

Revista de Administração Pública. *Print version* ISSN 0034-7612
Rev. Adm. Pública vol.42 no.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2008
PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5 [cited 2011-06-30], pp. 949-968 . Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500007&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0034-7612. doi: 10.1590/S0034-76122008000500007.

Maurício Tragtenberg : contribution d'un marxiste anarchisant à l'étude critique des organisations

contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos ¹

Ana Paula Paes de Paula ²

ISSN 0034-7612

Sommaire : 1. Introduction ; 2. Visions anarchistes : Le marxisme anarchiste de Maurício Tragtenberg ; 3. Contributions de Maurício Tragtenberg aux études organisationnelles critiques ; 4. Conclusion.

Traduction : René Berthier

¹ Artigo recebido em dez. 2007 e aceito em abr. 2008.

² Professora adjunta pela Face/Cepead/Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), pós-doutora em administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV), doutora em ciências sociais pelo IFCH/Universidade de Campinas (Unicamp), mestre em administração pública e governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV). Endereço : Rua dos Aimorés, 2.139, apto. 903 — CEP 30140-720, Lourdes, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail : appaula@face.ufmg.br.

Cet article examine les contributions de Maurice Tragtenberg dans le domaine de la critique de l'administration. À cette fin, nous examinerons ses trois principales contributions à ces études, prenant comme référence le marxisme anarchisant qui imprègne sa pensée : la critique de la bureaucratie ; la critique des théories administratives et la critique de la cogestion. L'intention est de démontrer que ces critiques sont directement liées à la vision anarchiste qui sous-tend sa pensée libertaire et sa défense de l'autogestion. En conclusion, nous évaluerons l'actualité de la pensée de Tragtenberg dans le contexte de renaissance et de renouveau de l'utopie anarchiste, montrant la façon dont l'étude sur les organisations peut être menée en conformité avec cette perspective.

1. Introduction

Depuis les années 1990, les études critiques sur l'administration ont commencé à gagner du terrain dans le domaine des études organisationnelles. Ces études, dirigées vers l'émancipation et la création de sociétés et de lieux libres de domination, ainsi que vers la constitution d'outils pour une meilleure réflexion sur l'analyse organisationnelle (Alvesson et Deetz, 1999), ont été effectuées principalement en Angleterre. Cependant, au Brésil, on peut constater que des études ayant le même contenu ont été réalisées il y a longtemps par des auteurs comme Alberto Guerreiro Ramos, Mauricio Tragtenberg et Fernando Prestes Motta.

Partant du principe qu'il existe au Brésil une tradition autonome d'études critiques, cet article examine les contributions de Maurice Tragtenberg dans le domaine de la critique de l'administration. Comme l'ont observé Segnini (2001) et Bruno (2001), Tragtenberg a été un pionnier dans ce type de critique et il a le mérite de le faire de l'intérieur d'une école d'administration. Grâce à la publication des livres : *Bureaucratie et idéologie* (Tragtenberg, 1974), *Administration, pouvoir et idéologie* (Tragtenberg, 1980a), ainsi que d'autres textes qui constituent son œuvre, il a été possible de cerner ses trois principales contributions dans ce domaine de la connaissance :

◆ La critique de la bureaucratie comme phénomène de domination, dont Weber est l'idéologue, expliquant que Weber est un des principaux critiques de la domination bureaucratique ;

◆ L'étude des théories administratives en tant que produits de formations socio-économiques dans un contexte historique déterminé qui, en maintenant la division entre les planificateurs et les exécutants des travaux, perpétuent l'oppression des travailleurs et empêchent leur autonomie ;

◆ La critique de l'idéologie participationniste présente dans les expériences de cogestion, et la défense de l'autogestion comme issue aussi bien pour l'émancipation des travailleurs que pour celle de la société civile.

Ces contributions de Tragtenberg, toutefois, seraient dépourvues de sens si elles n'étaient pas examinées à partir du cadre théorique qui sous-tend sa pensée et qui oriente son œuvre : l'anarchisme. Pour comprendre cet aspect de sa pensée, il est fondamental d'analyser aussi certains de ses écrits politiques, qui n'ont pas été suffisamment explorés par les chercheurs dans le domaine de l'administration. A partir de cela il sera possible de comprendre les intentions de son travail comme intellectuel et comme journaliste, de percevoir plus clairement l'actualité de sa pensée et de comprendre ce qui motive sa critique de l'administration, étayant une œuvre qui, au premier abord, peut sembler fragmentée.

Ainsi, dans la première partie de cet article, nous analyserons la pensée anarchiste d'une manière générale, et le marxisme anarchisant de Maurice Tragtenberg en particulier. Dans la seconde partie seront examinées les trois principales contributions de l'auteur dans l'étude des organisations critiques – la critique de la bureaucratie, la critique des théories administratives et la critique de la cogestion et la défense de l'autogestion – en référence à son alignement avec l'anarchisme. En conclusion, nous évaluerons l'actualité de la pensée de Tragtenberg dans un contexte de renaissance et de préservation de l'utopie anarchiste.

2. Visions de l'anarchisme : le marxisme anarchisant de Maurizio Tragtenberg

Avant d'explorer les différentes visions anarchistes, il est important d'attirer l'attention sur le fait que se produit généralement une simplification conceptuelle, qui est généralement décrite comme une négation de l'Etat, lorsque l'origine du mot signifie « contraire à l'autorité ». En fait, lorsque l'anarchisme propose une société sans Etat et sans gouvernement, cela suggère une société sans autorité et sans bureaucratie, ce qui n'implique pas une société sans organisation, mais une société organisée de manière autonome à partir de la base et fondée sur l'éducation intégrale des individus.

L'Histoire des idées et des mouvements anarchistes de Woodcock (2002) montre que l'anarchisme n'est pas une idéologie univoque. Bien qu'il y ait une certaine unanimité sur la nécessité d'abolir l'Etat et de valoriser l'individualité et l'importance de l'éducation dans le processus révolutionnaire, il y a une grande diversité d'opinions, parce que même si ses partisans sont en accord avec l'objectif ultime de ces propositions, il y a des divergences quant à la meilleure tactique pour y parvenir.

Luizetto (1987) suggère au moins trois écoles :

◆ L'individualiste – représentée par Max Stirner en Europe et Josiah Warren aux Etats-Unis, cette école défend une liberté individuelle sans restriction, s'opposant à Marx et aux autres écoles anarchistes, parce qu'il ne propose pas de modèles de production collective ;

◆ La mutualiste – représentée par Proudhon, occupe une position intermédiaire entre le modèle individualiste et le modèle socialiste. Il défend la liberté individuelle et la singularité de l'homme, mais propose un partenariat entre les producteurs indépendants pour créer et administrer des associations volontaires, financées par la Banque du peuple. Il y a une controverse autour de la vision qu'a Proudhon de la propriété privée – certains soulignent sa position en tant que critique, mais d'autres soulignent qu'il ne préconise pas son abolition, en particulier dans les écrits tardifs ;

- ◆ La socialiste, qui est composée de deux courants :
 - la collectiviste – défendue par Bakounine, qui a proposé la fusion entre la théorie fédéraliste de Proudhon (une organisation libre de producteurs indépendants) et la théorie socialiste (propriété collective des moyens de production et abolition de la propriété privée), pour laquelle chacun est payé selon son travail ;
 - La communiste – défendue par Kropotkine et Malatesta, qui adopte la formule de Bakounine, mais voit une compatibilité entre l'anarchie et le communisme, en faisant valoir que chacun participe avec son travail et est payé en fonction de ses souhaits et de ses besoins.

Selon Costa (1980), avec le temps les mutualistes, considérés par leurs adversaires comme de simples réformistes, ont perdu de leur force dans les courants anarchistes socialistes. Au XX^e siècle, ces courants aboutiront à l'anarcho-syndicalisme représenté par Rudolf Rocker qui, après la mort de Kropotkine est devenu la plus grande valeur intellectuelle de l'anarchisme international. Bien que les anarchistes résistent à l'idée d'élaborer à l'avance des plans et des programmes à appliquer en cas de révolution sociale réussie, Kropotkine suggère une certaine planification pour éviter le chaos qui s'est produit lors de la Commune de Paris. Selon Leval (2002), c'est Kropotkine qui introduisit le concept de planification, laquelle peut être définie comme une planification de la production par les travailleurs grâce à des assemblées et des représentants directs, qui ne produisent pas de décisions, mais des projets qui doivent être évalués et approuvés, réalisant une coordination des activités à partir de centres multiples.

Les anarcho-syndicalistes se caractérisent par une conception bien définie de l'organisation et de la coordination de la société. En outre, l'anarcho-syndicalisme a coutume de désigner le syndicat comme le responsable de l'organisation de la société au lieu des partis politiques, mais il souligne que ce syndicat serait différent des syndicats existants traditionnels, car il représente la Fédération des conseils ouvriers et non pas un organe de défense des travailleurs. Berthier (2002) décrit la conception anarcho-syndicaliste de la société en partant de la définition de l'autogestion : le développement de structures organisationnelles qui permettent aux travailleurs eux-mêmes d'être les responsables de leur émancipation.

Ces structures seraient des organisations de base qui permettraient l'expression des travailleurs aussi bien sur le plan de l'entreprise que de la communauté dans lesquelles elles seraient insérées, et des organismes qui seraient à la fois économiques et politiques. Dans un régime d'autogestion, l'organisation générale de la société se fera au moyen du fédéralisme, qui est la représentation et l'expression des intérêts collectifs des travailleurs. Ainsi, les décisions seraient prises par la discussion à partir de la base pour atteindre le sommet, en passant par une succession de conseils et d'organismes de délibération qui expriment la pensée, l'intérêt commun et les décisions collectives.

L'anarchisme de Maurice Tragtenberg est un cas unique, parce qu'il ne s'aligne directement sur aucune de ces tendances. On peut noter des critiques contre Bakounine (Tragtenberg, 1986b) et une certaine sympathie pour Kropotkine, mais c'est à partir de sa propre pensée (1987 :7) que Tragtenberg donne sa définition de l'anarchisme :

« ...une société qui n'est soumise à aucune autorité verticale et dans laquelle les associations volontaires interconnectées se substituent à l'Etat dans la tâche d'articuler les parties de la totalité sociale. Une société fondamentalement basée sur la solidarité, dans laquelle celle-ci est obtenue par un accord entre les divers groupes sociaux, territoires et professions librement établis dans le champ d'application de production et de consommation sociale. »

Nous aurions ainsi un réseau entrelacé d'une infinie variété de groupes et d'associations au niveau local, régional, national et international, se consacrant à différents objectifs (production, consommation et échanges, communications, services sanitaires, éducation, protection mutuelle) et besoins (scientifiques, artistiques, littéraires, réseaux sociaux).

Parmi ceux qui ont étudié la pensée de Tragtenberg, il n'y a pas d'accord sur ses positions anarchistes, mais Maurice Tragtenberg lui-même se définit comme un marxiste anarchisant (Tragtenberg, 1991). Il déclare ainsi qu'il accepte les thèses économique-sociales de Marx mais qu'il s'oppose au marxisme-léninisme-stalinisme-trotskyisme qui a engendré le fétichisme du parti politique et de la représentation parlementaire et qui, à son avis, est responsable de

l'échec des expériences socialistes. Il fait valoir que l'anarchisme est une contribution importante au niveau de la superstructure dans l'analyse des mouvements sociaux, dans la question de la lutte contre la bureaucratie et dans la défense de la liberté comme valeur. Il est important de noter que dans son premier livre, *Planification : défi du XX^e siècle* (1956), Tragtenberg manifeste déjà son affinité avec l'anarchisme, car il fait une critique de la nationalisation des moyens de production dans les régimes capitalistes et socialistes alors en vigueur, soulignant la planification suggérée par Kropotkine comme voie du changement.

D'un autre côté, l'analyse de l'œuvre de Tragtenberg permet de le situer parmi les anarcho-marxistes, qui sont aussi appelés marxistes libertaires, socialistes libertaires, communistes libertaires, communistes conseillistes ou marxistes autogestionnaires. Aussi n'y a-t-il pas de consensus sur ce que serait l'anarcho-marxisme, parce que certains de ses adeptes n'acceptent pas les positions du prétendu anarcho-marxiste Daniel Guérin. Cependant, il y a un anarcho-marxisme décrit par Viana (2005) qui se rapproche beaucoup des idées défendues par Tragtenberg et qui se caractérise par :

- ◆ Une sympathie pour les thèses conseillistes et luxembourgiennes, même s'ils expriment des réserves sur l'anarchisme de Rosa Luxembour, qui fut une femme de parti, mais qui fit une défense sérieuse de la liberté politique ;
- ◆ Une lecture hétérodoxe du marxisme, exprimée dans la critique de la dictature du prolétariat et dans l'affinité avec des écrivains comme Pannekoek, Korsch, Mattick, Makhaïski, Gorter et Bordiga ;
- ◆ Un déni du rôle d'avant-garde des partis et des syndicats, qui est considéré comme une idéologie de la bureaucratie ;
- ◆ Un déni de l'expérience du socialisme réel et de la révolution bolchevique, en particulier de la bureaucratie qu'elle a produit, rejetant la nécessité d'une période de transition entre le capitalisme et le communisme ;
- ◆ Une identification entre le communisme et l'autogestion.

Dans l'œuvre de Tragtenberg, ces caractéristiques sont une constante. Par exemple, dans l'article « Rosa Luxembour et la critique des phénomènes bureaucratiques » (1991), il reconnaît que Rosa n'est pas une anarchiste, mais il loue sa critique de la bureau-

cratisation des partis, du projet de la social-démocratie et du syndicalisme traditionnel, et l'accent qu'elle met sur le rôle des Conseils. Selon Silva (2004), Tragtenberg est très sceptique à propos des solutions négociées au sein de l'Etat et pour cela il affirme que l'autogestion est la seule stratégie efficace dans la lutte des travailleurs. Déjà dans les livres *Réflexions sur le socialisme* (1986c) et *La Révolution russe* (1986a), Tragtenberg précise sa critique du régime bolchevique, qui aurait écrasé des soulèvements autogestionnaires tels que la rébellion de Kronstadt, la Makhnovstchina, la révolution hongroise et le printemps de Prague, outre qu'il se soit bureaucratisé et qu'il se soit imprégné de l'organisation taylorienne du travail.

Dans *le Marxisme hétérodoxe* (1981a), Tragtenberg critique les notions de dictature du prolétariat et de parti hégémonique propagées par les léninistes et les staliniens. Il regrette que Marx ait pu accepter de telles notions et défend la pensée de marxistes hétérodoxes comme Pannekoek, Mattick, Makhaïski, Bordiga et Gorter, qui défendent l'autogestion. Dans l'article « Marx/Bakounine » (1986b), Tragtenberg prend aussi la défense de Marx, rejetant les accusations d'autoritarisme faites par Bakounine à Marx dans la Première Internationale socialiste et critiquant le centralisme existant dans les organisations secrètes que Bakounine lui-même fonda. À son avis, ce sont les lectures que Rosa Luxembourg, Korsch et Lukacs firent de l'œuvre de Marx qui sont correctes, car elles indiquent que la dictature du prolétariat ressemble à la structure autogestionnaire de la Commune de Paris.

Comme on peut le voir, la défense de l'autogestion, des organisations horizontales telles que les comités de grève, les comités d'usine, les conseils ouvriers et les organisations de base, est centrale dans la pensée de Tragtenberg (1986c). À son avis, la prédominance de l'autogestion dans le domaine économique, social et politique défie la verticalité des relations avec l'Etat, créant les conditions de son extinction, une fois que les décisions et leur exécution seraient entre les mains des travailleurs et des citoyens. Parmi les expériences réelles d'autogestion, Tragtenberg désigne la guerre civile espagnole qui a eu lieu dans la période 1936-39. A cette époque, il y a effectivement eu une collectivisation des terres, des usines et des moyens de transport dans le pays, mais le soulèvement autogestionnaire a été finalement saboté pendant les combats contre le franquisme.

Tragtenberg suit également la tendance anarchiste en ce qui concerne le développement d'initiatives éducatives, discutées par des penseurs comme Proudhon, Robin et Ferrer. Dans l'œuvre de Tragtenberg (1979) cela se manifeste par la critique de l'Université et par la dénonciation de la délinquance académique. Mauricio dénonce dans ses écrits les relations chaque fois plus oppressives et inégales entre professeurs, élèves, bureaucrates de l'éducation ainsi que la transformation de l'université en une simple formation de cadres pour le marché, une « multiversité » qui enseigne tout ce que les élèves peuvent payer, indépendamment de la production de connaissances et de savoirs.

Selon Silva (2004), le regard de Tragtenberg sur l'éducation est analogue au regard pédagogique des militants anarchistes et libertaires, fondé sur l'autogestion, sur l'autonomie de l'individu et sur la solidarité. Ainsi, Tragtenberg défend-il l'autodidactisme aussi bien dans l'enseignement informel que dans l'enseignement formel, la pédagogie anti-bureaucratique, les décisions prises en assemblée, l'indépendance envers les partis politiques et la traduction des idées complexes dans un langage accessible. Sa pratique de cette pédagogie se manifeste dans l'attitude de l'intellectuel organique des travailleurs du temps où il rédigeait la colonne « No batente » (Non Stop) du journal *Noticias Populares*.

3. Contributions de Mauricio Tragtenberg aux études organisationnelles critiques

Dans cette section, nous analyserons les trois principales contributions de Maurice Tragtenberg aux études organisationnelles critiques : la critique de la bureaucratie, la critique des théories administratives, et la critique de la cogestion et la défense de l'autogestion. En cours de route, nous utiliserons comme référence l'alignement de Tragtenberg sur la pensée anarchiste de manière à révéler que c'est ce projet politique qui motive ses critiques.

Etude de Weber et critique de la bureaucratie

Maurice Tragtenberg était un élève éclairé de Weber et son attitude pour l'œuvre de l'auteur se justifie par l'identité de leurs préoc-

cupations concernant les problèmes de la rationalisation, de la sécularisation et de la bureaucratiation des structures sociales.

La préface de Tragtenberg à la *Méthodologie des sciences sociales* de Weber montre que cette identité n'est pas motivée par la question de la bureaucratie en soi, mais par l'inquiétude Weberienne à propos de deux phénomènes fondamentaux de la modernité, qui tourne autour de la bureaucratie : la perte de sens de la vie et la perte de la liberté. Par conséquent, c'est comme penseur libertaire que Tragtenberg cherche à analyser Weber. Ainsi, sa critique de la bureaucratie à partir de la pensée de Weber est directement liée au projet émancipateur anarchiste dans lequel il se situe.

Dans *Bureaucratie et idéologie* (1974), Tragtenberg fait une lecture attentive de l'œuvre de Weber, montrant non seulement la validité mais aussi les limites de sa pensée. Il dresse un portrait vivant de l'auteur en montrant sa détresse face à la crise du libéralisme allemand de son temps, tout en discutant des prophéties webériennes. Pour Tragtenberg, l'intérêt porté par Weber à la politique et à la bureaucratie est lié à ses préoccupations concernant la réalité sociale allemande, parce que Weber avait pressenti que la bourgeoisie risquait de s'allier avec la bureaucratie contre la démocratie, ce qui de fait eut lieu plus tard avec le nazisme. En outre, Weber anticipa également la désillusion du socialisme réel en soulignant que l'étatisation de l'économie en Russie provoquant une augmentation de la bureaucratiation, conduisant à une dictature de la bureaucratie (Tragtenberg, 1976). De même, Weber prévoyait l'erreur révolutionnaire de la social-démocratie, dès lors qu'elle aurait converti le marxisme en une idéologie justificative de la bureaucratie, qui s'exprime dans le mécanisme de l'État-providence.

Selon Tragtenberg (1974), la démocratie signifie pour Weber l'influence des citoyens dans la gestion de l'économie. Dans la vision webérienne, un parlement actif assiste dans cette tâche, car lorsque le Parlement est déprécié, le capitalisme et la bureaucratie allient souvent leurs forces contre la démocratie, empêchant les citoyens de se manifester. C'est pour cette raison que Weber critique la « démocratisation passive » produite par la modernisation, qui conduit à la conversion des hommes politiques en fonctionnaires, remplaçant l'éthique de la vocation politique par l'éthique de la bureaucratie. L'alternative que Weber propose à la bureaucratie est l'organisation des consommateurs en coopératives, avec la produc-

tion régulée par la demande et la médiation d'un parlement libre qui les défende.

Tragtenberg montre également que Weber désigne la bureaucratie comme un type de pouvoir et d'organisation, et comme un système dans lequel la division du travail est rationnellement établie en vue d'une fin. Ainsi, la bureaucratie se caractérise par le formalisme, les règles écrites, la structure hiérarchique et la division horizontale et verticale du travail. Selon Tragtenberg, Weber n'étudie pas la bureaucratie pour mettre en relief ses vertus organisationnelles, mais plutôt pour montrer comment nous pouvons nous défendre de son avancée implacable et de sa quasi-indestructibilité.

Outre qu'il démontre que Weber n'est pas un idéologue de la bureaucratie, Tragtenberg souligne que celle-ci est un phénomène historiquement situé et une forme de domination. En effet, la bureaucratie transcende le type idéal wébérien car elle ne se limite pas à être un phénomène technique et une organisation formelle ; elle est avant tout un phénomène de domination et un système de comportement significatif. Ainsi, pour caractériser la bureaucratie, il ne suffit pas d'une énumération de critères : il faut étudier sa dynamique interne et la forme sous laquelle elle s'enracine dans la société et augmente son pouvoir. Analysant la théorie de la bureaucratie chez Hegel et Marx, qui examinent la classe des fonctionnaires, Tragtenberg conclut que s'il se limite à la question de l'organisation formelle, le modèle wébérien ne parvient pas à expliquer des situations telles que le collectivisme bureaucratique. Dans cette situation, la bureaucratie n'est pas un agent des détenteurs du pouvoir économique comme dans le capitalisme classique, parce qu'elle monopolise les pouvoirs politique et économique, tendant à devenir autonome en tant que puissance au-dessus de la société.

En d'autres termes, ce n'est pas le type idéal wébérien qui détermine ce qui est ou n'est pas une bureaucratie ; de sorte que l'identifier par les caractéristiques énumérées par Weber n'est pas suffisant. Il y a une bureaucratie quand il y a un groupe qui, sous prétexte de représenter les intérêts collectifs, monopolise les pouvoirs économique et politique, ou qui est l'agent des détenteurs du pouvoir économique, pour défendre ses intérêts privés, en tenant la masse et/ou les travailleurs à l'écart du processus décision. Les stratégies utilisées par ce groupe ne seront pas toujours les mêmes, ni leurs caractéristiques. Donc, pour identifier la bureaucratie dans la structure de l'entreprise, nous devons dépasser l'habitude de la

caractériser à partir du type idéal wébérien pour l'interpréter comme un phénomène situé historiquement et comme une forme de domination.

Tragtenberg est d'accord avec le diagnostic de Weber sur la bureaucratie, mais comme marxiste anarchisant il en désaccorde avec la position libérale de Weber qui, en pleine crise du libéralisme, continue de désigner le Parlement comme la voie vers la démocratie. Ainsi, il a recours à la pensée wébérienne pour analyser le phénomène de la bureaucratie, mais il cherche d'autres moyens pour résoudre ce problème, valorisant l'autogestion. Prenant comme point de départ l'analyse de la pensée de Weber, il fait valoir qu'un examen des théories administratives doit partir de la bureaucratie comme pouvoir, parce qu'elle est un appareil idéologique qui rassemble ces théories et qui est également un produit et le reflet du contexte historique et socio-économique dans lequel elle s'insère.

Critique des théories administratives

L'intérêt de Tragtenberg pour les théories administratives réside dans l'obstacle qu'elles représentent pour l'autogestion, en ce sens qu'elles favorisent la séparation entre les planificateurs et les exécutants du travail, opprimant et contrôlant le travailleur. Il étudie donc les théories administratives en tant que produits de réalités historiques déterminées, analysant principalement l'École classique et l'École des relations humaines. Tragtenberg (1974) part des hypothèses suivantes :

♦ Les théories administratives sont les produits de formations socio-économiques d'un contexte historique déterminé, de sorte qu'elles sont extrêmement dynamiques par leur capacité à s'adapter aux exigences du modèle de l'accumulation capitaliste et de la réglementation sociale en vigueur ;

- ◆ Les théories administratives s'expriment de deux façons :
 - Idéologiquement, elles se manifestent comme idées déshistoricisées qui ont recours à des déguisements plus ou moins conscients pour dissimuler la véritable nature de la situation ;
 - Sur le plan opérationnel, elles constituent des pratiques, des techniques et des interventions conformes à ces idées.

Dans la *Bureaucratie et l'idéologie* (1974), Tragtenberg affirme que les théories administratives qui ont inspiré le mode de production fordiste constituent des harmonies administratives, dès lors qu'elles reposent sur une approche positiviste des relations sociales. À son avis, une telle inspiration positiviste conduit les théories à se caractériser par la négation, ou par la manipulation des conflits, par l'utilisation de mécanismes directs ou indirects de contrôle social, qui garantissent la productivité et encouragent un ordonnancement harmonieux des relations dans le monde du travail.

Ainsi se constitue, selon Tragtenberg, l'idéologie de l'harmonie administrative qui, pour dissimuler la tension naturelle entre les intérêts des entrepreneurs et ceux des travailleurs, disperse les énergies individuelles et sociales dirigées vers la démocratisation des relations dans le monde du travail. Cela permet la perpétuation des rapports de domination, réduisant les perspectives d'émancipation humaine dans les organisations. En d'autres termes, l'harmonie administrative favorise la productivité et l'ordre dans les organisations, mais elle est loin de promouvoir la liberté du travailleur et de permettre l'autogestion.

Avant d'aborder les théories administratives elles-mêmes, Tragtenberg cherche à reconstituer le contexte historique qui a permis la reproduction de celles-ci, et dégage les idées de certains sociologues sur la consolidation du capitalisme. Son point de départ est la révolution industrielle ; il analyse la situation en Angleterre où tout a commencé et a évolué à la suite de la première impulsion de l'accumulation du capital. Cette impulsion initiale comporte deux facteurs : les enclosures et la révolution commerciale qui s'appuya sur l'industrie textile et la marine marchande. Puis Tragtenberg compare l'Angleterre et l'Allemagne, où la révolution industrielle fut pro-

gressive et incomplète, car y persistait le système des corporations en l'absence d'un Etat centralisé.

Il examine ensuite la réaction intellectuelle à la révolution industrielle, qui partit des positivistes liés au socialisme utopique tels que Saint-Simon, Proudhon, Fourier, et même Karl Marx. Les premiers se signalèrent par la négation de l'esprit révolutionnaire et l'éloge des solutions pacifiques et organisatrices pour rétablir le progrès et l'ordre social. Depuis, le marxisme apparut comme philosophie de l'action, fondée sur la volonté humaine, ce qui encourageait une révolution pour destituer la classe bourgeoise de son pouvoir.

Avec la seconde révolution industrielle, les théories sociales de caractère totalisant et global des positivistes et les théories de Marx donnèrent lieu à des théories microindustrielles de portée moyenne, qui permirent la transition entre le capitalisme libéral et le capitalisme de monopole. Selon Tragtenberg, le capitalisme monopoliste a été le produit d'un système économique dans lequel se sont établies de grandes entreprises qui détenaient le contrôle du marché et aspiraient à produire sur une grande échelle.

Au début du XX^e siècle, les grandes entreprises cherchèrent les moyens de maximiser la productivité grâce à l'utilisation de machines et à l'intensification du travail, et le contexte historique et économique de l'époque encouragea la rationalisation de la production. Taylor répondit à ces attentes en créant un système de production dans lequel il y avait une « unique manière correcte pour exécuter une tâche », déterminée en mesurant le temps et le mouvement et réglée par l'établissement de quotas de production, ce qui signifiait un salaire en rapport avec la quantité de travail effectuée.

Dans son analyse, Tragtenberg souligne que la mise en œuvre du taylorisme suppose l'existence d'entreprises détenant un pouvoir économique et politique, la faiblesse syndicale des travailleurs, l'absence de législation sociale et la domination de l'offre sur la demande sur le marché de la main-d'œuvre. Tragtenberg explore également la formation Quaker de Taylor dans le but de montrer comment l'éthique protestante, dans le sens wébérien, imprègne le taylorisme. À son avis, l'éthos rationalisateur du taylorisme fut complété par les théories de Fayol qui, inspirées par les structures militaires, délimita les paramètres essentiels de l'organisation bureaucratique : le formalisme et la hiérarchie. Ainsi, de la combinaison de la rationalisation du travail dans l'usine et des structures administratives naquit l'école classique.

Selon Tragtenberg, partant de cette idéologie et de cette pratique, les représentants de l'école classique ont rendu possible la première phase du capitalisme de monopole, mais les tentatives de ce dernier pour obtenir par la force l'harmonie dans les relations de travail se sont avérées très limitées. Dès lors que les méthodes tayloristes ne contribuèrent en rien à réduire la dissonance cognitive du bureaucrate par rapport à l'exploitation de la force de travail, s'ouvrit un espace pour les contestations individuelles et organisées du système, qui acheva de renforcer le syndicalisme, nécessitant une nouvelle manière de traiter la gestion des conflits entre capital et travail. Analysant ce phénomène, Tragtenberg montre comment l'école des relations humaines émerge et redéfinit la logique de l'efficacité tayloriste comme logique de coopération.

Tragtenberg fait alors référence au courant positiviste et cherche à établir un parallèle entre la pensée d'Elton Mayo et celle d'Emile Durkheim. À son avis, c'est à partir des réflexions de Durkheim que Mayo conclut que les conflits sont désintégrants pour la société et qu'il fut poussé à défendre la revalorisation des groupes informels dans l'organisation comme moyen de contrer le sentiment d'anomie (déracinement) et à promouvoir l'équilibre des relations. De cet examen critique, Tragtenberg révèle que le positivisme est à la base de la logique de coopération et d'intégration qui imprègne l'Ecole des relations humaines.

À son avis, Mayo remet en équation la logique d'efficacité de l'école classique à partir de la coopération, de l'intégration et de la participation maximales. C'est là que réside le caractère idéologique de l'Ecole des relations humaines : elle cherche à cacher la domination par des discours et des pratiques participatifs, à détourner l'attention de son objectif central, qui est de maintenir la productivité dans les organisations et de réduire les tensions entre capital et travail. D'autre part, l'Ecole des relations humaines hérite également des caractéristiques du taylorisme, car elle procède en escamotant les conflits, elle remplace le conflit direct par la manipulation, tout en maintenant la séparation entre la planification et l'exécution dans le développement des tâches.

En ce qui concerne l'approche systémique, Tragtenberg affirme que ses modèles procurent des solutions d'équilibre et un maximum de productivité, de rationalisation et d'efficacité, occultant les antagonismes sociaux et optimisant le présent dans une rupture avec le processus historique. Tragtenberg ne ménage pas non plus les criti-

ques contre les processus d'automatisation et d'informatisation qui, idéalement, permettraient d'éliminer le travail simple, transformant la connaissance en force productive, mais qui ne le fait pas, par crainte de déprécier le capital en conséquence du progrès technologique.

À son avis, l'automatisation n'élimine pas les tâches parcellaires et répétitives mais elle en crée d'autres et ne conduit pas nécessairement à la spécialisation professionnelle, car elle peut devenir indépendante des opérateurs. L'informatique ferait alors baisser le coût de reproduction élargie du capital et augmenter l'accumulation de plus-value relative, car elle favorise la centralisation des décisions et constitue un recours pour maintenir le taux moyen de profit, dans la mesure où elle réduit les frais généraux et le coût de production.

En résumé, lorsque l'on analyse les deux principales écoles d'administration dans le premier demi-siècle, au-delà de l'approche systémique, Tragtenberg entrevoit les idéologies qui imprègnent notre présent, qui se fondent sur le contingent et sur des technologies de l'information. Dans un document dans lequel elle revisite la pensée de Tragtenberg, Paes de Paula (2002) approfondit la manière dont ses idées continuent encore de s'appliquer au contexte actuel du capitalisme et de ses pratiques de gestion.

Critique de la cogestion et défense de l'autogestion

Il est important de souligner que quand bien même Tragtenberg s'adresse explicitement à l'École des relations humaines et à la psychologie sociale, parfois il se réfère à l'école comportementale, qui commença à se former pendant les années 1940 ; elle est l'héritière de l'idéologie de l'école des relations humaines et exerça une grande influence sur les entreprises brésiliennes pendant toute la décennie de 1970. Pour l'approche behavioriste, exprimée dans les théories d'auteurs comme Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert et Chester Barnard, l'école a cherché à se positionner comme un adversaire légitime de l'école classique. Cependant, la tentative ne s'est pas affranchie de ses dettes envers le psychologisme et le fonctionnalisme. En effet, en utilisant des techniques telles que la dynamique de groupe, le leadership non directif et l'orientation, entre autres, l'école comportementale contribua à légitimer ce que Tragtenberg appelle l'idéologie participationniste.

C'est avec cet argument que Tragtenberg radicalise, dans son livre *Administration, pouvoir et idéologie* (1980a), la critique de l'école comportementale. Analysant les entreprises brésiliennes dans les années 1970, Tragtenberg démontre qu'en utilisant des techniques participatives, celles-ci ne font que stimuler chez les bureaucrates la prise de conscience qu'ils sont importants dans le processus de décision, alors qu'en fait ils ne font qu'entériner des décisions déjà prises. Pour Tragtenberg, l'école comportementale représente la négation et l'évitement de la lutte des classes dans la mesure où elle psychologise, à partir de l'approche behaviouriste, les problèmes des travailleurs, les traitant comme des questions individuelles ou de groupe et non comme un reflet du contexte social. En d'autres termes, en interprétant les tensions procédant des relations entre capital et travail comme des problèmes individuels et de personnalité, le psychologisme occulte les conflits politiques et rend impossible de les aborder comme une question de partage du pouvoir.

Avec cette critique, Tragtenberg (1980a) ouvre la voie à l'analyse de la mystification de la cogestion aussi bien dans les entreprises que dans l'État. Selon sa définition, la cogestion est considérée officiellement comme un équilibre des pouvoirs visant au bon fonctionnement de l'entreprise et à la participation aux profits. Dans les organisations, la cogestion apparaît dans sous la forme des conseils, commissions et comités d'entreprise et pour les étudier, Tragtenberg prend en compte les structures, le pouvoir et leur fonction. Avec ces critères, il analyse les expériences allemande et française, démontrant que dans les deux cas, on constate que la cogestion ne laisse pas de place pour la contestation des travailleurs ni ne change le pouvoir des groupes financiers qui dominent les entreprises industrielles. En outre, Tragtenberg note que la participation ne diminue pas le pouvoir de la direction, qu'elle occulte les conflits, de sorte que la cogestion n'est qu'une pseudo-participation et ne constitue jamais une « panacée administrative ».

Avec cette analyse, Tragtenberg cherche à valoriser l'autogestion, c'est-à-dire l'organisation de la production sur des bases démocratiques et coopératives par les travailleurs eux-mêmes. C'est dans ce contexte qu'intervient sa défense de la tradition luxembourgistes et conseillistes, représentée, entre autres théoriciens marxistes, par Pannekoek, qui a développé une théorie des conseils ouvriers dans l'industrie. Tragtenberg voit dans les

conseils autogestionnaires un projet stratégique pour autonomiser les travailleurs par rapport à l'Etat et aux syndicats et même défendre les initiatives de la société civile telles que la démocratie directe.

Selon Silva (2004), parmi les expériences mises en évidence par Tragtenberg se trouvait le comité d'usine d'Asama, à Sao Paulo, par opposition au comité de Ford à Sao Bernardo do Campo. Le comité d'Asama se distinguait par le fait qu'il n'était pas sous la tutelle ni à la remorque du syndicat, ses membres avaient des mandants révocables, il respectait le principe de l'horizontalité dans les relations et fonctionnait seulement comme un organe consultatif (Tragtenberg, 1981b ; Almeida, 1991). Une coopérative de couturières de Monlevade, dans le Minas Gerais (Tragtenberg, 1981c), présente une autre expérience soulignée par lui, car cette expérience d'organisation de la production était supervisée en rotation par les sociétaires, et l'administration se trouvait entre les mains d'un conseil qui désignait le gérant technique.

Dans le domaine de la gestion publique, l'accent est mis sur la démocratie participative chez Lages, à Santa Catarina (Tragtenberg, 1980b, 1982), fondée sur l'investissement dans l'agriculture, les jardins et les vergers communautaires, dans un effort commun pour le logement, la médecine préventive, l'éducation associée au travail, dans l'encourageant à la culture populaire et dans les associations de quartier. Tragtenberg (1981d, 1982) souligne également l'administration populaire de Boa Esperança, à Espírito Santo, où les communautés discutaient de médecine préventive, de l'assainissement, de la création de cours de formation professionnelle, de la production agricole et industrielle, des infrastructures, de l'éducation et de la sécurité à travers le Conseil de développement municipal, qui comptait avec la participation des dirigeants populaires.

Toutefois, Tragtenberg (1981e) reconnaît que de telles pratiques ne constituent pas une alternative globale au système, car elles ne favorisent pas les changements structurels. Néanmoins, il estime qu'elles montrent que les gens ont la capacité de faire et de créer dans les conditions les plus défavorables. À son avis, une tentative de rupture avec le système structurel dans le contexte de l'ouverture politique qui était en train de se dérouler (les années 1980) il pouvait se produire une répression déstructuratrice des communautés de base, des syndicats et des associations de quartier, qui ont mis des

années à se constituer. On se demande ce qu'il dirait aujourd'hui de telles expériences, dans un contexte démocratique, alors que 10 ans plus tard (Tragtenberg, 1991) il exprima sa désillusion envers la social-démocratie brésilienne, critiquant même le Parti des travailleurs (PT). À son avis, le projet du PT d'élever un ouvrier à la présidence rendait possible l'ascension sociale de la petite bourgeoisie au lieu d'un véritable changement social.

4. Conclusion

Dans cet article, nous décrivons et évaluons les contributions de Tragtenberg aux études critiques sur l'organisation en nous référant à son marxisme anarchisant. Il a été possible d'analyser comment les critiques que fait Tragtenberg de la bureaucratie, des théories administratives et de la cogestion, sont motivées par ses tendances anarchistes et par son plaidoyer en faveur de l'autogestion tant dans les organisations d'entreprises que dans la société civile.

Compte tenu de ces certitudes, il est pertinent de s'interroger sur l'actualité des idées et des propositions de Tragtenberg dans le monde dans lequel nous vivons. En les confrontant à la réalité dans laquelle nous sommes immergés, il est intéressant d'observer que sa production est extrêmement contemporaine, car dans un contexte de déclin du socialisme réel et de crise du néo-libéralisme, l'anarchisme apparaît comme l'utopie de notre temps. Le mouvement de résistance à la mondialisation et au néolibéralisme a été marqué par certains auteurs (Graeber, 2002) comme un mouvement anarchiste, fondé sur des réseaux horizontaux, sur des principes de décentralisation et de démocratie non hiérarchique, plutôt que sur des structures « top-down » (de haut en bas) comme les Etats, les partis politiques et les grandes entreprises.

Antunes (2005) pense que nous assistons à un retour à la littérature libertaire dans ses nombreuses variantes, citant comme exemple le livre de Hardt et Negri (2004) *Le travail de Dyonisos*, mais il nie l'existence d'un renouveau de l'anarchisme au XXI^e siècle. D'autres auteurs sont plus optimistes, comme Chomsky (2004), l'un des défenseurs contemporains de l'anarchisme, un sympathisant du luxembourgeoisisme, du conseilisme ouvrier de Pannekoek et de l'anarcho-syndicalisme de Rudolf Rocker, mais critique de Marx sur la même ligne soutenue par Bakounine. À son avis, les idées anarchistes sont appropriées à notre époque, car elles s'ajustent à

l'organisation d'une société industrielle avancée et très complexe dans la mesure où l'industrialisation et les progrès technologiques rendent possible l'autogestion à grande échelle.

Castells (2005) va dans le même sens, il estime que l'anarchisme est adapté à son temps car alors que le marxisme orthodoxe semble avoir été confiné au XX^e siècle, l'anarchisme émerge avec une vitalité nouvelle dans le XXI^e siècle, en se révélant comme un instrument de combat adapté aux conditions actuelles. Tandis que l'anarchisme vise à concilier l'autonomie personnelle et locale avec la complexité de l'organisation productive et de la vie quotidienne dans un monde industrialisé et interdépendant, la technologie est devenue son principal allié, car elle permet aux organisations autonomes de débattre, de voter et de s'administrer dans un réseau de communication interactive.

L'anarchisme est également d'actualité pour Newman (2003), qui croit que la théorie post-marxiste et la politique radicale d'auteurs comme Ernesto Laclau et Chantal Mouffe doivent reconnaître la contribution de l'anarchisme classique à la conceptualisation d'un champ politique totalement autonome, alors qu'on a maintenu le silence sur cette tradition révolutionnaire. En outre, selon l'auteur, l'anarchisme profiterait de l'incorporation de nouvelles approches théoriques contemporaines telles que l'analyse du discours, la psychanalyse et le poststructuralisme. De plus, le post-structuralisme est considéré par Newman comme une orientation fondamentalement anarchiste, dans la mesure où il a le projet de démasquer l'autorité des institutions et de contester les pratiques du pouvoir dominantes et excluantes. Newman voit également un avantage dans le rapprochement du post-structuralisme et de l'anarchisme en fondant un post-anarchisme : attribuer au premier un contenu éthico-politique approprié à l'agencement individuel et à la résistance dans le contexte de relations de pouvoir omniprésentes.

Enfin, il convient de mentionner que, compte tenu de l'actualité de l'anarchisme, la perspective de Maurice Tragtenberg peut être utile pour les études critiques de l'organisation, parce qu'elle ouvre de nouvelles voies pour l'exploration théorique, comme les auteurs anarchistes et les marxistes hétérodoxes. D'autre part, les coopératives, les organisations non gouvernementales, les mouvements sociaux, les conseils et autres formes d'organisation d'inspiration autogestionnaire deviennent des champs fertiles pour la recherche, car ils impliquent des modèles d'organisation complexes et sophisti-

qués, orientés vers l'auto-organisation et la participation. Dans ce contexte, il est important de rappeler le registre à partir duquel les chercheurs intéressés par cette approche pourraient travailler : l'anarchisme est une négation de l'autorité, mais pas de l'organisation, qui devrait se constituer d'une manière autonome de bas en haut, en évitant les pièges de la bureaucratisation.

Références bibliographiques

- ALMEIDA, I. A. *Construindo a identidade operária : a história da comissão de fábrica da Asama*. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- ANTUNES, R. Revival do anarquismo? In : ANTUNES, R. *O caracol e sua concha*. Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo : Boitempo, 2005.
- ALVESSON, M. ; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In : CLEGG, S. et al. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 1. São Paulo : Atlas, 1999.
- BERTHIER, R. Concepções anarco-sindicalistas da autogestão. In : LEVAL, G. ; BERTHIER, R. ; MINTZ, F. *Autogestão e anarquismo*. São Paulo : Imaginário, 2002.
- BRUNO, B. A heterodoxia do pensamento de Maurício Tragtenberg. In : SILVA, D. A. ; MARRACH, S. A. *Maurício Tragtenberg : uma vida para as ciências humanas*. São Paulo : Unesp, Fapesp, 2001.
- CASTELLS, M. Neanarquismo. *La Vanguardia*, 21 maio 2005. Disponível em : <http://estrecho.indymedia.org/newswire/display/13637/index.php>. Acesso em : 29 set. 2005.
- CHOMSKY, N. *Notas sobre o anarquismo*. São Paulo : Imaginário, 2004.
- COSTA, C. T. *O que é anarquismo*. São Paulo : Brasiliense, 1980.

- GRAEBER, D. The new anarchists. *New Left*, n. 13, p. 61-73, jan./fev. 2002.
- HARDT, M. ; NEGRI, A. *O trabalho de Dionísio*. Juiz de Fora : UFJF, 2004.
- LEVAL, G. Concepções construtivas do socialismo libertário. In : LEVAL, G. ; BERTHIER, R. ; MINTZ, F. *Autogestão e anarquismo*. São Paulo : Imaginário, 2002.
- LUIZETTO, F. *Utopias anarquistas*. São Paulo : Brasiliense, 1987.
- NEWMAN, S. The politics of postanarchism. *Institute for Anarchist Studies*, 23 jul. 2003. Disponível em : <www.anarchist-studies.org/article/articleprint/1/-1/1/>. Acesso em : 29 set. 2005.
- PAULA, A. P. Paes de. Tragtenberg revisitado : as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.
- SEGNINI, L. R. P. Maurício Tragtenberg, um intelectual intransigente, um amigo generoso. In : SILVA, D. A. ; MARRACH, S. A. *Maurício Tragtenberg : uma vida para as ciências humanas*. São Paulo : Unesp, Fapesp, 2001.
- SILVA, A. O. *Maurício Tragtenberg e a pedagogia libertária*. 2004. 226 p. Tese (Dou torado em Educação) — FE, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- TRAGTENBERG, M. *Planificação : desafio do século XIX*. São Paulo : Senzala, 1956.
- *Burocracia e ideologia*. São Paulo : Ática, 1974.
- Max Weber e a Revolução Russa. *Estudos Cebrap*, n. 18, p. 45-70, out./ nov./dez. 1976.
- *A delinquência acadêmica : o poder sem saber e o saber sem poder*. São Paulo : Rumo Gráfica, 1979.
- *Administração, poder e ideologia*. São Paulo : Moraes, 1980a.
- Lages, a cidade onde o povo tem o poder. *Folha de S.Paulo*, 26 dez. 1980b.
- *Marxismo heterodoxo*. São Paulo : Brasiliense, 1981a.

- Criada a comissão de fábrica da Asama. *Notícias Populares*, 10 jan.1981b.
 - Costureiras mostram que cooperativismo pode ser possível. *Folha de S. Paulo*, 10 jan. 1981c.
 - Administração comunitária ressuscitou Boa Esperança. *Folha de S.Paulo*, 4 jan. 1981d.
 - Organização popular, a saída lúcida. *Folha de S.Paulo*, 15 mar. 1981e.
 - Administración participativa en Brasil: Lages y Boa Esperança. *Revista Interamericana de Planificación*, n. 63/64, p. 245-258, sep./dic. 1982.
 - *A Revolução Russa*. São Paulo : Atual, 1986a
 - Marx/Bakunin : ou marxismo e anarquismo. *Revista Educação & Sociedade*, n. 23, p. 84-103, abr. 1986b.
 - *Reflexões sobre o socialismo*. São Paulo : Moderna, 1986c.
 - *Kropotkin*. Textos escolhidos. Porto Alegre : L&PM Editores, 1987.
 - Rosa Luxemburgo e a crítica dos fenômenos burocráticos. In : LOUREIRO, I. M. ; VIGEVANI, T. *Rosa Luxemburgo : a recusa da alienação*. São Paulo : Unesp, 1991.
- VIANA, N. *Marxismo e anarquismo : a anticrítica*. Disponível em : <www.midiaindependente.org/en/red/2002/06/29608.shtml>. Acesso em : 29 set. 2005.
- WEBER, M. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo : Cortez ; Campinas, SP : Unicamp, 1992. v. 1 e 2.
- WOODCOCK, G. *História das idéias e movimentos anarquistas*. Porto Alegre : L&PM, 2002. v. 1 e 2.

Œuvres de Maurizio Tragtenberg

- Planificação : Desafio do século XX (1967)
- Burocracia e ideologia, (1974)
- Administração, poder e ideologia, (1980)
- A Revolução Russa, (1988)
- Memórias de um autodidata no Brasil (1999)

24 *Maurício Tragtenberg : Contribution d'un marxiste anarchisant
à l'étude critique des organisations*

- Escreveu a introdução do livro *Organismo Econômico da Revolução : a autogestão na Revolução espanhola*, de Diego Abad de Santillán
- A Resgate da Memória e Obra de Maurício Tragtenberg
- A Delinquência Acadêmica, por Maurício Tragtenberg
- A atualidade de Errico Malatesta, por Maurício Tragtenberg
- A educação de Maurício Tragtenberg (depoimento pessoal sobre um método político-pedagógico), por Paulo Roberto de Almeida