

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

KIBUTZ: DA UTOPIA A DISTOPIA

Alberto Max Kestelman

Matrícula: 0512440

Professor Tutor: Márcio G. P. Garcia
Professor Orientador: Rodrigo R. Soares

Junho de 2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

KIBUTZ: DA UTOPIA A DISTOPIA

Alberto Max Kestelman

Matrícula: 0512440

Professor Tutor: Márcio G. P. Garcia

Professor Orientador: Rodrigo R. Soares

Junho de 2010

Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor.

As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.

Dedicatória e agradecimentos

Agradeço ao Departamento de Economia da PUC-RIO por me proporcionar a possibilidade de realizar um sonho, me tornar um economista e pela excelência na qualidade do ensino, especialmente ao professor Rodrigo Soares pela orientação na elaboração desta monografia.

Agradeço aos meus colegas de faculdade pelas memoráveis noites e madrugadas de estudo na mesa redonda da sala de estar de minha casa.

Agradeço as amigas Laura e Luiza pelo companheirismo e apoio no decorrer do curso.

Dedico este trabalho a Amanda, minha irmã por sangue e melhor amiga por escolha, a meu pai, um exemplo que pretendo seguir por toda a minha vida e, por fim, a minha mãe, indubitavelmente a maior responsável pelo meu sucesso.

*“Todos estes que aí estão
Atravancando o meu caminho,
Eles passarão.
Eu passarinho!”*

(Mario Quintana)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2 – O kibutz	12
2.1 A história do <i>kibutz</i>	12
2.2 Por que dividir recursos de forma igualitária?.....	14
2.3. A crise dos <i>kibutzim</i>	15
2.4. Por que utilizar os <i>kibutzim</i> no estudo do <i>trade-off</i> entre igualdade e incentivos?.....	17
CAPÍTULO 3 – Os incentivos	18
3.1 <i>Brain Drain</i> (“fuga dos cérebros”) e Seleção Adversa.....	18
3.1.1 Como a divisão igualitária encoraja o <i>brain drain</i> (“fuga dos cérebros”) e a seleção adversa?.....	18
3.1.2 Como o <i>brain drain</i> (“fuga dos cérebros”) é mitigado?.....	20
3.1.3 Como a seleção adversa é mitigada?.....	22
3.2 Risco Moral (<i>moral hazard</i>).....	23
3.2.1 Como a divisão igualitária encoraja o risco moral?.....	23
3.2.2 Como o risco moral é mitigado?.....	26
3.3 Determinantes que atuam sobre os incentivos.....	27
3.3.1 Investimento em capital humano.....	27
3.3.2 O papel da ideologia.....	28
3.3.3 O papel da opção externa.....	31
CAPÍTULO 4 – Um novo paradigma: Novos sistemas de remuneração	32
4.1 O processo de mudança.....	32
4.2 A transição para o “novo modelo”.....	33
4.3 Os modelos.....	35
4.3.1 Modelo tradicional	35
4.3.2 Modelo combinado.....	36
4.3.3 Modelo de remuneração diferencial.....	36
4.4 Porque optar pela diferenciação dos salários?.....	37

CAPÍTULO 5 – O modelo de remuneração diferencial: Uma análise teórica.....	37
5.1 O “modelo ideal” do <i>kibutz</i>	37
5.2 A instituição do modelo de remuneração diferencial.....	39
5.3 Comparação de modelos.....	41
5.4 Conseqüências da introdução do novo modelo.....	43
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – População dos <i>kibutzim</i>	13
Gráfico 2 – Migração dos membros dos <i>kibutzim</i>	19
Gráfico 3 – Salário dos entrantes.....	19
Gráfico 4 – Média de horas trabalhadas semanalmente.....	23
Gráfico 5 – Ética no trabalho em relação à riqueza e nível de divisão de renda.....	25
Gráfico 6 – Tempo médio de estudo entre membros e a população judaica.....	28
Gráfico 7 – Grau de ideologia em relação ao nível de distribuição de renda.....	31
Gráfico 8 – Número de <i>kibutzim</i> e seus modelos.....	34
Gráfico 9 – Modelos adotados em 1996.....	34
Gráfico 10 – Modelos adotados em 2005.....	35
Gráfico 11 – <i>Kibutz</i> sob o “Modelo Ideal”	39
Gráfico 12 – <i>Kibutz</i> com “Salários diferenciados”.....	42
Tabela 1 – Modelos adotados (1996-2005).....	34

APÊNDICE A

Fatores de produção:

n_1 : Membros do *kibutz* do tipo 1 (“blue-collar”)

n_2 : Membros do *kibutz* do tipo 2 (“white-collar”)

N : Número total de membro no *kibutz*. Logo, $N = n_1 + n_2$.

K : Valor do capital

F : Custo Fixo

Preços¹:

w_1 : Salário de mercado do trabalhador tipo 1 (“blue-collar”)

w_2 : Salário de mercado do trabalhador tipo 2 (“white-collar”)

r : Custo do capital

P : Preço de mercado do produto (y).

Produção:

Y : Produto agregado.

$pf\ n_1$: Produto marginal de um membro “blue-collar” em termos da produção do *kibutz*

$pf\ n_2$: Produto marginal de um membro “white-collar” em termos da produção do *kibutz*

pfk : Produto marginal do capital

V : Produto por membro no *kibutz*

Z : Renda econômica pura (“remainder of income”)

¹ Preços dados exogenamente ao *kibutz*.

Introdução

Ao longo da história, sociedades e organizações têm se mostrado engajadas em estabelecer distribuição de renda, fornecendo aos indivíduos segurança e bem estar. Entretanto, poucas instituições são tão explicitamente baseadas em igualdade com relação aos seus membros como o *kibutz* israelense.

O *kibutz* (do hebraico “reunião” ou “juntos”) é um movimento popular socialista baseado em assistência mútua, igualdade e parceria. Consiste em 120.000 membros distribuídos por 268 *kibutzim* (plural de *kibutz*), representando 2,6% da população judaica de Israel². Mesmo inserido dentro de um ambiente capitalista, o modelo persistiu durante todo século XX sendo conhecido como o maior movimento comunal da história contemporânea.

A importância do estudo do *kibutz* encontra-se no fato de o mesmo representar uma amostra única de divisão igualitária no mundo atual, nos permitindo lidar com uma questão econômica fundamental; dado que a divisão total promove uma valorosa segurança aos membros, isto faz com que eles se deparem com dificuldade de dissociar a recompensa relativa à produtividade individual³.

A teoria econômica prevê que isto irá encorajar a falta de esforço e disciplina (risco moral), a conseqüente saída dos membros mais produtivos (*brain drain* ou “fuga dos cérebros”) e, por fim, a entrada dos menos produtivos (seleção adversa)⁴. Especificamente, modelos de compensação igualitária fornecem ao indivíduo o incentivo a “não se esforçar” (*shirk*) e “pegar carona” (*free ride*) à custa de outros, pois este recebe uma divisão igual da produção coletiva total. Da mesma forma, os membros com mais habilidade e, conseqüentemente, os mais produtivos se deparam com o incentivo de deixar o *kibutz*, pois uma vez saindo, poderão receber um prêmio em

² Dados disponíveis em Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, Job Market paper 1, 2005

³ Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, Job Market paper 1, 2005

⁴ Segundo a teoria definida por Abramitzky, Ran. “Brain Drain and Adverse Selection: the Case of the Israeli Kibbutz”. Northwestern Mimeo (2003) e Abramitzky, Ran, “Migration and Self-Selection: Lessons from the Israeli Kibbutz” an economic personal working paper(2006).

relação à sua participação anterior. Analogamente, os indivíduos com menos habilidade são os que têm mais propensão a ingressar de modo ao serem subsidiados pela coletividade.

Nos anos 1980, um novo plano econômico adotado pelo Banco Central israelense garantiu a estabilidade da inflação, através do aumento dos juros, congelamento de preços e salários. A medida foi prejudicial para a maioria dos *kibutzim* que tinham no endividamento a base do seu investimento⁵. Muitos viram como única saída ao colapso a recriação do modelo, com abolição da distribuição igualitária, adotando um modelo de remuneração através de recompensa individual à produtividade e, inexoravelmente, abdicando de forma parcial da coletividade.

A crise financeira vivida por Israel e o conseqüente enfraquecimento do modelo, nos forneceu a oportunidade de determinar quais estratégias foram utilizadas pelos *kibutzim* para mitigar os incentivos, tais como estratégias *lock-in*, que veremos ser determinante para definir o grau de igualdade que pode ser mantido e que permitiram que o modelo perdurasse durante quase um século. Como conseqüência, poderemos perceber porque comunidades baseadas em distribuição de renda uniforme são raras, tendem a viver durante um período curto de tempo e costumam punir duramente os que desviam⁶.

Esta monografia propõe, então, um estudo sobre o *trade-off* presente entre a distribuição de renda uniforme e igualitária e os incentivos que atuam sobre o modelo, ilustrando como o risco moral, *brain drain* (“fuga dos cérebros”) e a seleção adversa são mitigados pelos *kibutzim*. Ilustraremos como outros determinantes tais como o investimento em capital humano, o nível de ideologia e o papel da opção externa em um ambiente capitalista se comportam em relação aos incentivos encontrados. Por fim, definiremos como os modelos vêm sendo revistos e implementados de forma eficiente, abdicando de características socialistas e se mostrando mais produtivos e competitivos.

⁵ A crise dos *kibutzim* foi amplamente discutida por Leviatan, Uriel, “Is it The end o Utopia? The Israeli Kibbutz at the twenty-first century”, miscellaneous publication, University of Sakatchewan, Centre for the study of co-operatives, 2003.

⁶ Abramitzky, Ran, “The equality-incentives trade-off: lessons from the kibbutz” an economic personal working paper, 2009b.

Motivação

“O *kibutz* representa um quebra-cabeça para os economistas” (Abramitzky, 2005). Pelo fato de terem um caráter voluntário e prevendo, ao mesmo tempo, igualdade total entre os indivíduos, os *kibutzim* persistiram de forma eficiente e duradora. O estudo sobre este experimento socialista inserido em um contexto capitalista representa uma situação única de análise empírica de incentivos e, conseqüentemente, de estratégias para mitigá-los.

Esta monografia tem como objetivo definir sob quais contextos os incentivos atuam e de que maneiras vêm sendo mitigados de forma a fazer com que o modelo sobrevivesse durante praticamente todo o século XX. Acrescido a isto, apresentaremos a “crise dos *kibutzim*” causadora de uma possível ruptura no modelo, possivelmente quebrando um paradigma, pois abriu oportunidade para mudanças estruturais, que também serão definidas no presente trabalho.

2. O Kibutz

2.1 A história do kibutz

Combinando o socialismo e o sionismo, os *kibutzim* são uma experiência única, sendo reconhecidos como um dos maiores movimentos comunais da história.

Ao longo da história, apesar de existirem sociedades socialistas em outros países, em lugar algum as comunidades coletivas e voluntárias desempenharam um papel tão importante na criação de um país, como os *kibutzim* tiveram em relação à fundação do Estado judeu⁷.

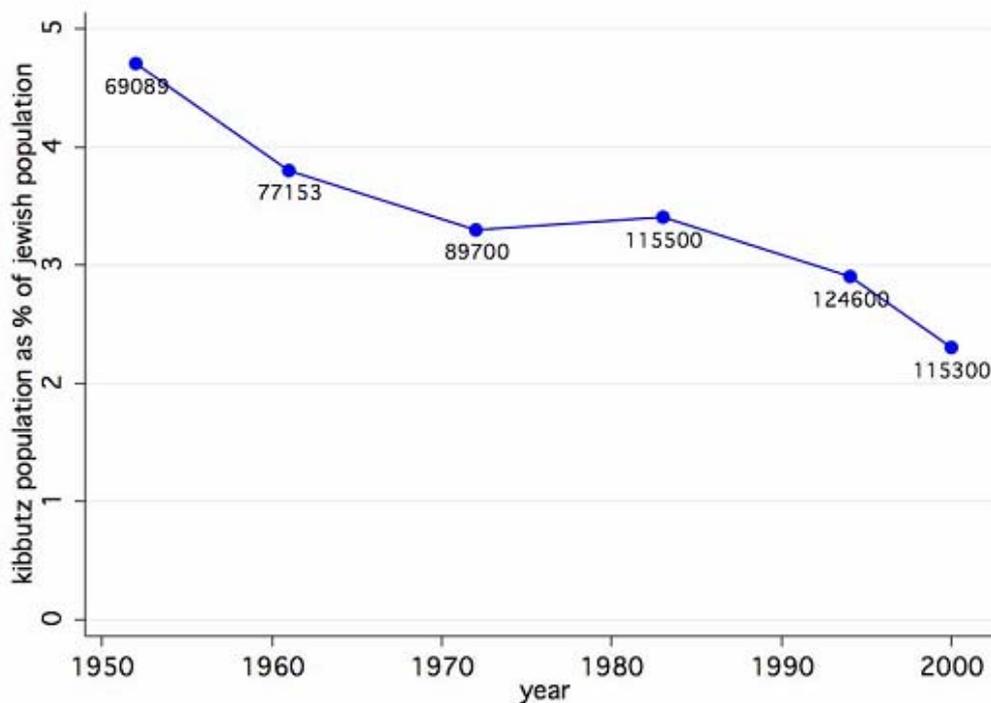
O primeiro *kibutz* da história foi o Degania, criado em 1910. Entretanto, a maioria dos *kibutzim* foi criada entre as décadas de 1930 e 1940. Seus fundadores, fundamentalmente imigrantes do Leste europeu, influenciados pela ideologia socialista, criaram uma comunidade baseada na distribuição igualitária de recursos.

Inicialmente, surgiram como grandes fazendas coletivas, mas durante o período de industrialização israelense na década de 1950, se desenvolveram, tornando-se uma parte considerável da produção industrial do país. Atualmente, a produção nos *kibutzim* é baseada aproximadamente 80% em produção industrial (alimentos e maquinaria) e apenas 20% em agricultura⁸.

⁷ Warhurst, Chirstopher, “Between Market, State and Kibbutz”, 1st Edition, Mansell

⁸ Dados retirados de Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, Job Market paper 1, 2005

Gráfico 1:



Nota: Este gráfico mostra a população dos *kibbutzim* como percentual em relação a população judaica israelense. (Fonte: Pavin, 2001)

O gráfico 1 mostra a evolução no número de membros do *kibutz* e sua população em relação percentual à população judaica de Israel. Podemos perceber que a presença de membros em relação à população judaica do país declinou de 5% em 1952 para menos de 2,5% em 2000 (Pavin, 2001).

Um das características mais importantes do movimento, e algo que o torna singular é o fato de seus membros nunca estarem à margem da sociedade. Isto se dá pela livre mobilidade que lhes é garantida, gerando uma grande interação com outras esferas da sociedade. Na verdade, moradores do *kibutz* interagem com não membros quando atingem 18 anos de idade, durante o serviço militar e muitos membros (especialmente a partir dos anos 1980) trabalham fora do *kibutz* (Abramitzky, 2009b). O crescimento da população interna até o fim dos anos 1990 nos mostra que mesmo com a opção de sair os membros, em geral, resolveram permanecer na comunidade (Pavin, 2001).

“Parece-me que os *kibutzim* obtiveram sucesso, ao menos que parcialmente, em lidar com problemas como *brain drain*, seleção adversa e risco moral. Isto é refletido, primeiramente pelo longo tempo de sobrevivência sob completa distribuição total e

igual de renda, acrescido pelo fato de viverem com um padrão de vida acima da média do país” (Barkai 1977).

2.2 Por que dividir recursos de forma igualitária?

Segundo Abramitzky (Abramitzky, 2005) os *kibutzim* foram fundados com três princípios básicos. Primeiramente, eles seriam baseados em divisão total de renda, independentemente, da habilidade individual. O segundo principio baseava-se na idéia de coletividade, onde não haveria propriedade privada e tudo pertenceria à comunidade. Por fim, os *kibutzim* seriam comunidades voluntárias, deixando a cargo individual do membro a permanência ou a possível mudança para as cidades israelenses.

Assim como prevê o estatuto social dos *kibutzim*: “Cada membro deve morar dentro do *kibutz*, levar seus bens para a área coletiva do *kibutz* bem como sua força de trabalho e seus ativos de qualquer fonte. Cabe ao *kibutz* determinar o seu emprego e o mesmo tomará conta de todas suas necessidades, incluindo as de seus dependentes.” “Não será permitido aos membros vender nenhum ativo que eles utilizem, não podendo levar presentes para fora da comunidade [...]. *Kibutzim* podem apreender propriedades dos seus membros”. Podemos inferir que os princípios descritos pelo modelo tornam as famílias muito dependentes da coletividade, servindo como comprometimento compulsório para permitir que o nível de igualdade perdure de forma sustentável⁹.

Mesmo com vários problemas inerentes a distribuição igualitária de recursos, não apenas Israel, mas outros países desenvolveram sociedades com alto nível de igualdade e distribuição de renda.

Fundamentalmente, o ponto de partida para este tipo de advento se deu no grau de ideologia de seus fundadores. Em geral imbuídos de um ideal socialista, rejeitaram veementemente o capitalismo e criaram uma sociedade igualitária baseada nos princípios marxistas (Abramitzky 2009b). Como consequência, seus membros ficaram mais seguros, pois, independentemente do que pudesse vir a ocorrer, eles receberiam uma parcela igual da produção total. Esta segurança era fundamental para uma parcela da população; os emigrantes, vindos de períodos de guerra com incertezas viam no

⁹ Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, Job Market paper 1, 2005

kibutz uma oportunidade única de se reerguer financeiramente minimizando os riscos potenciais.

Acrescido a isto, Abramitzky (Abramitzky, 2009a) nos cita que o mercado de seguros não era, até então, desenvolvido no país. Mas lembra que, mesmo com um mercado de seguros, a proteção contra choques de capital humano fornecida pelo modelo de distribuição igualitária, não seria encontrada no ambiente capitalista das cidades israelenses.

2.3 A Crise dos *kibutzim*

O filósofo Martin Buber (1947) definiu o experimento do *kibutz* como uma “*exemplary non-failure*”, e não como um exemplo de sucesso¹⁰. Não apenas Buber, mas uma série de autores prevêem em sua bibliografia o colapso deste movimento socialista, apesar de não negarem seu indubitável sucesso durante décadas.

No final dos anos 1980, a crise vivida pelos *kibutzim* não apenas era esperada pelos céticos ao movimento, como também se tornou um experimento natural no que diz respeito ao *trade-off* entre igualdade e incentivos.

Alguns anos antes da crise, os *kibutzim* expandiram suas instalações industriais para atrair mais trabalhadores e conseqüentemente expandir o número de casas. Isso se deu através do endividamento, ocorrido principalmente com os maiores bancos do país. A facilidade de crédito se justifica pelo fato de, em decorrência da alta inflação, as taxas de juros eram muito baixas. (Near, 1992 e Abramitzky, 2009b).

Em 1984, a taxa inflação já havia atingido os 400% ao ano, e com intenção de conter este avanço, o governo israelense interveio, lançando um programa de estabilização que dentre as várias medidas adotadas incluía a desvalorização do Shekel (moeda local), congelamento de salários e preços e, por fim, um aumento considerável da taxa de juros real. Como conseqüência, os *kibutzim* tiveram suas dívidas multiplicadas para um valor de mais de cinco bilhões de dólares, tornando-as impagáveis e chamando atenção para seu possível colapso em caso de *default*¹¹.

¹⁰ Leviatan, Uriel, “Is it The end o Utopia? The Israeli Kibbutz at the twenty-first century, miscellaneous publication, University of Sakatchewan, Centre for the study of co-operatives, 2003.

¹¹ Informações retiradas de Abramitzky, Ran. “Brain Drain and Adverse Selection: the Case of the Israeli Kibbutz”. Northwestern Mimeo (2003).

Entretanto, o governo e os próprios bancos tinham interesse em prevenir a quebra dos *kibutzim*, o primeiro, que visava evitar um grande número de desempregados remanescentes do sistema, ao passo que, ao segundo restava renegociar as dívidas, pois as perdas em caso de um *default* coletivo poderiam gerar uma crise bancária¹².

O governo, os bancos e os *kibutzim* criaram uma associação independente conhecida como *Kibbutz Arrangement Board*, constituída por economistas e advogados, cujas funções seriam lidar com problemas relativos às garantias dos contratos e renegociar as dívidas¹³. Acordos entre o governo, bancos e os *kibutzim* foram assinados em 1989, 1996, 1999 e foram fundamentais para controlar a crise dos anos 1980 (Abramitzky 2003).

Associado a isto, outro fator que contribuiu para a migração de membros para as cidades foi o grande crescimento de empresas do setor de tecnologia (conhecido como *high tech boom*), no início dos anos 1990. Este surto tecnológico representou um aumento nas opções externas, importando dos *kibutzim* uma parcela considerável da população provida de mais habilidade. Segundo estudos contidos em Abramitzky (Abramitzky, 2009 a), 20% dos indivíduos deixaram o *kibutz* entre o período de 1983 e 1995, sendo grande parte deste montante como consequência do aquecimento no mercado de trabalho urbano.

Anos depois, pela primeira vez na história, alguns *kibutzim* viram como única saída ao colapso, realizar reformas estruturais. Inicialmente as mudanças não seguiram um padrão homogêneo, cada *kibutz* avaliou individualmente suas necessidades de adaptação ao novo cenário. Em geral, foram realizadas medidas no sentido de diminuir nível de igualdade entre membros fosse, o refeitório e áreas coletivas fossem parcialmente (ou integralmente) abolidos e a contratação de mão-de-obra externa passou ser vista como uma saída à falta de competitividade dos produtos produzidos internamente.¹⁴

¹² A questão do governo israelense e dos bancos credores durante a crise dos *kibutzim* é profundamente discutida por Abramitzky (2009b) e Leviatan (2003).

¹³ Segundo Abramitzky 2003, parte das dívidas foram perdoadas e o resto renegociado.

¹⁴ Informações contidas em Abramitzky, Ran, “The equality-incentives trade-off: lessons from the kibbutz” an economic personal working paper, 2009b.

2.4 Por que utilizar os *kibutzim* no estudo do *trade-off* entre igualdade e incentivos?

Apesar de garantirem maior segurança para seus membros, regimes de compensação igualitária de riqueza têm como característica inerente uma grande dificuldade de dissociar recompensa pela produtividade individual.

Segundo a teoria econômica ¹⁵, o modelo tende a encorajar o *shirking* (não esforço), a saída dos mais produtivos e a conseqüente entrada dos menos produtivos.

O risco moral é definido por Abramitzky (Abramitzky, 2003) como conseqüência da divisão igual da receita coletiva. “A compensação igualitária dá ao agente incentivo de não se esforçar e, conseqüentemente, pegar carona (*free ride*) à custa de outros, pois recebe, inexoravelmente, uma parcela igual aos demais”.

Já o *brain drain* (“fuga dos cérebros”) e a seleção adversa atuam de forma análoga. Respectivamente, ao passo que o modelo cria um incentivo para saída dos mais produtivos em busca de um aumento no seu salário real (*premium wage*), os menos qualificados tenderiam a ingressar na coletividade para serem subsidiados por outros e assim obter benefícios comparativos em relação a vida na área urbana. (Abramitzky 2003).

Sendo assim, o *kibutz* se torna o experimento ideal para testarmos não apenas o *trade-off* existente entre igualdade e os incentivos acima mencionados, mas também os fatores que influenciam positivamente ou negativamente os mesmos.

“O nível de igualdade é positivamente correlacionado com o número de horas trabalhadas, assim como a atmosfera social e as atividades nos *kibutzim*, provavelmente porque distribuição igualitária aumenta a freqüência de interação social.” (Munshi, Kaivan, and Rosenzweig, 2009)

Posteriormente, aprofundaremos nossas análises nos fatores que encorajam o risco moral, seleção adversa e *brain drain*.

Por outro lado, mesmo que a teoria econômica tenha previsto o colapso, o modelo resistiu fortemente durante décadas. Isto ocorreu devido a estratégias utilizadas por agentes com a finalidade de mitigar o *trade-off* entre igualdade e incentivos. Mecanismos de *lock in*, que aumentam o custo de saída, punições sociais, que

¹⁵ Detalhadamente discutida em Abramitzky 2005, 2008, 2009a, 2009b e Abramitzky, Ran, and Victor Lavy 2009.

neutralizam os incentivos ao não esforço e processos de triagem para entrantes, entre outros, serão amplamente caracterizados e discutidos nos capítulos subseqüentes.

3. Os Incentivos

3.1 *Brain Drain* (“fuga dos cérebros”) e Seleção Adversa

3.1.1 Como a divisão igualitária encoraja o *brain drain* (“fuga dos cérebros”) e a seleção adversa?

Em termos de distribuição de renda, o *kibutz* israelense é mais igualitário do que o resto do país. Sendo assim, o movimento acaba por dar mais garantias aos indivíduos com baixa qualificação e sobretaxar os que possuem maior capital humano. Borjas (Borjas, 1987) levantou a hipótese de que os indivíduos que migram dos *kibutzim* para as cidades seriam selecionados positivamente se comparados aos membros da comunidade e aos não migrantes.

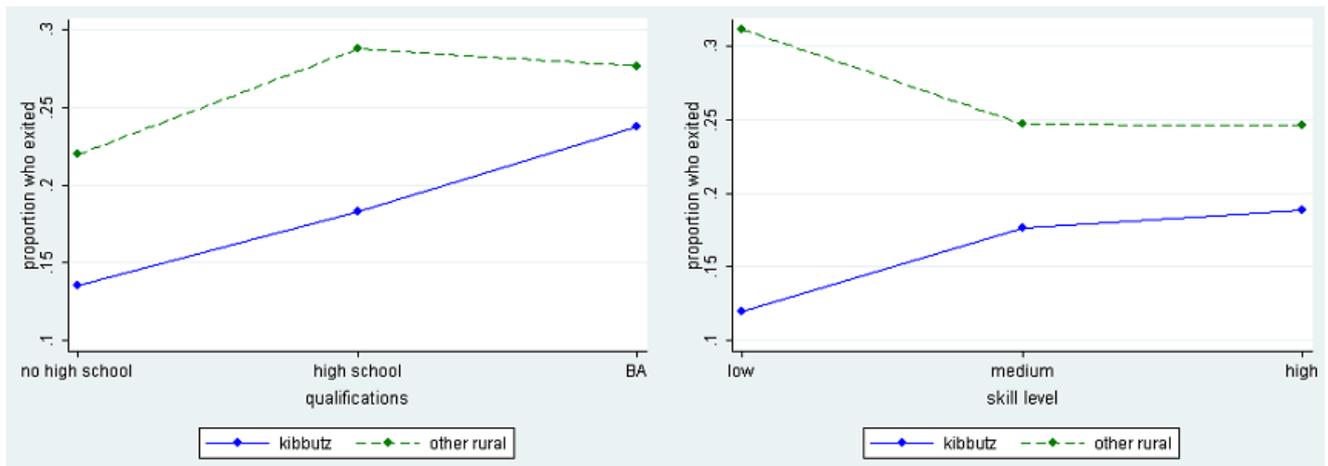
Podemos inferir, então, que se a divisão igualitária de renda desencoraja a participação dos mais produtivos. Os indivíduos mais habilidosos teriam mais propensão a sair, ao passo que os menos qualificados tenderiam a ingressar no movimento com mais frequência.

O gráfico 2 nos mostra como os indivíduos com mais educação e habilidade são os mais propensos a deixar o *kibutz*. Devido ao fato de os emigrantes que se deslocam da zona rural para o centro urbano serem selecionados positivamente, independentemente da divisão igualitária de renda, assim como previsto pela teoria econômica, a diferença entre os mais qualificados e os menos encoraja o *brain drain*, tanto na zona rural quanto nos *kibutzim*, mostrado pelo gráfico da esquerda¹⁶.

Entretanto, podemos perceber que a taxa saída total dos *kibutzim* é menor do que do as ocorridas em outras áreas rurais. Segundo Abramitzky (Abramitzky 2003), isto ocorre devido aos mecanismos de *lock-in* utilizados pelo movimento para mitigar a atuação dos incentivos.

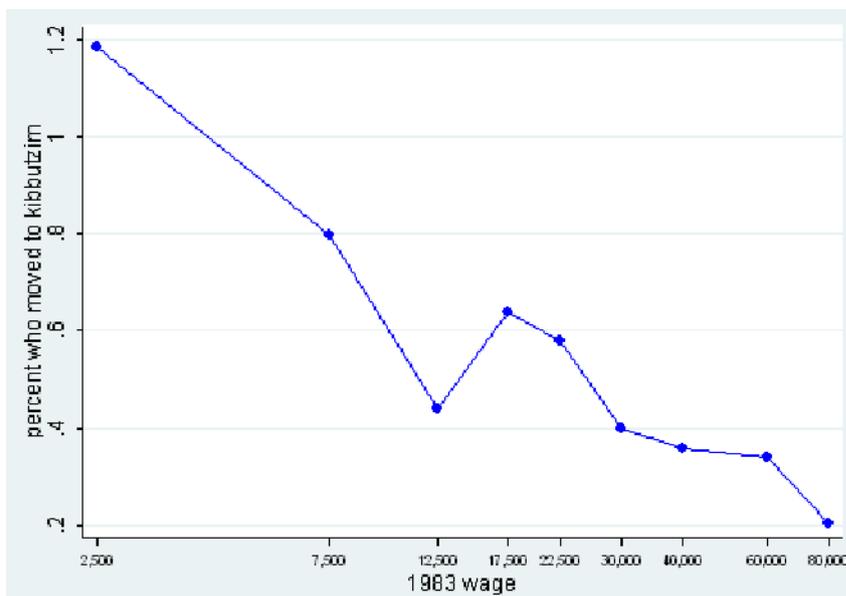
¹⁶ Abramitzky, Ran, “The equality-incentives trade-off: lessons from the kibbutz” an economic personal working paper, 2009b.

Gráfico 2:



Notas: O gráfico a esquerda mostra a proporção de membros do *kibbutz* e de indivíduos de outras áreas rurais que moveram-se para a metrópole no período entre 1983 e 1995, pelo nível de qualificação em 1983. O gráfico a direita define a mesma situação, mas levando em consideração o nível de habilidade dos trabalhadores. (Fonte: Census israelense de 1983 e 1995, Abramitzky 2009b)

Gráfico 3:



Nota: Este gráfico retrata a proporção de pessoas que viviam nas cidades em 1983 e entraram nos *kibbutzim* no período de 1983 e 1995, levando em consideração o nível de remuneração. (Fonte: Census israelense de 1983 e 1995, Abramitzky 2009b)

Analogamente, o gráfico 3 nos mostra que indivíduos com rendimentos menores têm maior propensão a entrar no *kibbutz*, indicando seleção negativa no processo de admissão em um regime de compensação igualitária (Abramitzky, 2009b).

3.1.2 Como o *brain drain* (“fuga dos cérebros”) é mitigado?

A livre circulação de membros sempre refletiu o desejo dos fundadores, pois isto seria determinante para combinar a igualdade, tão valorizada no socialismo e a liberdade que era muito valorizada pelas sociedades livres e democráticas¹⁷.

Sendo assim, a saída dos mais produtivos representava o grande desafio para os líderes comunitários. Como alternativa a este incentivo de saída, os membros demandariam contribuições as quais não seriam reconquistadas em caso de deixarem o *kibutz*.

As medidas descritas por Abramitzky (Abramitzky, 2003 e Abramitzky, 2009b) nos ilustram como com o aumento do custo de saída o movimento conseguiu restringir o número de indivíduos que migrariam para as cidades israelenses.

A primeira medida tomada foi o processo de abolição da propriedade privada. A partir deste momento todos os ativos dos quais as famílias faziam uso pertenceriam à comunidade.

Posteriormente, foi determinado que todo o montante poupado pelas famílias pertenceria ao *kibutz*, e por conseqüência, todos os novos membros que nasceriam na comunidade, desde então, não teriam direito a serem contemplados pela herança de seus familiares.

Outra estratégia utilizada pelo movimento foi o fortalecimento dos bens coletivos, que nos *kibutzim* são maiores e mais desenvolvidos do que em outras comunidades. Piscinas, centros esportivos, espaços culturais e parques, entre outros, seriam um atrativo as famílias a permanecerem no ambiente coletivo. Uma explicação para a queda da atratividade da vida no *kibutz* é o fato de, com o desenvolvimento econômico nacional e o conseqüente aumento de receita dos *kibutzim*, a parcela do consumo total das famílias que o bem coletivo ocupa tende a diminuir, não justificando o alto investimento neste tipo de entretenimento coletivo¹⁸.

¹⁷ Discutido no processo de formação dos *kibutzim* em Warhurst, Chirstopher, “Between Market, State and Kibbutz”, 1st Edition, Mansell

¹⁸ Explicação fundamentada por Keren, Michael, David Levhari, and Michael Byalski, “On the Stability and Viability of Co-operatives: The Kibbutz as an Example,” *Acta Oeconomica*, 56:302–321, 2006.

Uma das medidas que mais limitam a liberdade dos indivíduos foi à abolição do dinheiro dentro da comunidade. Isto não apenas restringiu as possibilidades de trocas entre os membros como os impediu de poupar para a velhice, tempos ruins ou até mesmo deixar de herança para seus sucessores.

Por fim, as estratégias de *lock-in* utilizadas para aumentar os custos de saída, tinham como principal objetivo encorajar os trabalhadores a usar sua força de trabalho em prol da comunidade.

Caberia a comunidade fornecer aos seus membros a qualificação específica para trabalhar nas instalações internas. Como o indivíduo tem de estudar as matérias que *kibutz* escolhe, este acaba por adquirir um capital humano específico das necessidades produtivas do *kibutz*. Somado a isto, estudar em faculdades não era permitido. Apenas em 1970, os membros passaram a ter autorização para estudar nas cidades, mas desde que isto fosse feito de acordo com necessidades dos *kibutzim*, áreas como agronomia e outros conhecimentos específicos para a comunidade detinham o privilégio de serem permitidos ¹⁹.

Após algum tempo, correntes pressionavam para que os indivíduos tivessem o direito de estudar qualquer assunto que lhes interessasse. Como consequência desta situação, o *kibutz* se depara com o *trade-off* descrito por Abramitzky (Abramitzky, 2009b): “ Os *kibutzim* tiveram que enfrentar o *trade-off* entre deixar os membros adquirirem um nível alto de educação, o que aumentaria a probabilidade de saída devido as opções externas mais vantajosas, e não permitir o acesso a educação de alto nível, algo que também poderia incentivar o membro a deixar a comunidade para que este consiga adquirir tal nível educacional”.

“Ao mesmo tempo em que a educação básica era encorajada, o analfabetismo era eliminado. Isto se dá, pois educação básica aumenta a homogeneização da sociedade, facilitando a divisão igualitária” (Abramitzky, 2009b).

3.1.3 Como a seleção adversa é mitigada?

¹⁹ Abramitzky, Ran. “Brain Drain and Adverse Selection: the Case of the Israeli Kibbutz”. Northwestern Mimeo (2003).

“O modelo original dos *kibutzim* previa que o nível de habilidade entre os indivíduos seria homogêneo. Na verdade, quando os *kibutzim* foram construídos, os fundadores eram relativamente similares em relação à habilidade esperada” (Talmon, 1972).

Segundo Talmon, durante as primeiras décadas da formação do movimento, a idéia de que a divisão igualitária atrairia membros menos habilidosos, através da seleção adversa, não era observada no nível de sucesso dos *kibutzim*, uma vez que era encontrado um alto nível de homogeneização da mão-de-obra, por se tratar em sua maioria de imigrantes, jovens com características e produtividade esperada parecidas.

Em 1980, os *kibutzim* criaram a uma organização central e especial que tinha como função principal avaliar individualmente os candidatos a membros e não permitir a entrada dos menos produtivos²⁰.

“Quando os *kibutzim* programaram no início de 1980 um pequeno período de política de “portas abertas”, o número de indivíduos entrantes aumentou muito e os antigos membros queixaram-se de que os recém chegados teriam baixa produtividade (apesar de não ser possível empiricamente testar isto)” (Abramitzky, 2009a).

Sendo assim, podemos perceber que a grande preocupação do movimento, com relação ao perigo da seleção adversa encontra-se em manter os membros que já trabalham na comunidade, principalmente os mais produtivos, e utilizar mecanismos para avaliar a produtividade esperada dos entrantes, impedido o ingresso dos menos habilidosos.

Outra estratégia utilizada pelos *kibutzim*, que se mostrou eficaz no sentido de avaliar a produtividade dos membros foi instituir o período de *trial* para os entrantes. Sendo assim, o candidato fica um tempo (um ou dois anos) em período de teste, depois um conselho do *kibutz* vota sobre sua permanência (Abramitzky 2009b).

3.2 Risco Moral (*moral hazard*)

3.2.1 Como a divisão igualitária encoraja o risco moral (*moral hazard*)?

“Se a divisão igualitária encoraja o risco moral, esperaríamos que os membros dos *kibutzim* apresentassem um menor nível de esforço com um maior índice de *free-riders*. [...]. Os membros do *kibutz* sempre tiveram preocupação com o problema do *free-rider*,

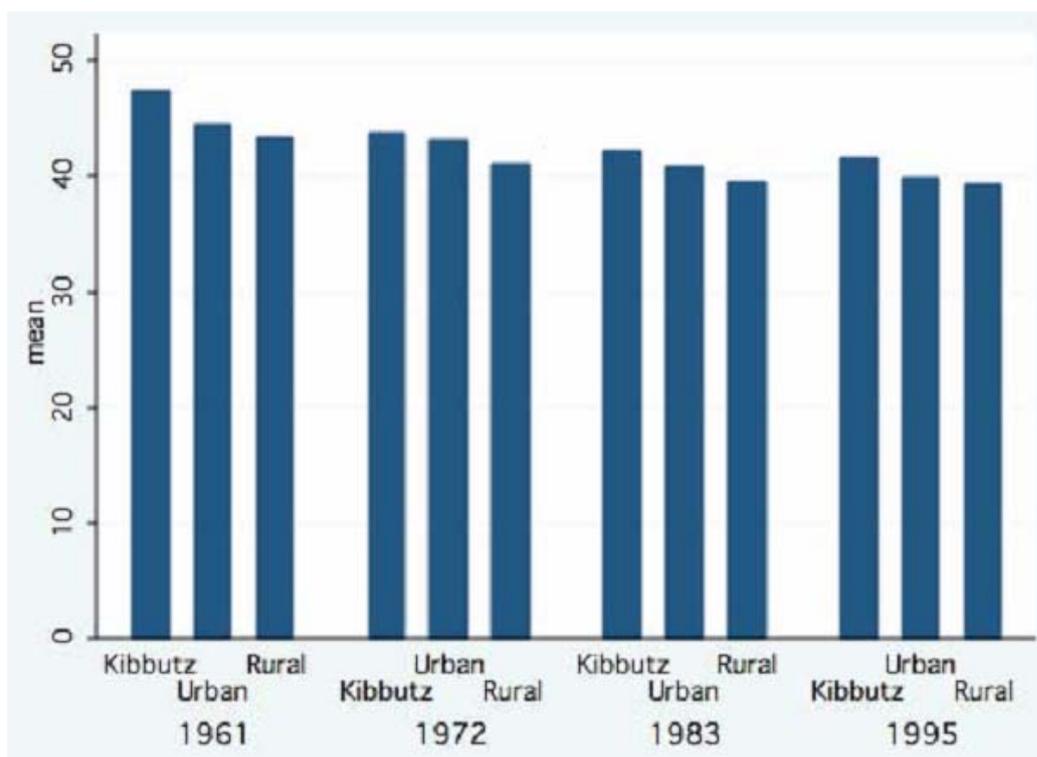
²⁰ Fundamentação e dados disponíveis em Abramitzky, Ran, “The Effect of Redistribution on Migration: Evidence from the Israeli kibbutz,” *Journal of Public Economics*, 93, 498-511, 2009a

sendo isto refletido em alguns estudos específicos que mostraram que estes teriam mais motivação do que os trabalhadores de outras áreas.” (Palgi e Orchan, 2005)

Para testar a situação descrita por Palgi e Orchan, Abramitzky (Abramitzky, 2009b) aplicou um experimento para verificar o número de horas trabalhadas entre os diferentes tipos de trabalhadores. No experimento foram examinadas quatro bases de dados enviadas pelo Census populacional de Israel no período entre 1961 e 1995, comparando o número de horas trabalhadas semanalmente entre adultos de 25-64 anos.

“Se a distribuição igualitária entre os indivíduos desestimula o esforço, esperaríamos que os membros do *kibutz* trabalhassem menos horas em relação ao resto da população (sic). Para isso eu proponho uma comparação entre as horas semanais trabalhadas entre os membros do *kibutz* e a população judaica israelense”. (Abramitzky, 2009b)

Gráfico 4:



Nota: Este gráfico mostra a média de horas semanais trabalhadas pelos membros do *kibutz* (“*kibbutz*”), pela população judaica das cidades (“*urban*”) e pela população judaica rural (“*rural*”). (Fonte: Dados referentes ao Census israelense de 1961, 1972, 1983 e 1995, Abramitzky, 2006)

Entretanto, a análise do experimento mostrado pelo gráfico, nos pôde revelar um resultado surpreendente: em todos os anos, os membros da comunidade trabalharam

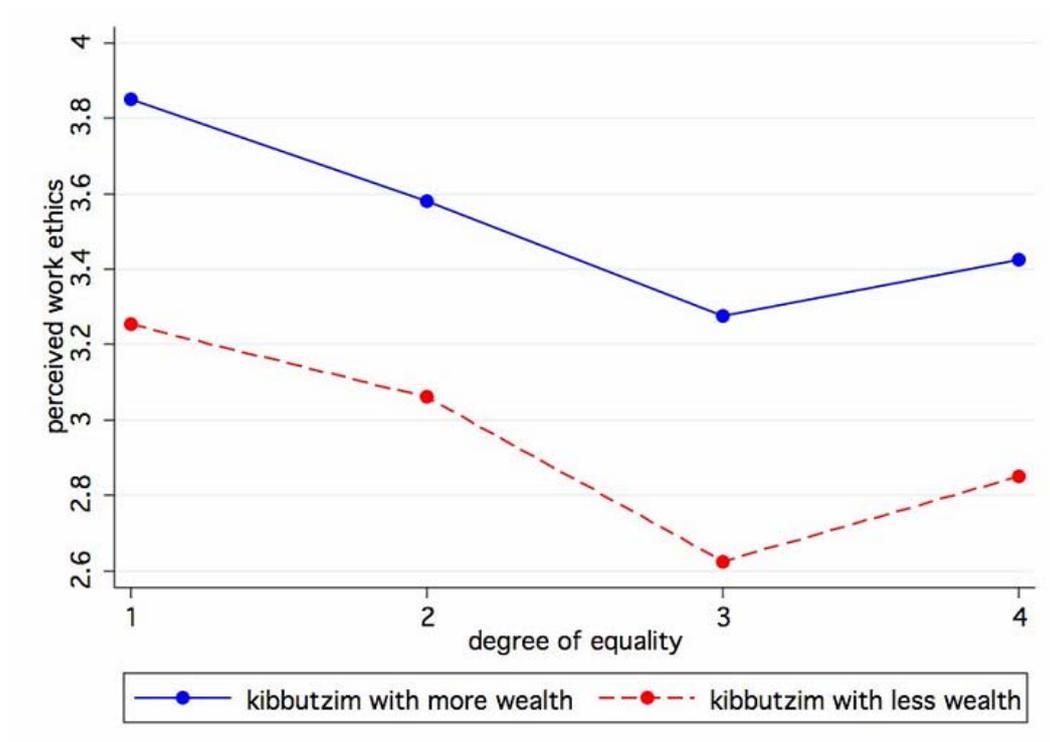
mais horas do que a média da população, tanto na zona rural quanto na área urbana, nos sugerindo que, ao menos em termos de quantidade de horas trabalhadas, os membros do *kibutz* não se comportam como *free-riders*.

Abramitzky analisou os resultados de forma a subestimar o nível de correlação entre horas trabalhadas e produtividade. Para ele, ao analisarmos o número de horas que o indivíduo passa no emprego, não capturamos de forma completa o seu esforço, pois este poderia estar “fugindo do trabalho” (*job shirking*), assim como estar pouco motivado e até mesmo produzindo um trabalho de baixa qualidade.

Palgi e Orchan, em seus estudos realizados no ano de 2005, após muitos *kibutzim* terem abandonado o modelo de divisão igualitária, perguntaram aos membros sobre o nível de ética encontrado nos seus *kibutzim*. Esta base de dados serve para diferenciar o entrevistado entre morador de uma comunidade com divisão igualitária ou em um *kibutz* reformista, baseado no novo modelo, e além disto, comparar o nível de ética entre os *kibutzim* com diferentes níveis de distribuição de renda. Além disto, o estudo divide o grupo de *kibutzim* entre os mais ricos e os menos²¹.

²¹ Dados encontrados em Palgi, Michal, and Eliat Orchan, “Surveys of Public Opinion in the Kibbutzim in 2005,” Institute for Research of the Kibbutz and the Cooperative Idea, University of Haifa, Report, 2005

Gráfico 5:



Nota: A linha azul fornece a média de ética no trabalho reportada pelos *kibutzim* com um nível de riqueza maior. Já a vermelha, nos dá a média de ética no trabalho reportado pelos *kibutzim* mais pobres. (Fonte: Palgi and Orchan, 2005)

Surpreendentemente, o gráfico 5 nos sugere que o nível de ética no trabalho não decresce monotonicamente como seria esperado pela teoria econômica. Abramitzky (Abramitzky, 2009b) especula que isto ocorreria em decorrência do fato de a pressão social ser mais efetiva sob total distribuição de renda, ou devido ao comprometimento ideológico dos que mais se esforçam para manter um nível de distribuição igualitário sem restrições.

Por outro lado, podemos perceber que os *kibutzim* mais ricos apresentam um maior nível de ética no trabalho se comparado com os demais. Associado a isto, dada a mesma quantidade de riqueza, o nível de ética reportado pelos entrevistados é menor nos regimes de divisão igualitária de renda.

Por fim, Abramitzky (Abramitzky, 2005) concluiu:

“Ao percebemos que o regime de divisão igualitária não necessariamente desencoraja o número de horas trabalhadas, mas afeta negativamente a motivação do trabalhador,

sugiro que monitorar e aplicar sanções sociais são mais eficientes para melhorar a quantidade de trabalho, mas não a qualidade.”

3.2.2 Como a risco moral é mitigado?

“O problema chave dos esquemas de compensação igualitária consiste no desafio de induzir o empregado a trabalhar duro apesar da sua produtividade marginal ser dividida pela totalidade, e seu ganho total constituir apenas $1/N$ de toda a produção.” (Holmstrom, 1982)

Associado a isto, Abramitzky (Abramitzky, 2005) cita que a demissão não constitui uma ameaça ao funcionário do *kibutz*, uma vez que independentemente de estar empregado ele receberá uma participação percentual em relação à produção total comunitária.

As estratégias utilizadas pelos *kibutzim* para mitigar o risco moral constituem em facilitar o monitoramento dos indivíduos e fazer com que o esforço seja observável.

Dentre estes mecanismos, o desenvolvimento das indústrias “*easy-to-monitor*”, nas quais a produtividade é medida de forma objetiva sendo mais fácil medir a produtividade individual de cada trabalhador. Como consequência disto, a instituição se vê embasada para atingir o objetivo de mitigar os problemas de falta de esforço (*shirking*), através de penas sociais e redução dos custos de monitoramento.

O caso clássico é o pegador de laranjas que trabalha na colheita diária. Neste caso, outro membro poderá contar o número de laranjas colhidas por cada um, e assim mensurar seu grau de esforço e produtividade²².

Acrescido a isto, Abramitzky (Abramitzky, 2009b) cita que limitar a privacidade individual consiste em um grande aliado para monitorar a produtividade e aplicar sanções sociais. A proximidade entre membros que monitoram e os que são monitorados, tal como a “fofoca” e amizade entre famílias fazem com que as informações fluam constantemente acentuando o combate ao risco moral.

Décadas atrás, houve uma série de debates ideológicos sobre a idéia de constituir um grande *kibutz*. Segundo o autor isto não tenderia a ter sucesso:

²² Caso citado em Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, Job Market paper 1, 2005

“Sanções sociais são mais efetivas em comunidades pequenas, onde as pessoas se conhecem, existe um nível abundante de interação social e a reputação pessoal é relevante” (Abramitzky, 2008) ²³.

Por fim, Gravon (Gravon, 2000) lembra que posições de liderança servem como reconhecimento ao esforço. Cargos como secretária, tesoureiro e gerente rodavam entre os membros conhecidos e de maior prestígio devido à contribuição dada à comunidade. Estas funções eram encaradas como recompensa aos serviços prestados.

3.3 Determinantes que atuam sobre os incentivos

3.3.1 Investimento em capital humano

Segundo a teoria econômica, o investimento em capital humano é responsável por gerar o rendimento futuro esperado. Sendo assim, em um cenário de divisão igualitária de renda, esperaríamos que as pessoas fossem desencorajadas a investir em capital humano, pois este regime eliminaria o retorno individual da educação.

Entretanto, ao analisarmos o gráfico 6, verificamos que os moradores dos *kibutzim* são “mais educados” que a média da população judaica israelense, tanto na zona rural quanto urbana²⁴.

“Este alto nível de educação no *kibutz* atesta que conhecimento não é apenas um bem de investimento, mas também um bem de consumo. Isto pode ser refletido no fato de os

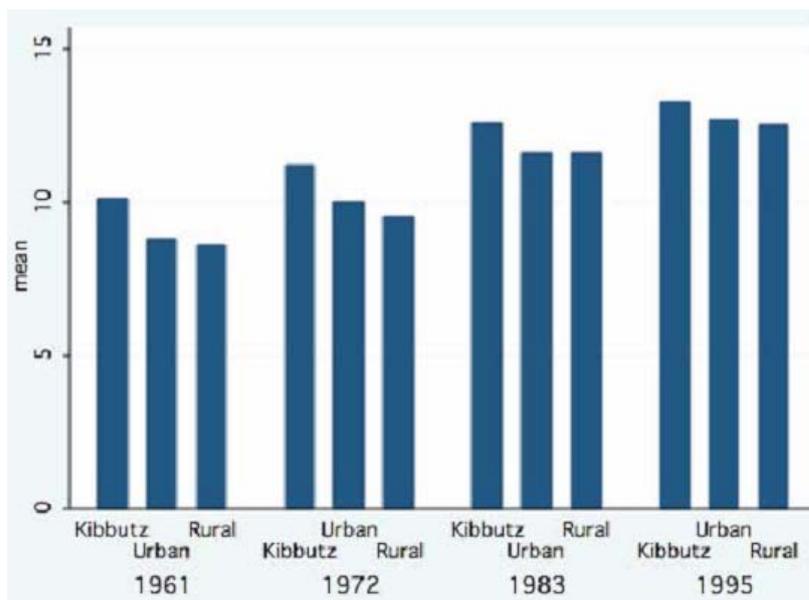
²³ No paper Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: Insights from the Israeli Kibbutz,” 2008, o autor mostra que a população dos *kibutzim* tem em média 440 pessoas por comunidade, tendo grupos pequenos com aproximadamente 100 até os maiores com mais de 1000. Abramitzky cita que uma vez controlando as características que atuam positivamente sobre os incentivos, não há nada que comprove que o *kibutz* menor teria uma vantagem em relação aos maiores no que diz respeito a manter a distribuição igualitária de renda mitigando o risco moral. Conclui, então, que todos os *kibutzim* são suficientemente pequenos para lidar com o risco moral simetricamente.

²⁴ A questão de investimento em educação nos *kibutzim* foi altamente discutida em Abramitzky, Ran, and Victor Lavy, “How Responsive is Investment in Schooling to Changes in Returns? Evidence from an Unusual Pay Reform in Israel’s Kibbutzim,” (2009).

membros terem o desejo de deixarem o *kibutz* para ganharem um prêmio pelo nível educacional” (Abramitzky e Lavi, 2009)²⁵.

“Ao mesmo tempo, a educação básica era encorajada o analfabetismo era eliminado (nos *kibutzim*). Isto se dá, pois educação básica aumenta a homogeneização da sociedade, facilitando a divisão igualitária” (Abramitzky, 2009b)²⁶.

Gráfico 6:



Nota: Este gráfico mostra a média de anos de estudo dos membros do *kibutz* (“kibbutz”), a população judaica das cidades (“urban”) e a população judaica das áreas rurais (“rural”). (Fonte: dados referentes ao Censo israelense de 1961, 1972, 1983 e 1995, Abramitzky, 2009.1)

As novas mudanças estruturais ocorridas em grande parte dos *kibutzim* israelenses no sentido de diminuir ou até mesmo abolir a divisão igualitária de renda abriram uma oportunidade única para determinar o papel assumido pela educação na comunidade, e até que ponto este é refletido na produtividade e nos rendimentos. Abramitzky e Lavi (Abramitzky e Lavi, 2009) analisaram empiricamente o comportamento dos alunos de comunidades que sofreram este processo de transição e chegaram à conclusão de que os estudantes inseridos nos *kibutzim* começam a encarar os estudos de forma mais disciplinada (por exemplo, notas maiores e menos propensão a largar os estudos) no

²⁵ Entretanto, os autores lembram posteriormente que os membros são de alguma forma menos propensos a cursar um curso superior do que a média da população judaica do país.

²⁶ Estratégia usada também para mitigar o *brain drain* (“fuga dos cérebros”).

momento em que o *kibutz* abandonam o regime de distribuição total de renda entre os membros.

3.3.2 O papel da ideologia

Muitos economistas e sociólogos aplicam sobre a ideologia grande responsabilidade em termos de manter a divisão igualitária de renda nas comunidades amenizando os efeitos negativos causados pelo *brain drain* e risco moral.

O conhecimento do papel fundamental desempenhado pelo comprometimento ideológico dos membros no sentido de perpetuar o movimento, permitia aos *kibutzim* o incentivo de incitar a ideologia através da educação. (Abramitzky, 2005)

“Note que, quanto à população dos *kibutzim*, é esperado que seus integrantes sejam positivamente selecionados em relação a ideologia, pois os membros com menos comprometimento ideológico tem mais propensão e deixar a comunidade, e selecionados negativamente quanto a produtividade, pois a divisão igualitária desencoraja o individuo produtivo a permanecer”. (Abramitzky, 2009b)

Os *kibutzim* desenvolveram, então, um sistema de educação coletiva promovendo o altruísmo e o socialismo, incentivando a ética no trabalho, cooperação e a preocupação com o coletivo se sobrepondo aos interesses individuais. As crianças tinham na coletividade um papel mais presente do que os pais. Morando em residências especiais e separadas de sua família adquiriam responsabilidade, ajuda aos mais fracos e cooperação²⁷.

“O objetivo principal era treinar as crianças em crer no modelo coletivo em que seus pais escolheram viver. Os críticos ao modelo tradicional de educação do *kibutz* alegam que as crianças são educadas para serem conformistas e medíocres, empurrando para frente os de trás e puxando para trás os indivíduos com maiores aspirações”. (Spiro, 1958)

Entretanto, Rosner (Rosner, 1996) descreve em seus estudos que o alto nível de ideologia presente nas primeiras gerações responsáveis pela fundação do movimento, tão importantes do sentido de mitigar problemas decorrentes aos incentivos inerentes ao

²⁷ A questão ideológica é aprofundada por Leviatan, Uriel, “Is it The end o Utopia? The Israeli Kibbutz at the twenty-first century, miscellaneous publication, University of Sakatchewan, Centre for the study of co-operatives, 2003.

sistema, vem sendo substituído por menos comprometimento e motivação das novas gerações que tem seus membros inseridos em um contexto de dúvida entre permanecer ou deixar a comunidade na qual foram criados. Fato é que muitos se vêem seduzidos pelos fatores econômicos externos.

“A ideologia dos membros diminuiu, cada geração tem se tornado menos comprometida ideologicamente do que a anterior. Isto se dá, parcialmente, em decorrência de que para as últimas gerações, morar no *kibutz* é uma consequência da decisão de seus antepassados e não uma escolha ativa individual.” (Rosner, 1996)

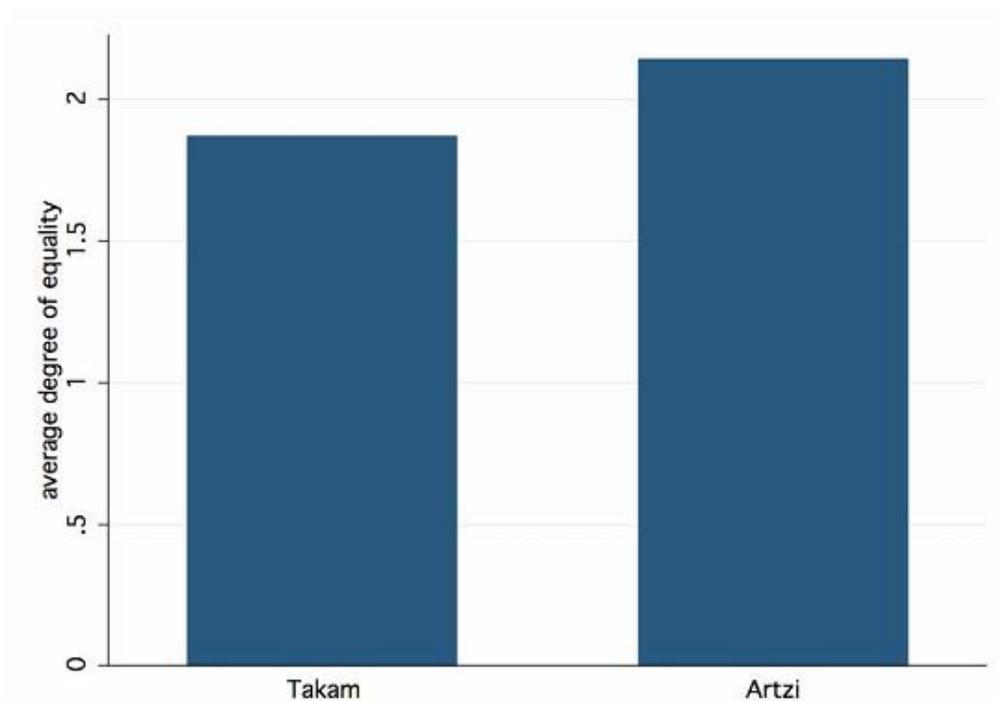
Em Israel existem três tipos de movimento de *kibutz*, mas apenas dois com um número de habitantes relevante para realizarmos análises comparativas²⁸. O Takam constitui 60% da população do movimento e é conhecido por possuir um caráter menos ideológico, devido a seus integrantes mais liberais e em termos políticos contrasta com o Artzi, que tem como tradição uma ideologia de esquerda sendo considerado mais conservador no sentido de preservar os valores primordiais do movimento. Nos dias de hoje, o movimento Artzi constitui 35% da população total dos *kibutzim*²⁹.

Ao mesmo tempo em que mensurar o grau de ideologia é algo muito difícil pois esta é uma característica não observável, Abramitzky (Abramitzky, 2009b) conseguiu testar comparativamente o nível de ideologia em relação ao grau de distribuição de renda dentro dos *kibutzim*.

²⁸ Preponderantemente formada por religiosos ortodoxos, o movimento Kibutz tem uma representatividade de menos de 5% do total.

²⁹ Dados retirados de Warhurst, Chirstopher, “Between Market, State and Kibbutz”, 1st Edition, Mansell

Gráfico 7:



Nota: Este gráfico retrata a média do nível de igualdade dos *kibutzim*, no período pós-reforma, distinguindo entre os dois tipos de movimento: O Takam (menos ideológico) e o Artzi (mais ideológico). (Fonte: Abramitzky, 2009b)

A análise empírica de Abramitzky³⁰, nos mostra através da figura 7 que os *kibutzim* com maior nível de ideologia (referentes ao movimento Artzi) tendem a manter mais o modelo de compensação igualitária, mostrando uma correlação positiva entre ideologia e distribuição de renda.

3.3.3 O papel da opção externa

Pelos itens anteriores do capítulo, podemos perceber que o *kibutz* foi uma instituição desenvolvida para facilitar a divisão da renda entre membros, mitigando o *brain drain*, a seleção adversa e o risco moral. Nesta seção, porém, a intenção é mostrar como o ambiente integrado, através da opção externa, impacta a distribuição igualitária de renda dentro da comunidade.

³⁰ Retirada do paper Abramitzky, Ran, “The equality-incentives trade-off: lessons from the kibbutz” an economic personal working paper, 2009b.

No início dos anos 1990, Israel viveu um crescimento econômico muito grande o que influenciou positivamente o setor de tecnologia, que, por sua vez, expandiu-se. Este surto tecnológico (*high-tech boom*) aumentou consideravelmente o número de contratações de trabalhadores qualificados, aquecendo o mercado de trabalho israelense. O decorrente aumento de demanda elevou o prêmio de remuneração dado ao trabalhador mais qualificado, fazendo com que a divisão igualitária de recursos tornasse menos sustentável nos *kibutzim*. (Abramitzky, 2008)

Como consequência ao aumento insustentável do número de membros, o movimento dos *kibutzim* viria a se enfraquecer, perdendo riqueza e recorrendo ao apoio governamental. Este cenário abriu espaço para reformas estruturais no movimento, abdicando de igualdade irrestrita entre os membros com a finalidade de garantir sua sobrevivência.

4. Um novo paradigma: Novos sistemas de remuneração.

4.1 O processo de mudança

Este capítulo tem como motivação principal analisar o efeito da introdução do sistema de remuneração diferenciada na economia do *kibutz*.

O modelo de remuneração diferenciada ocupa um papel fundamental na análise do processo de mudança que ocorre nos *kibutzim* desde o início dos anos 1990.

Segundo Ehud Satt (*Cooperative Firms in Global Market*, 2007) o objetivo principal deste novo modelo é perseguir a eficiência econômica na comunidade. O economista cita os argumentos utilizados para instituir tais mudanças. Para Satt, o novo sistema não apenas aumenta a motivação em trabalhar dos membros como também corrobora para que estes persigam posições mais elevadas em busca de retornos maiores. Como consequência, os recursos desta economia seriam aplicados de uma forma mais eficiente.

Contrastando com o modelo tradicional do *kibutz*, no qual os salários são uniformes para os membros sem compensar diretamente seu esforço empreendido ou o grau de importância da função exercida, estas mudanças começaram a ser discutidas pela

sociedade israelense. Como a teoria econômica poderia prever³¹ os membros mais qualificados exercem sua pressão e barganham a mudança no sistema.

“Note que os “*White-collars*”, membros providos de maior habilidade - cujo salário alternativo fora do *kibutz* é maior do que a participação comunitária recebida - compunham a demanda por salários diferenciados. Os melhores profissionais e, muitas vezes, os que ocupam cargos de gestão no *kibutz*, ameaçavam deixar a comunidade caso estas mudanças não ocorressem” (Satt e Ginzburg, 1998)

Entretanto, apesar de ser esperado que os “*White-collars*” tenham uma maior poder de barganha por serem os mais produtivos, as estratégias de *lock in* utilizadas pelos *kibutzim* para mitigar o *brain drain* fazem com que esta demanda fosse rejeitada, na maioria das vezes, pela coletividade.

Esta situação gera então, dois resultados opostos para o *kibutz* que rejeita tais propostas³².

O melhor dos cenários para o *kibutz* ocorre quando estes membros, apesar de demandarem mudanças estruturais, se mantêm fiéis aos princípios igualitários e não deixam o movimento. Neste caso, a situação econômica e social melhora em relação a original devido a diminuição da pressão social.

Entretanto, no caso em que os membros mais qualificados optam por deixar o *kibutz*, isto gera um processo de deteriorização econômica e social devido ao *brain drain* dos trabalhadores “*White-collars*”.

4.2 Transição para o “novo modelo”

Nesta seção analisaremos a situação hipotética em que os membros aceitam a demanda por salários diferenciados, assim reestruturando o sistema de remuneração dos *kibutzim*.

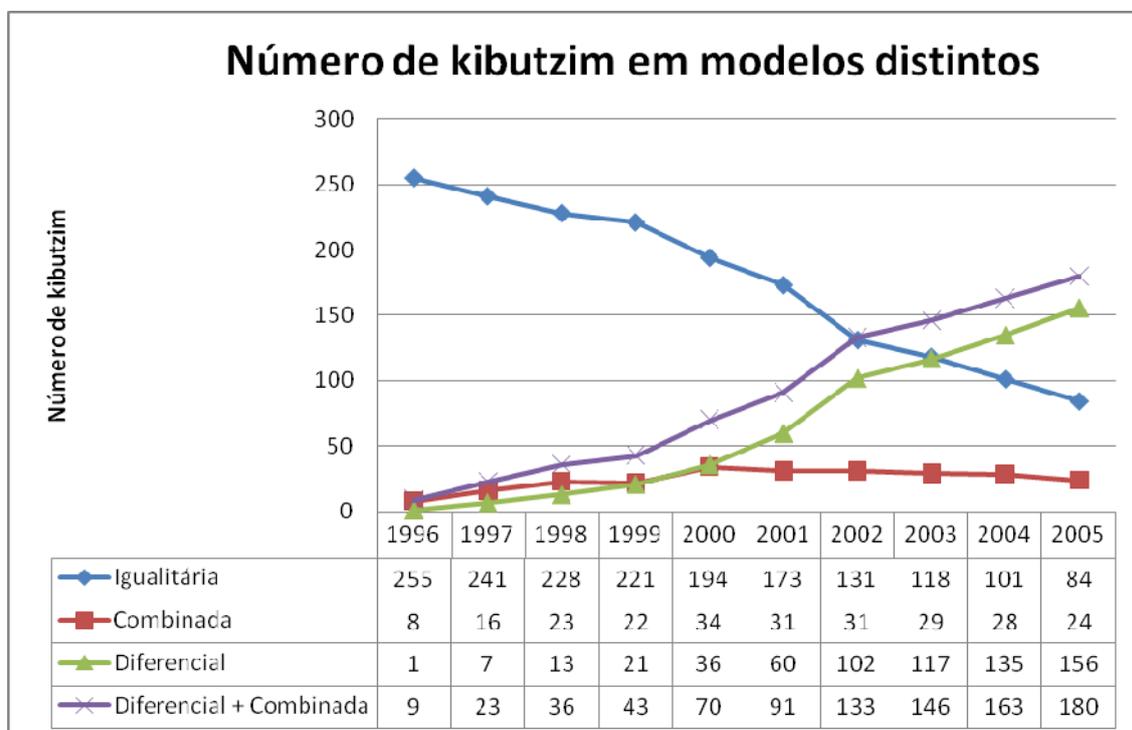
Baseado em dados detalhados de 264 *kibutzim*³³, a tabela 1 representada pelo gráfico 8 nos mostra como o processo de transição vem se acentuando desde o início da década

³¹ Modelo “Labor-Managed Firm” descrito por Satt, Ehud, Reward of contribution in The Kibbutz. Lessons from the LMF model. (1991)

³² Resultados citados e discutidos por Novkovic, Sonja /Sena, Vania ,Cooperative Firms in Global Market, Volume 10, Esmerald Group Publishing Limited, 2007.

passada³⁴. Os “gráficos pizza” (gráficos 9 e 10) que seguem, definem como o cenário constituído pela predominância das comunidades igualitárias israelenses mudou em aproximadamente uma década³⁵.

Gráfico 8:



³³ Os 264 *kibutzim* estão distribuídos nos movimentos Takam e Artzi. Entretanto, a análise não os distingue no que diz respeito ao tipo específico de aplicação, pois desde o início dos anos 1990 eles estão sofrendo um processo de unificação, e constituirão em breve o movimento Takaz.

³⁴ Fonte: Getz, S. (1998–2003). Annual surveys of changes in Kibbutzim. The institute for research on the Kibbutz, Haifa University

³⁵ IDEM

Gráfico 9:

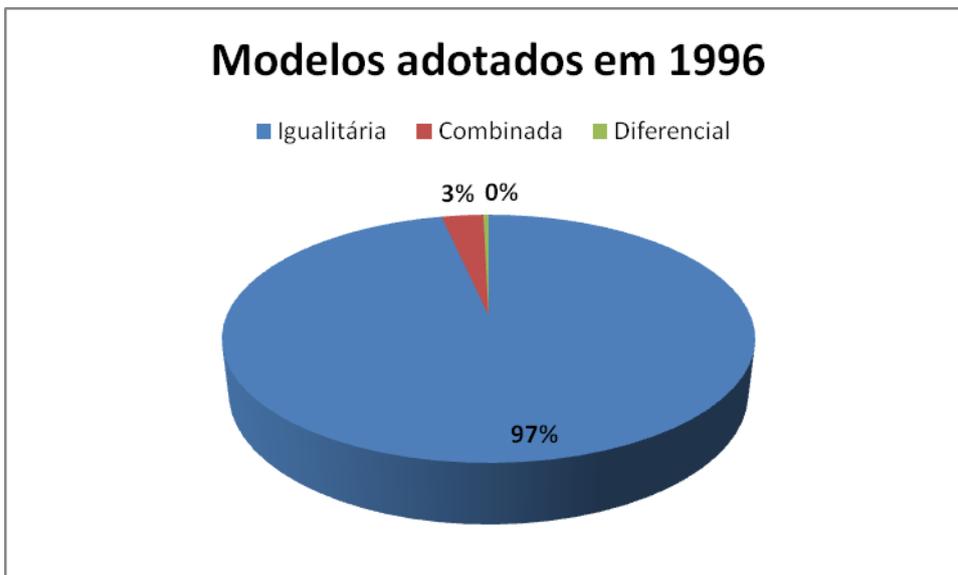
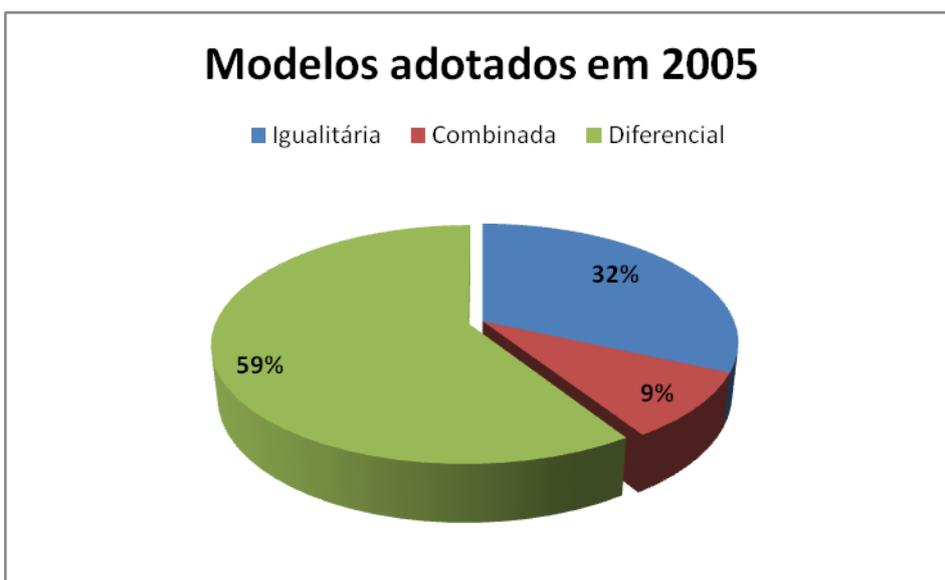


Gráfico 10:



No início dos anos 1996, apenas um *kibutz* havia aderido ao sistema de salários diferenciados, ao passo que 255 mantiveram-se fiéis ao modelo de igualdade e cooperação.

A partir do ano de 2005 o cenário mudou drasticamente. Apenas 84 (menos de um terço) mantiveram-se no sistema tradicional de distribuição igualitária de renda. 156 *kibutzim* abandonaram este sistema. Se adicionarmos os 24 *kibutzim* que adotaram um sistema combinado (com distribuição de renda, mas não igualitária), obteremos um total

de 180 *kibutzim*, ou seja, mais de dois terços do total passaram ou estavam passando por um processo de reestruturação do sistema de remuneração.

4.3 Os modelos

4.3.1 O modelo tradicional

O modelo amplamente discutido nos capítulos anteriores era visto por especialistas com ineficiente e, conforme as gerações fossem sendo substituídas e o grau de interação com outras sociedades fosse ampliado, estaria fadado ao insucesso.

“Isto ocorre em detrimento da eficiência econômica, pois não é criada nenhuma motivação econômica ao investimento ou esforço no sentido de gerar desenvolvimento sustentável ou sucesso individual.” (Satt, *Cooperative Firms in Global Market*, 2007)

4.3.2 O modelo combinado

Este modelo constituiu o primeiro passo rumo ao fim quebra do paradigma da distribuição igualitária de renda. Isto se deu, pois transição deveria ocorrer de forma em que o *kibutz* não abdicasse totalmente da distribuição igualitária, apesar de que já eram verificadas características do modelo diferenciado no *kibutzim* com a forma de remuneração tradicional.

Ao longo do tempo, a divisão igualitária do produto se manteve, mas cada vez em proporção relativamente menor, pois a remuneração no *kibutz* passa a ser baseada nos salários pagos no mercado de trabalho externo³⁶.

Segundo Rosner e Palgi (2002), é geralmente aceito que neste tipo de modelo a remuneração total era dividida em 80% para a distribuição igualitária e apenas 20% a distribuição diferencial.

Este modelo, que representa o primeiro estágio da transição para o “Novo Kibutz”, foi conceituado com a introdução de um mercado consumidor e princípios hierárquicos na coletividade (Rosner M. and S. Getz, 1996). A motivação seria de que com estas

³⁶ Esta transição gradativa foi descrita por Satt, Ehud, *Relative Deprivation in the Kibbutz Economy: An Exploration of the Concepts of Equality and Equity*, (1996)

mudanças elevariam a eficiência econômica do *kibutz* através do aumento da autonomia de seus membros e assim, tornando-se mais atrativo para novos membros.

Segundo Rosner (Rosner, 2000) estas mudanças ocorreram em três setores dos *kibutzim*: O primeiro setor foi responsável pela privatização parcial da área comunitária, através da substituição do fornecimento direto de mantimentos e serviços por um sistema de orçamento monetário pré-determinado por membro, permitindo a compra de bens e serviços dentro e fora do *kibutz*.

No segundo setor foi implementado um sistema de *quasi-market* quanto à alocação de mão-de-obra, baseado na livre escolha de local de trabalho pelos membros. Por outro lado, empregadores do *kibutz* têm liberdade de escolher quem querem contratar e quem não.

O sistema de livre escolha no mercado de trabalho foi adotado por muitos *kibutzim* resultando, em muitos casos, no aumento do número de membros que passam a trabalhar fora da comunidade. Traçando um paralelo, verificou-se que tal medida aumentou de forma significativa o número de contratações em todos os setores da economia.³⁷

Por outro lado, é difícil implementar um sistema de mercado de trabalho em salários. Para suprir tal dificuldade, os *kibutzim* introduziram o pagamento por tipos de trabalho específicos de modo a diferenciar em termos relativos a produtividade individual.

No terceiro setor, a principal mudança ocorreu na separação entre a comunidade e a economia. A idéia era “liberar” as organizações econômicas do *kibutz* quanto às restrições relacionadas a questões sociais e ideológicas. A hipótese era de que tal separação criaria um cenário de maiores oportunidades no mercado de trabalho israelense e no mercado financeiro, através de contratações de mão-de-obra e desenvolvimento de parcerias com o capital privado.

Outro aspecto relacionado consiste na idéia de que esta separação permitiu a introdução de um sistema mais hierárquico nas organizações, como conselho de diretores e o aumento do poder administrativo, facilitando o poder de decisão e, conseqüentemente, aumentando a eficiência.

4.3.3 O modelo de diferenciação de salários

³⁷ O percentual de contratações em toda a força de trabalho da indústria do *kibutz* aumentou de 29% em 1990 para 60% em 1997. Fonte: Rosner (Rosner, 2000)

Este modelo foi baseado em eficiência econômica ao custo de uma maior justiça social.

Getz (Getz, 2000) definiu o modelo:

“No modelo de diferenciação de salários toda produção advinda do trabalho, taxas e de outros serviços constituem o orçamento do membro. A maioria, mas não todos, fornecem aos seus membros auxílio saúde e estudo”

Em outras palavras o modelo prevê que o membro que trabalha fora do *kibutz* recebe um pagamento do seu empregador externo, ao passo que os residentes que trabalham nas instalações do *kibutz* recebem um salário alternativo baseado em como a ocupação é remunerada no mercado de trabalho externo³⁸.

Alguns *kibutzim*, geralmente os que tinham mais dificuldade financeira, foram os primeiros a aplicarem mudanças estruturais mais profundas no sentido de aumentar a eficiência econômica e a segurança individual de seus membros.

Estes *kibutzim*, além de privatizarem a maioria dos serviços comunitários e separarem a comunidade da atividade produtiva, implementaram o sistema de salários diferenciados, no qual membros são remunerados de acordo com a contribuição dada a comunidade e pagam impostos de forma progressiva. (Rosner, 2000)

De forma a lidar com o enfraquecimento econômico e demográfico das comunidades, a segunda fase do processo foi a mais radical uma vez que teve a função de implementar a alocação dos ativos produtivos do *kibutz* para seus membros.

Essas mudanças consistem, designadamente, a incorporação dos ativos sob a *holding* - companhia criada para gerir os ativos pertencentes a comunidade. O valor destes bens é dividido em ações que são distribuídas para o *kibutz* e para seus membros, que receberá sua participação, percentualmente de acordo com a senioridade. Estas ações podem ser vendidas, sob algumas condições, e, portanto, representam uma posse de valor econômico, podendo, em muitos casos, ser beneficiado com dividendos de acordo com a desempenho econômico da *holding*. Por definição, para um novo membro fazer adesão a um *kibutz* este deve comprar ações de acordo com a avaliação econômica e cada indivíduo tem o direito de venda para o *kibutz* em caso de querer sair da comunidade.

³⁸ Satt (Satt, 1996) cita que, algumas vezes, os membros que trabalham nas cidades são obrigados a depositar o salário para receber posteriormente descontado da taxa comunitária. Esta taxa é cobrada de forma proporcional e progressiva em relação ao salário ganho pelos membros.

4.4 Porque optar pela diferenciação de salários?

Satt explica o processo de mudança na forma de remuneração dos *kibutzim* de forma simplificada caracterizando-a basicamente por dois principais motivos: A questão econômica e a pressão social.

A piora da situação econômica dos *kibutzim* fez com que a população passasse a pressionar por mais eficiência uma vez que a justiça social não mais se mostrava tão atrativa.

“Quando um barco começa a afundar, os passageiros livram-se de seus pertences, mesmo que estes tenham valor ideológico ou lhes causem nostalgia.” (Satt, 2007)

A explicação baseada na questão social consiste no processo que vem se intensificando ao longo do tempo no mundo e, principalmente, na sociedade israelense: O individualismo.

Em suma, a deterioração da situação econômica afeta a social, que, por sua vez, acelera o processo de transição para o modelo menos justo, porém, mais eficiente.

5. O modelo de remuneração diferencial: Uma análise teórica.

5.1 O “modelo ideal” do *kibutz*

Segundo Satt (Satt, 2007) o “modelo ideal” desenhado para representar o *kibutz* em seu estado ótimo é baseado em fortes pressupostos que nem sempre são preenchidos em determinado cenário.

O modelo LMF (*Labor Managed Firm*) relativo à economia do *kibutz* é baseado em cinco pressupostos³⁹:

- Força de trabalho heterogênea: trabalhadores têm habilidades diferentes aplicadas em profissões distintas. Este pressuposto é fundamental, pois aproxima o modelo da realidade, sendo o principal causador do processo de mudança.

³⁹ Descritos por Satt, Ehud, Reward of contribution in The Kibbutz. Lessons from the LMF model. (1991)

- Distribuição igualitária de renda: O *kibutz* é uma instituição igualitária por definição, distribuindo de forma proporcional independentemente do cargo e da função desempenhada.
- Apenas os membros trabalham no *kibutz*. Não há migração nem contratação de indivíduos da cidade.
- Objetivo econômico: Maximização de renda por membro.
- Mobilidade na alocação da força de trabalho: Cabe ao *kibutz* ajustar o número de membros de acordo com a composição de trabalhadores no que se refere à habilidade e produtividade de modo a atingir o seu objetivo econômico.

Dadas estas restrições, Satt (Satt, 2007) define que o ponto ótimo para a firma socialista consiste no *kibutz* com membros de diferentes tipos e habilidades, pois assim, o valor do produto marginal de todos os tipos de trabalho será igual⁴⁰.

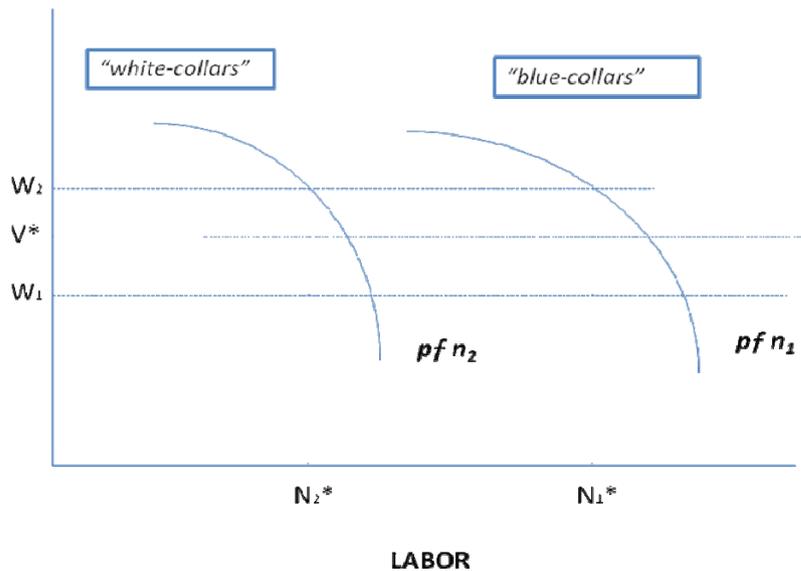
Para ilustrar a situação acima descrita o modelo simplifica esta heterogeneidade da mão-de-obra atribuindo apenas dois tipos de trabalhadores; Os menos qualificados (“*blue-collars*”) e os mais qualificados (“*white-collars*”). O número de “*blue-collars*” e “*white-collars*” são representados respectivamente por n_1 e n_2 .

De acordo com os resultados relativos ao “modelo ideal”, no ponto ótimo o valor do produto marginal dos “*blue-collars*”, $pf\ n_1$ deve ser igual ao produto marginal dos “*white-collars*”, $pf\ n_2$ que por sua vez deve ser igual a remuneração ótima do trabalhador (v^*).

$$(1) \quad pf\ n_1 = pf\ n_2 = v^*$$

⁴⁰ Característica básica do modelo de “Equality of the value of labor”, citado pelo autor.

Gráfico 11:



Nota: O gráfico 11 representa o máximo de renda por membro no estado básico do *kibutz* (modelo ideal). (Fonte: Novkovic, Sonja / Sena, Vania, *Cooperative Firms in Global Market*, Volume 10, Esmerald Group Publishing Limited, 2007.)

O gráfico 11 nos permite comparar as condições ótimas para todos os tipos de trabalho. No caso descrito (“Modelo ideal”), o ponto ótimo de emprego para os *white-collars* e os *blue-collars* são respectivamente n_2 e n_1 assim como descrito pela equação (1). Já o nível salarial exógeno seria W_1 para os menos habilidosos e W_2 para os mais produtivos.

“A importância do “*Equality of the value of Labor*” na economia do *kibutz* não pode ser subestimada. Este resultado representa a base da economia e da democracia social do *kibutz*” (Satt,1991).

5.2 A instituição do modelo de remuneração diferencial

O modelo descrito no item anterior trata de um mundo ideal onde não há mercado externo para servir como alternativa econômica ao membro do *kibutz*. Entretanto, na prática quando a situação econômica do movimento se enfraquece, considerações individuais se intensificam até o ponto em que o modelo ideal não mais reflete a realidade.

O cenário começa se transformar quando os indivíduos *white-collars* analisam o mercado externo e percebem que trabalhadores com a mesma produtividade esperada ganham mais e, conseqüentemente, passam a demandar ao *kibutz* um sistema de remuneração diferenciada como condição a sua permanência no movimento. (Satt, 2007)

Quando esta reivindicação é aceita, o processo de mudança se inicia através da privatização do trabalho em detrimento da coletividade.

Satt (Satt, 2007) define então a nova função de produção neoclássica do *kibutz*:

$$(2) Y=f(n_1, n_2, K)$$

Onde :

Y=Produto Agregado do *kibutz*

K= Valor do capital no *kibutz*

N= Número total de membros (N= $n_1 + n_2$)

Sendo assim, a função objetivo do *kibutz* sob o modelo de remuneração diferenciada será:

$$(3) \text{ Max} = \frac{P f(n_1, n_2, K) - (w_1 n_1 + w_2 n_2) - rK - F}{N}$$

Onde:

- w_1 e w_2 são os salários alternativos no mercado de trabalho.
- $(w_1 n_1 + w_2 n_2)$ representam o total de gastos que o *kibutz* incorre com folha de pagamentos
- r é o custo de capital
- F é o custo fixo de capital

Em geral, assume-se que o *kibutz* maximiza a renda econômica pura por membro, z , após o pagamento de salários e dos custos relativos aos insumos externos. A diferença entre o modelo se dá pelo fato de z (renda econômica pura) ser diferente de v (a renda por membro no “modelo ideal”), pois no novo sistema os gastos $(w_1 n_1 + w_2 n_2)$ são deduzidos de v . (Satt, 2007)

Assumindo solução de interior, o autor define as condições necessárias para a maximização:

$$(4) \quad pf \ n_1 = w_1$$

$$(5) \quad pf \ n_2 = w_2$$

$$(6) \quad pf \ n_k = r$$

Onde $pf \ n_1$, $pf \ n_2$ e $pf \ n_k$ são respectivamente o produto marginal do trabalhador menos habilidoso, o mais habilidoso e do capital. Z^* é a renda econômica pura ótima.

Concluimos, então, que o custo do trabalho de um membro consiste em dois componentes; O salário pago ao membro, w , e a participação igual à renda econômica pura, z .

Estas condições são necessárias para maximização ditam as características necessárias para a produção no curto prazo de um *kibutz* que adota o modelo de diferenciação de salários. (Satt, 1996)

5.3 Comparação dos modelos

Neste item compararemos os resultados encontrados às condições paralelas nos *kibutzim* sob o “modelo ideal” e os que funcionariam como firmas competitivas.

No modelo ideal as condições para maximização da renda por membro são⁴¹:

$$- \quad pf \ n_1 = v^* \quad e$$

$$- \quad pf \ n_2 = v^*$$

Logo, se o produto marginal dos dois tipos de trabalhadores é igual a v^* , obtemos a “igualdade do valor do trabalho” relativa à equação (1) ⁴².

⁴¹ Vale lembrar que a condição (6) é comum em ambos os casos.

⁴² Satt, Ehud, Relative Deprivation in the Kibbutz Economy: An Exploration of the Concepts of Equality and Equity, (1996)

Já no caso da firma competitiva, dado que o valor do produto marginal do trabalho é igual ao preço pago (remuneração do trabalhador), as condições necessárias para a maximização do lucro são⁴³:

$$- pf n_1 = W_1 \quad e$$

$$- pf n_2 = W_2$$

Por fim, sabendo que o custo do trabalho dos membros no modelo com remuneração diferencial é $(w+z)$, concluímos que a condição necessária para a maximização de um trabalhador do tipo 1 é:

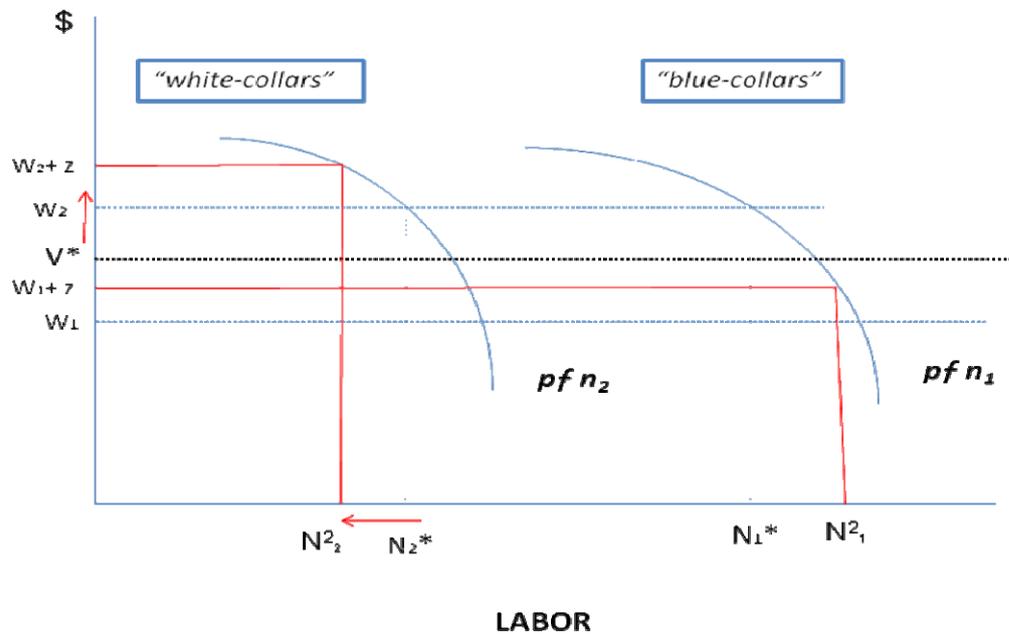
$$- pf n_1 = W_1 + z_1$$

Dadas estas conclusões, nos cabe analisar como o modelo de remuneração diferencial atua no curto prazo. Para Satt (Satt, 2007), como consequência deste novo sistema é criada a situação na qual o a produção da comunidade passa a ser uma combinação entre o *kibutz* tradicional e uma firma competitiva. Com as condições necessárias para a maximização do z sendo atendidas pelas equações (4) e (5) anteriormente definidas.

O gráfico 12 descreve o processo de transição para o modelo de salários diferenciados no seu estagio inicial.

⁴³ IDEM

Gráfico 12:



Nota: O gráfico 12 constitui uma continuação do gráfico 11 e representa o máximo de renda por membro após a introdução do modelo de remuneração diferencial, e como os mecanismos de transmissão se dão no estágio inicial de mudança. (Fonte: Novkovic, Sonja / Sena, Vania ,Cooperative Firms in Global Market, Volume 10, Esmerald Group Publishing Limited, 2007.)

5.4 Conseqüências da introdução do novo modelo

Com a análise do gráfico 12 podemos verificar que, de acordo com as condições (4) e (5), após a implementação do modelo de remuneração diferenciada, o nível de emprego dos mais habilitados (“White-collars”) tende a diminuir em relação ao modelo ideal do *kibutz*, saindo do ponto N_2^* para N_2^2 , localizando-se ainda mais abaixo do que o nível de trabalho em uma firma competitiva.

Por outro lado, o número de trabalhadores menos habilitados (“Blue-collars”) vai, primeiramente, diminuir em relação ao modelo ideal do *kibutz* (N_1^*) para o nível das firmas competitivas, mas depois irão aumentar até atingir o ponto N_1^2 .

Em ambos os casos o produto marginal é igual ao salário acrescido de restante da renda. (Satt, 2007)

“Em geral, não sabemos ao certo se o *kibutz* irá aumentar ou diminuir seu produto com a introdução de um novo modelo” (Satt, 1996)

Outro efeito citado pelo autor e relacionado a introdução do modelo de remuneração diferencial é o aumento esperado na produtividade no mercado de trabalho. Este efeito poderá refletir em um deslocamento para cima da curva do produto marginal, melhorando a produção do *kibutz*.

Conclusão

Após definirmos o *kibutz* no contexto econômico israelense, nos foi possível analisar como os incentivos atuam sob o modelo tradicional e como as estratégias utilizadas de forma a mitigá-los foram eficientes para que tal sistema perdurasse por quase um século.

Em seguida, o trabalho definiu o novo cenário composto por novos desafios aos quais os *kibutzim* tiveram que encarar durante as últimas décadas. Por fim, provou-se que o modelo de remuneração igualitária relativo a uma comunidade inserida em uma sociedade capitalista torna-se ineficiente e a única solução para evitar o colapso deste sistema é sua reformulação através de modelos de distribuição de renda de forma diferenciada, privatização da indústria e serviços e um mercado de trabalho livre.

Concluimos que as reformas atuais são vitais para a adaptação dos *kibutzim* ao novo ambiente econômico, mostrando sua habilidade de sobrevivência de forma sustentável e os diferenciando em relação a outras comunidades socialistas e utópicas. Esta notável flexibilidade demonstrada pelos *kibutzim* nos faz crer que o sistema pode sobreviver e perdurar durante o século XXI, mesmo que através de uma modelo reformulado.

Referências Bibliográficas

Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: Insights from the Israeli Kibbutz,” *Q Journal of Economics*, 123:3, 1111-1159, 2008.

Abramitzky, Ran, “The Effect of Redistribution on Migration: Evidence from the Israeli kibbutz,” *Journal of Public Economics*, 93, 498-511, 2009a

Abramitzky, Ran, “The equality-incentives trade-off: lessons from the kibbutz” an economic personal working paper, 2009b.

Abramitzky, Ran, “The Limits of Equality: An Economic analysis of the Israeli Kibbutz”, *Job Market paper 1*, 2005

Abramitzky, Ran. “Brain Drain and Adverse Selection: the Case of the Israeli Kibbutz”. *Northwestern Mimeo* (2003).

Abramitzky, Ran, “Migration and Self-Selection: Lessons from the Israeli Kibbutz” an economic personal working paper, 2006.

Abramitzky, Ran, “The Effect of Redistribution on Migration: Evidence from the kibbutz,” *Journal of Public Economics*, 93, 498-511, 2009a.

Abramitzky, Ran, “On the (lack of) Stability of Communes: an economic personal working paper, 2009b.

Abramitzky, Ran, “Testing Self-Selection in Migration: Evidence from the Israeli Kibbutz”: an economic personal working paper, 2008.

Abramitzky, Ran, Zephyr Frank and Aprajit Mahajan, “Risk, Incentives and Con Business Partnerships in Rio De Janeiro, 1870-1891,” working paper, 2009.

Abramitzky, Ran, and Victor Lavy, “How Responsive is Investment in Schooling to Changes in Returns? Evidence from an Unusual Pay Reform in Israel’s Kibbutzim,” (2009).

Barkai, Haim, *Growth Patterns of the Kibbutz Economy*, Amsterdam and New York:

North-Holland, 1977.

Borjas, George, "Self-Selection and the Earnings of Immigrants," *American Economic Review*, 1987.

Novkovic, Sonja / Sena, Vania ,*Cooperative Firms in Global Market*, Volume 10, Esmerald Group Publishing Limited, 2007.

Gavron, Daniel, "The Kibbutz: Awakening from Utopia", Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2000.

Getz, S. (1998–2003). *Annual surveys of changes in Kibbutzim*. The institute for research on the Kibbutz, Haifa University

Holmstrom, Bengt, "Moral Hazard in Teams," *The Bell Journal of Economics*, 324-340, 1982.

Keren, Michael, David Levhari, and Michael Byalski, "On the Stability and Viability of Co-operatives: The Kibbutz as an Example," *Acta Oeconomica*, 56:302–321, 2006.

Leviatan, Uriel, "Is it The end o Utopia? The Israeli Kibbutz at the twenty-first century, miscellaneous publication, University of Sakatchewan, Centre for the study of co-operatives, 2003.

Manor, Ronen, "The Renewed Kibbutz", *Journal of Rural Cooperation*, 32, (2004).

Munshi, Kaivan, and Mark Rosenzweig, "Why is Mobility in India so Low? Social Insurance, Inequality, and Growth," working paper, 2009.

Near, Henry, *The Kibbutz Movement: A History*, Vol. 1: Origins and Growth, 1909–1939, Oxford: Oxford University Press, 1992.

Palgi, Michal, and Eliat Orchan, "Surveys of Public Opinion in the Kibbutzim in 2005," Institute for Research of the Kibbutz and the Cooperative Idea, University of Haifa, Report, 2005

Pavin, Avraham, "The Kibbutz Movement: Fact and Figures," Yad Tabenkin: The

Research and Documentation Center for The Kibbutz Movement, Report, 2007.
(www.yadtabenkin.org.il)

Pavin, Avraham, "The Kibbutz Movement: Fact and Figures," Yad Tabenkin: The Research and Documentation Center for The Kibbutz Movement, Report, 2008.
(www.yadtabenkin.org.il)

Rosner Menachem, "Future trends of the Kibbutz – An assessment of recent changes"-
Universtity of Haifa, Publication No 83 (2000).

Rosner Menachem and Shlomo Getz. "The Kibbutz in the Era of Changes". Haifa: Hakibbutz
Hameuchad (1996).

Satt, Ehud, Reward of contribution in The Kibbutz. Lessons from the LMF model. (1991)

Satt, Ehud, Relative Deprivation in the Kibbutz Economy: An Exploration of the Concepts of
Equality and Equity, (1996)

Satt, Ehud & Ginzburg, H. (1998), "On the effects of the Kibbutz hiring out its own labor force:
Theory and case studies", Advances in the economic analysis of participatory and labor-
managed firms, Vol. 6 pp.187 - 212.

State of Israel. Statistical Abstracts of Israel. Central Bureau of Statistics. (www.cbs.gov.il)

Spiro, Melford, Kibbutz: Venture in Utopia, Harvard University Press, 1958.

Talmon, Yonina, Family and Community in the Kibbutz, Cambridge, MA: Harvard
University Press, 1972.

Warhurst, Chirstopher, "Between Market, State and Kibbutz", 1st Edition, Mansell