a eficiência a qualquer preço.

A subordinação e integração ao projeto pedagógico é o que vai garantir que a idéia da participação seja bem utilizada. A participação pode ser vista de duas formas distintas: enquanto prática pedagógica, ou como conteúdo de uma disciplina e/ou atividade. No primeiro caso, a utilização equilibrada da participação pode ajudar a desenvolver habilidades específicas, a capacidade de verbalização e diálogo, a alteridade, assim como incentivar o desenvolvimento, no educando, do gosto pela cooperação e a percepção das características e limites das interações voltadas principalmente, ou exclusivamente, para a competição. As possibilidades para um bom uso da participação são imensas, dependendo, é claro, da criatividade e dos recursos disponíveis. No que diz respeito à participação enquanto conteúdo, a questão pode tornar-se mais controversa. É preciso destacar que, no caso anterior, a participação surge como elemento auxiliar no processo educacional, subordinada ao objetivo mais amplo da formação de uma pessoa autônoma e consciente. Pensar a questão da participação enquanto conteúdo de disciplina, ou de uma atividade, permite que ela venha a ser vista descolada desse objetivo mais amplo da educação. Não quero dizer que isto venha a ocorrer necessariamente e sempre que nos depararmos com a participação enquanto conteúdo. Que-

ro defender apenas que, neste caso, convém sempre estar atento, inclusive porque os limites entre as dimensões são, em geral, sutis ou nebulosos. Vou dar um exemplo para ilustrar o que eu estou pensando. Vamos imaginar que, dentro de um projeto pedagógico determinado, seja contemplado um esforço no sentido de estudar o cooperativismo por meio de sua história e suas práticas específicas. Pois bem, uma coisa é estudar o cooperativismo relacionando-o com a sua história e comparando-o com outras formas de organização da produção existentes. Outra é que o cooperativismo seja apresentado como uma forma política, econômica e moralmente superior, mediante uma satanização simplista de todo o resto, fazendo com que a educação se transforme em doutrinação.

Não é importante, para esta discussão, definir se o cooperativismo é ou não superior à organização tradicional porque, de qualquer forma, os fins não justificam os meios. A doutrinação, com sua carga de violência, restrição à liberdade de escolha e desrespeito à autonomia do educando, não cabe no interior do projeto pedagógico, independentemente das boas intenções envolvidas na sua prática. A participação, e suas diferentes manifestações na realidade concreta, enquanto conteúdo de disciplina e/ou atividade, estão sujeitas a uma possibilidade de manipulação em função de interesses políticos, de grupos, ou até mesmo pessoais que exige uma atenção redobrada e uma análise conjuntural, para poder determinar a sua verdadeira natureza e os objetivos não declarados da sua presença. Ou seja, a partir do momento em que a idéia da participação foge da subordinação e integração a um projeto pedagógico conhecido, pode surgir subordinada a qualquer outra instância que não está, necessariamente, articulada de forma coerente com os objetivos da educação. A presença de prática participativa, por si só, não nos diz o bastante para poder conhecer e avaliar nenhuma experiência concreta, seja no campo educacional, ou em qualquer outro campo.

O ensino público, em todos os níveis, serve de exemplo para esta afirmação. Aqui, respeitando diferenças históricas e regionais, vamos encontrar formas importantes de institucionalização da participação no processo de gestão, tal como eleições diretas ou indiretas para os dirigentes e a atuação de conselhos representativos, com atribuições consultivas ou até mesmo deliberativas. Creio que é fácil perceber, para quem teve algum contato um pouco mais íntimo com a escola, como é diferente a concepção da participação enquanto subordinada e integrada ao projeto pedagógico em relação à participação no âmbito da gestão escolar ou universitária, na qual aqueles cinco exemplos de mau uso da participação, apontados no item 1, às vezes podem parecer mais a regra do que a exceção. A instituição escolar não pode deixar de ser também uma organização burocrática, um espaço onde as pessoas estão sujeitas a procedimentos formais, onde a independência e autonomia é relativa, e onde muitas vezes vamos assistir a conflitos tremendos entre os objetivos e necessidades da própria organização e os objetivos dos membros, individualmente ou articulados em grupos específicos.

3 EDUCAÇÃO, TAYLORISMO E BUROCRACIA

A instituição escolar desenvolve e oferece um serviço específico, no interior de uma economia de mercado, seja na forma de um órgão público, ou como representante da iniciativa privada. A especificidade do seu trabalho é condicionada tanto por aspectos da cultura de cada organização, como pelas características gerais do meio em que ela se insere e do qual ela é resultante. As relações de trabalho na sociedade moderna são fortemente marcadas pelas soluções que se generalizaram a partir da Revolução Industrial, principalmente o taylorismo e a burocracia racional.

Vamos começar por Taylor. Este autor desenvolve um trabalho voltado para o aumento da produtividade, cujas primeiras aplicações se dão no campo da indústria, mas que se alastram rapidamente pelos diferentes setores da atividade produtiva. A sua idéia fundamental, em termos muito resumidos, é retirar o controle do processo de trabalho do trabalhador que executa a tarefa, impondo um aumento de produtividade. Para tanto, ele propõem que as diferentes tarefas sejam estudadas por especialistas, com o objetivo de subdividi-las em rotinas simples e fáceis, que o trabalhador deve executar de forma mecânica e repetitiva. As vantagens, na perspectiva do empresário, são várias. É mais fácil controlar o ritmo porque as tarefas são simples, o trabalhador desconhece a totalidade do processo, podendo ser mais facilmente capacitado para cada tarefa e substituído por outro, e pode-se também remunerar de forma diferenciada cada fase do processo conforme a complexidade exigida na sua execução. Vamos imaginar, por exemplo, a montagem de um motor. Antes de Taylor, todo o trabalho seria executado por trabalhadores remunerados em função do seu conhecimento geral de mecânica. Ao taylorizar o processo, grande parte dos trabalhadores só desempenha tarefas simples, por uma remuneração menor, enquanto o mecânico é responsável apenas pelo ajuste final.

No campo da educação, os princípios de Taylor ajudaram a enriquecer os primeiros donos de cursos pré-vestibulares com seu sistema de aulas apostiladas, que depois foi estendido ao ensino de primeiro e segundo grau. Aqui, apenas um pequeno grupo de docentes, que desenvolve os programas das disciplinas e os instrumentos de avaliação, conhece o processo como um todo. O professor que entra em sala limita-se a repetir o conteúdo da apostila, podendo portanto ser facilmente substituído e pior remunerado. O ensino foi taylorizado ao ser subdividido em tarefas mais simples (planejamento pedagógico, redação de apostilas e material de avaliação, execução da aula em sala, plantões de dúvidas), atribuídas a diferentes sujeitos, diferentemente preparados e remunerados, mais fáceis de serem substituídos e pressionados para que sejam “produtivos”.

Enquanto o taylorismo está voltado, essencialmente, para a questão da produção, a idéia de burocracia faz referência à organização do trabalho como um todo. A organização burocrática, de uma forma geral, pode ser definida como qualquer estrutura na qual a direção das atividades fica a cargo de um conjunto diferenciado de pessoas, que se impõem por meio de uma relação hierárquica e formal, que devem buscar a eficiência e agir em função de critérios impessoais, e que são economicamente privilegiadas em relação aos demais membros da organização. A burocracia caracteriza-se por uma separação entre, de um lado, os que executam as tarefas e, do outro, os que planejam, organizam, dirigem e controlam. É o espaço do segredo, do controle e da vigilância, em que se exerce um processo generalizado de dominação (seja consentida em função da percepção de uma constelação de interesses por parte dos membros, ou por uma simples relação de mando/subordinação) em função da sua capacidade de impor punições e distribuir recompensas.

A organização burocrática é também um espaço no qual o imaginário das pessoas é manipulado. A necessidade, que todos nós sentimos, de constituir identidades com o mundo que nos rodeia é incentivada no sentido de que cada membro sinta a organização como sendo algo que faz parte dele. Por isso é comum ouvirmos funcionários referindo-se ao “meu banco” ou à “minha loja”. Nesse mesmo sentido, as burocracias incentivam os comportamentos padronizados enquanto reprimem os desviantes, e procuram tratar com seus membros individualmente em detrimento das formas coletivas. No interior das organizações burocráticas não existe uma clareza a respeito das expectativas com relação ao comportamento e ao desempenho de seus membros, o que leva a uma situação generalizada de insegurança que gera sofrimento, angústia e até distúrbios de ordem somática.

Ao fazer parte de uma organização burocrática, em busca da própria sobrevivência material, a pessoa abre mão de uma parcela importante da sua liberdade. O processo de adaptação, em geral, pode ser subdividido em três fases características: (a) chegada, (b) confronto e (c) mudança e aquisição de novos comportamentos e/ou valores. A capacidade de conseguir conviver com a burocracia a longo prazo vai depender, em grande parte, da capacidade individual para reproduzir no tempo este tipo de comportamento adquirido, desenvolver uma alta resistência às frustrações e capacidade para adiar recompensas, sem perder a motivação e o desejo de realização profissional na medida das expectativas dos cargos que vier a ocupar. Uma das estratégias para o sucesso nas burocracias, ou simplesmente para a sobrevivência, é a antecipação de comportamentos. Isto ocorre quando o membro de um nível mais baixo da organização procura imitar comportamentos dos níveis superiores, como andar vestido de terno mesmo que a função não exija isso, fingir ser entendido em vinhos porque o seu chefe manifesta esse tipo de preferência ou exteriorizar as posições políticas típicas dos níveis superiores.

A instituição escolar, por um lado, não pode deixar de ser uma organização com características burocráticas e sofrer a influência das formas mais comuns de organização da produção (como atesta, por exemplo, a existência de um sistema dual de ensino) e, por outro lado, tampouco pode deixar de preparar os educandos para o ingresso e a atuação em organizações de natureza burocrática (podemos destacar, por exemplo, alguns aspectos da ênfase na disciplina). A questão da participação na gestão escolar, em todos os níveis, deve ser percebida de uma forma complexa, ou seja, tanto ela pode inibir e limitar aspectos da organização burocrática e taylorista do trabalho, como também pode vir a ser condicionada e modificada em função da sua inserção nesse tipo de organização. É o que poderíamos classificar como uma interpretação dialética, ou pelo menos de influências mútuas, embora o significado e as implicações das duas expressões sejam distintos. As formas participativas podem inibir e limitar, por exemplo, características como a centralização das decisões e o segredo burocrático, ao permitir o acesso de mais pessoas às informações políticas e administrativas. Mas também o processo de participação pode vir a ser subdividido, hierarquizado e formalizado, inibindo um envolvimento mais efetivo de todos os membros e criando um grupo institucionalizado de “especialista” em participação.

Uma das características típicas das burocracias é a sua capacidade de transformar meios em fins, e depois esquecer os fins para os quais aqueles meios foram originalmente criados. É o caso das provas e avaliações, que deixam de ser um instrumento para conhecer a adequação do esforço de todos os membros para atingir uma meta específica e consensual, e se transformam em uma medida de sucesso em si mesmas. Nada impede que práticas participativas, num processo de burocratização, percam-se dos objetivos originais e terminem sendo um fim em si mesmas.