

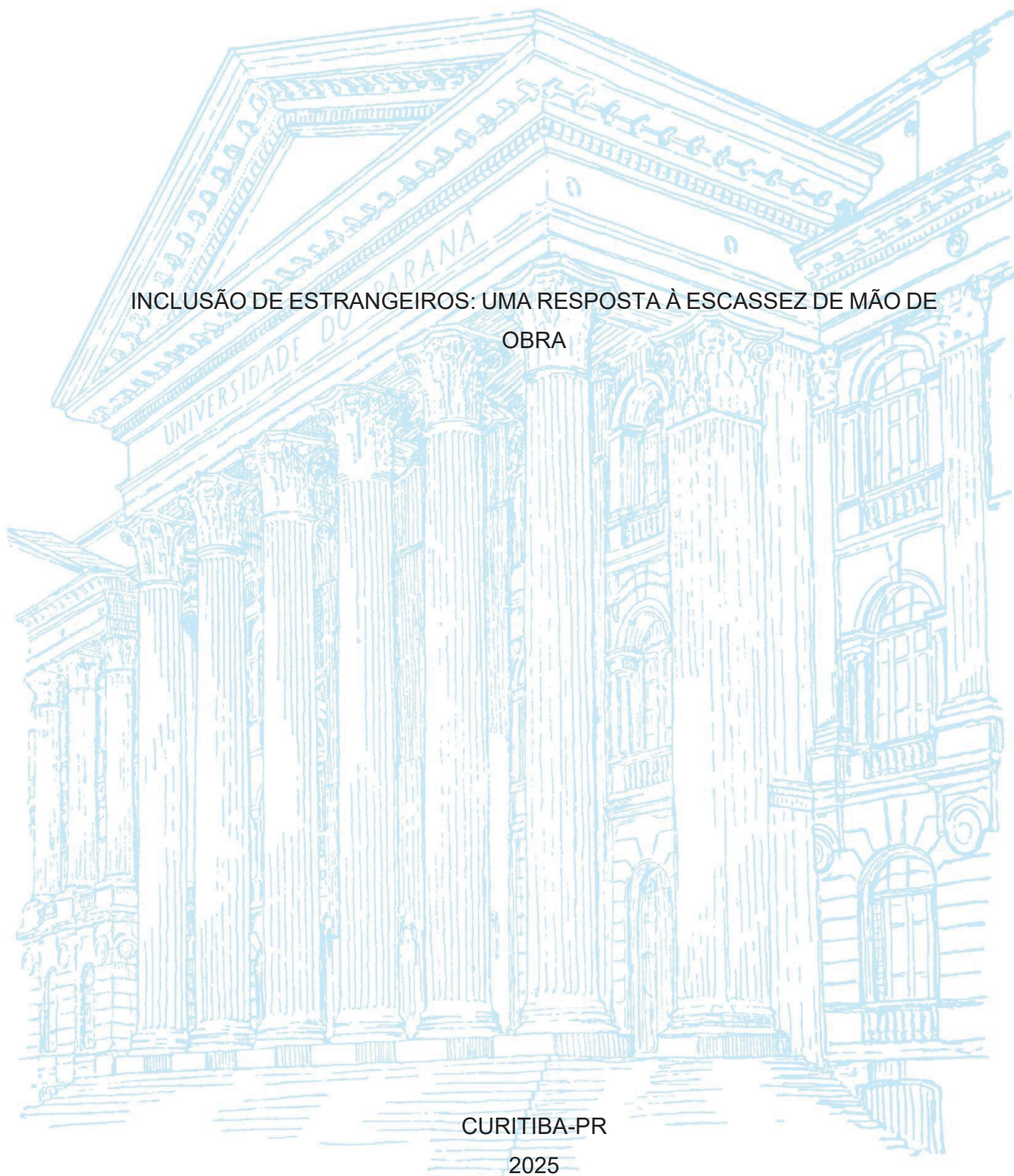
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO TOMKIV

INCLUSÃO DE ESTRANGEIROS: UMA RESPOSTA À ESCASSEZ DE MÃO DE
OBRA

CURITIBA-PR

2025



MARCELO TOMKIV

INCLUSÃO DE ESTRANGEIROS: UMA RESPOSTA À ESCASSEZ DE MÃO DE
OBRA

Artigo apresentado como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista, Curso
de Especialização MBA em Gestão
Estratégica de Cooperativas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2025

RESUMO

Este estudo busca explorar a viabilidade da contratação de mão de obra estrangeira como uma estratégia para enfrentar a escassez de trabalhadores no setor agroindustrial da região centro-sul do Estado do Paraná. A Cooperativa Agrária Agroindustrial, localizada em Guarapuava, foi o cenário escolhido para esta pesquisa. Essa escolha se alinha com o planejamento estratégico da cooperativa de diversificar as atividades econômicas de seus cooperados, embarcando em um novo segmento: a indústria de abate de frangos. O objetivo central desse empreendimento é integrar toda a cadeia produtiva, impulsionando a prosperidade tanto dos cooperados quanto da comunidade diretamente impactada por suas operações. Dentre os objetivos específicos deste trabalho, destacam-se: o mapeamento de oportunidades e origens de imigrantes e refugiados, construindo pontes com organizações locais; a identificação de parceiros, tanto públicos quanto privados, que já atuam na integração desses grupos; a criação de políticas de recrutamento e seleção que sejam verdadeiramente inclusivas; e, por fim, o desenvolvimento de um programa de acolhimento desenhado para facilitar a adaptação, a plena inclusão social e o desenvolvimento profissional desses novos colaboradores. O diagnóstico inicial revelou que a falta de mão de obra representa um desafio considerável para a expansão da Cooperativa, afetando diretamente projetos ambiciosos, como a planta frigorífica de abate de aves. Nesse contexto, a implementação da estratégia de contratação de imigrantes surge não só como uma solução inteligente e humanitária, mas também como um fator-chave para a sustentabilidade econômica do empreendimento, contribuindo para o fortalecimento da economia regional, a rentabilidade no campo e a propagação dos ideais cooperativistas. Em essência, este projeto visa não apenas o crescimento sustentável da cooperativa e de seus cooperados, mas também a criação de um ambiente de trabalho dinâmico, multicultural e genuinamente inovador.

Palavras-chave: Imigrantes; Escassez de Mão de Obra; Desenvolvimento; Estratégia; Sustentabilidade; Inclusão.

ABSTRACT

This study seeks to explore the viability of hiring foreign labor as a strategy to address the shortage of workers in the agro-industrial sector in the south-central region of Paraná State. The Cooperativa Agrária Agroindustrial, located in Guarapuava, was the chosen setting for this research. This choice aligns with the cooperative's strategic plan to diversify the economic activities of its members, embarking on a new segment: the poultry slaughtering industry. The central objective of this venture is to integrate the entire production chain, boosting the prosperity of both the cooperative's members and the community directly impacted by its operations. Among the specific objectives of this work are: mapping opportunities and origins of immigrants and refugees, building bridges with local organizations; identifying partners, both public and private, who are already involved in integrating these groups; creating recruitment and selection policies that are truly inclusive; and, finally, developing an onboarding program designed to facilitate the adaptation, full social inclusion, and professional development of these new employees. The initial diagnosis revealed that the lack of labor represents a considerable challenge for the Cooperative's expansion, directly affecting ambitious projects, such as the poultry slaughterhouse plant. In this context, the implementation of the immigrant hiring strategy emerges not only as an intelligent and humanitarian solution, but also as a key factor for the economic sustainability of the venture, contributing to the strengthening of the regional economy, profitability in the agricultural sector, and the dissemination of cooperative ideals. In essence, this project aims not only for the sustainable growth of the cooperative and its members, but also for the creation of a dynamic, multicultural, and genuinely innovative work environment.

Keywords: Immigrants; Labor Shortage; Development; Strategy, Sustainability, Inclusion.

SUMÁRIO

1. Introdução	06
1.1 Apresentação/Problemática	06
1.2 Objetivo geral do trabalho	07
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho	07
1.3 Justificativas do objetivo	07
2. Diagnóstico e descrição da Situação-Problema	09
2.1 Descrição geral da cooperativa	09
2.2 Diagnóstico da situação-problema	10
3. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	11
3.1 Desenvolvimento da proposta	11
3.2 Plano de implantação	12
3.3 Recursos	14
3.4 Viabilidade econômico-financeira	15
3.5 Resultados esperados	17
3.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	18
4. Conclusão	19
5. Referências Bibliográficas	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

O cooperativismo como modelo econômico criado no século XIX, inicialmente apenas como uma alternativa às péssimas condições de trabalho e baixos salários, estabeleceu os princípios básicos do cooperativismo, e que com o passar do tempo foram sendo alterados para estarem sempre atualizados. A ACI (Aliança Cooperativa Internacional) traz os 7 princípios que norteiam a atividade cooperativista: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação formação e informação, intercooperação, compromisso com a comunidade.

Sendo assim as cooperativas hoje desempenham um papel gigante na economia mundial. De acordo com a CICOPA (2017), “as cooperativas oferecem empregos ou oportunidades de trabalho a cerca de 279,4 milhões de pessoas em todo o mundo, o que corresponde a aproximadamente 9,46% da população ocupada globalmente”. Além de fornecerem empregos, contribuem enormemente para o fortalecimento das comunidades, envolvidas em suas atividades desde seus cooperados, até seus fornecedores e clientes, garantindo a perenidade dos negócios, e também dos empregos.

Mesmo sendo grandes empregadoras, as cooperativas, vem enfrentando nos últimos tempos dificuldades no preenchimento de postos de trabalho, especialmente em áreas operacionais, os quais muitas pessoas não estão mais dispostas a trabalhar. Segundo o IBGE (2024), “a taxa de desocupação (6,8%) no trimestre encerrado em julho de 2024 recuou 0,7 ponto percentual frente ao trimestre de fevereiro a abril de 2024 (7,5%) e caiu 1,1 p.p. ante o mesmo trimestre móvel de 2023 (7,9%). Essa foi a menor taxa de desocupação para um trimestre encerrado em julho na série histórica da PNAD Contínua, iniciada em 2012”

Com os dados acima, percebemos que o número de desempregados tem reduzido ao longo dos anos. Podemos conjecturar a respeito destes números com diversos vieses de quais são os motivos da redução do desemprego. Estes dados apenas corroboram a situação em que muitas empresas e cooperativas estão, ou seja, tem encontrado dificuldades para completar seus quadros de colaboradores. Desde as funções básicas, até as funções que necessitam conhecimento técnico. Desta

forma a contratação de refugiados para a ocupação destas vagas apresenta-se como uma boa alternativa às cooperativas, e também aos cooperados, que enfrentam dificuldades semelhantes na contratação de mão de obra para o campo.

O Brasil historicamente é um país multicultural que ao longo de sua formação, tem atraído ou sendo destino de milhares de imigrantes e/ou refugiados, muitas vezes fugindo de condições degradantes proporcionadas por governos totalitários, guerras ou até mesmo desastres naturais em sua terra natal.

No período de 2010 a agosto de 2024, o Ministério da Justiça e Segurança pública, registrou no Brasil a entrada de 1,7 milhões de imigrantes, entre residentes, permanentes, temporários ou fronteiriços. O número de refugiados, foi de mais de 146 mil pessoas, com mais de 450mil solicitações de reconhecimento da condição de refugiado, totalizando quase 2,3 milhões de pessoas. Neste contexto, o maior fluxo é originário da Venezuela, com mais de 500 mil imigrantes, ou seja quase 25% do total de imigrantes, são nossos vizinhos.

A legislação brasileira, é considerada uma das mais bem elaboradas do mundo quanto ao assunto refugiados. De acordo com o artigo 11 da Lei nº 9.474/1997, "fica instituído, no âmbito do Ministério da Justiça, o Comitê Nacional para os Refugiados - CONARE, órgão de deliberação coletiva, com a finalidade de analisar os pedidos de reconhecimento da condição de refugiado"

1.2 Objetivo geral do trabalho:

O objetivo geral é estruturar um projeto de recrutamento e seleção de estrangeiros e imigrantes para suprir a escassez de trabalhadores na Cooperativa Agrária.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho:

Dentre os objetivos específicos, pode-se destacar:

- Mapear oportunidades e origens de estrangeiros e imigrantes refugiados, por meio de parcerias com as organizações locais;
- Realizar um levantamento das ONGs e entidades que trabalham com a integração de imigrantes;
- Criar políticas de recrutamento e seleção dos estrangeiros;

- Desenvolver um programa de acolhimento que promova a integração social, adaptação e evolução profissional dos imigrantes, na cooperativa.

1.3 Justificativas do objetivo:

Dentro do plano estratégico vigente na cooperativa, a busca por novas oportunidades de mercado, visando principalmente o aumento da rentabilidade dos produtores rurais, a implantação de um frigorífico para abate de frangos, é um dos braços de estudo de viabilidade.

Um frigorífico não existe por si só, é necessária toda uma cadeia de abastecimento de matéria prima, que por sua vez também necessita de insumos para produzir animais, dentro do prazo e dos padrões exigidos pelo mercado.

A cooperativa, se propõe a fornecer além de projetos técnicos, assistência técnica, para a implantação de aviários nas propriedades rurais, bem como fornecer a logística necessária para o abastecimento de insumos, e coleta de animais para a entrega na planta de abate.

Plantas de abate de frango, são tradicionalmente indústrias que dependem de um número considerável de mão de obra. Para o projeto de expansão proposto pela cooperativa, o número de colaboradores para a nova planta seria de aproximadamente 1.800 colaboradores, o que hoje representa, somente com esta planta, dobrar o número de colaboradores atualmente vinculados a cooperativa.

Apesar de Guarapuava contar com uma população estimada em aproximadamente 183 mil habitantes em 2021, conforme dados do IBGE, o número de empregos formais no município não é suficiente para atender à demanda de mão de obra necessária. Essa situação evidencia a necessidade de estratégias alternativas para suprir as demandas do setor produtivo local.

Nesse contexto, a implementação de projetos voltados à contratação de refugiados estrangeiros surge como uma solução estratégica. Essa iniciativa não apenas atende às necessidades operacionais da cooperativa em sua nova planta industrial, mas também contribui para o fornecimento de mão de obra nos aviários e nas propriedades dos cooperados. Além disso, tal ação está alinhada com os princípios do cooperativismo, especialmente o interesse pela comunidade, promovendo inclusão social e desenvolvimento econômico regional.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

A Cooperativa Agrária é uma cooperativa fundada por imigrantes oriundos do sudeste europeu, originárias do antigo império austro-húngaro, que ao longo do tempo foram estabelecendo-se ao longo do Rio Danúbio, e ao final da segunda guerra, viram-se obrigados a buscar novas oportunidades como imigrantes refugiados no Brasil. Estabeleceram-se em Guarapuava, região central do Paraná, onde hoje mantém a sua vocação agrícola, cultivando as principais commodities do mercado, como: Soja, Milho, Trigo e cevada.

Além das atividades agrícolas desempenhadas pelos cooperados, a cooperativa possui plantas industriais, para agregação de valor aos produtos originários do campo. São 5 indústrias com grande capacidade tecnológica, fornecendo produtos de alta qualidade para o mercado, tais como: indústria de malte, indústria de óleo e farelo, indústria de grits e flakes, moinho de trigo, fábrica de rações. Além das plantas industriais, possui uma unidade de beneficiamento de sementes, fornecendo aos cooperados, o melhor do mercado de sementes, garantindo produtividade e qualidade no campo.

Complementando as atividades da cooperativa, e com o objetivo de manutenção de seus valores e tradições, existem 3 instituições mantidas pela cooperativa: o Colégio Imperatriz Dona Leopoldina; Hospital e Farmácia Semmelweis e a Fundação Cultural Suábio-Brasileira. Estas instituições têm por objetivo, auxiliar na educação das novas gerações, bem como a continuidade da tradição, além do cuidado com a saúde da comunidade e de seus colaboradores.

A cooperativa possui 728 cooperados ativos, cerca de 1.900 colaboradores diretos e um faturamento bruto de R\$ 7,3 bilhões, em 2023. Ademais, a cooperativa ainda mantém como parceiros a FAPA (Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária), que tem por objetivo, buscar sempre novas tecnologias e variedades de cultiváveis, mais adequados à região de atuação dos cooperados, visando sempre a maior produtividade, na menor área possível, prezando sempre, além do cumprimento da legislação, pela preservação do meio ambiente, em todas as suas atividades.

As unidades da Cooperativa Agrária estão divididas em dois municípios: Pinhão e Guarapuava, sendo esta última, a sede administrativa. A cooperativa também possui uma Unidade de sementes, Indústria de malte, Farinhas e Ração, sendo essas

localizadas no distrito de Entre Rios (Guarapuava); unidade de óleo e farelo, indústria de grits, localizam-se às margens da BR-277, em Guarapuava e uma unidade de recepção de grãos, na cidade de Pinhão. A Agrária dispõe de grandes parcerias tanto com clientes nacionais quanto com empresas multinacionais. Isso contribui para a consolidação de sua política de gestão baseada em cinco valores incondicionais, os quais norteiam toda a sua trajetória, bem como a sua forma de atendimento aos cooperados, fornecedores e clientes, a saber: ética, confiança, qualidade, cooperação e senso de dono. Além desses cinco valores, a principal missão da cooperativa, elencada em seu planejamento estratégico, é “Promover a prosperidade do cooperado e da comunidade, valorizando a sua tradição”. Uma frase curta, mas com grande significado para a cooperativa e seus cooperados, bem como para toda a comunidade em que está inserida.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

Alinhado perfeitamente com a missão da cooperativa de promover a prosperidade do cooperado e da comunidade, visando à diversificação de atividades e novas possibilidades de negócios, nacionais e internacionais, a implantação de uma planta frigorífica, solidifica o objetivo maior mencionado na missão da cooperativa.

O projeto integrador foi concebido como forma de busca por alternativas para enfrentar um desafio comum nas cooperativas, independentemente do segmento: a escassez de mão de obra. Essa questão é uma preocupação relevante, pois pode impactar significativamente no crescimento e na expansão das mesmas.

Durante o desenvolvimento do plano de ação, a Cooperativa Agrária buscou ampliar as oportunidades de investimentos para seus cooperados, abrindo espaço para explorar um novo segmento: a construção de um frigorífico abatedouro de aves. Essa iniciativa representa uma diversificação e ampliação das fontes de renda para os cooperados e para a cooperativa. No entanto, essa expansão implica em investimentos significativos em infraestrutura, tecnologias e, principalmente na disponibilidade de mão de obra, foco do nosso trabalho.

Considerando o problema central, realizamos diversos debates para compreender o cenário atual e em colaboração com o departamento de gestão de pessoas e estratégia da cooperativa Agrária, encontramos a viabilidade para

continuidade do projeto, o qual inclui o planejamento da construção de um frigorífico destinado ao abate de aves.

Embora tenhamos optado por desenvolver o projeto nesses moldes, é importante salientar que percebemos durante nossas reuniões colaborativas que essa questão afeta a diversos setores e vai além do segmento em que a cooperativa atua, pois a falta de mão de obra capacitada e engajada tem sido um grande desafio para as áreas de recrutamento e seleção.

Nas cooperativas ligadas ao setor de agronegócios, o projeto de captação de estrangeiros e imigrantes está sempre em pauta, tendo em vista que é uma excelente alternativa para suprir a falta de mão de obra. Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo viabilizar, integrar e auxiliar esses estrangeiros e imigrantes com a adaptação ao nosso país, direcionando e instruindo-os acerca de questões referentes à documentação, moradia, transporte e linguagem.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 – Desenvolvimento da proposta:

Inicialmente este estudo identificou as dificuldades enfrentadas na contratação e retenção de mão de obra e evidenciou-se como esses desafios comprometem a expansão e o desenvolvimento produtivo e a qualidade de produtos e serviços, de cooperados e da cooperativa.

Como solução para esses desafios, o presente projeto levou em consideração o crescente aumento da população estrangeira que, ao ingressar no país diverso daquele de sua origem, em busca de melhores oportunidades, não apenas agrega qualidades ao ambiente de negócios com a incorporação de novas culturas, mas também contribui para o desenvolvimento da comunidade.

Esses indivíduos demonstram alta motivação e engajamento, trazendo consigo experiências valiosas oriundas de seu país de origem. Assim, a inclusão dessas minorias fortalece e impulsiona o desenvolvimento da Cooperativa e das relações humanas.

Para a implementação e aplicação do projeto de contratação desses profissionais serão considerados os recursos que a Cooperativa já possui, bem como

aqueles que precisarão ser desenvolvidos, os quais serão detalhados nos tópicos a seguir.

3.2 - Plano de implantação:

Para a operacionalização deste projeto foram delineadas ações essenciais para o planejamento, execução e monitoramento da solução. A primeira etapa consiste na realização do levantamento da demanda de mão de obra necessária para cada departamento da Cooperativa. Esta ação visa identificar, em colaboração com os gestores de cada área, o perfil desejado para os novos colaboradores, garantindo que sejam alinhados com a estratégia da Cooperativa. A equipe encarregada dessa atividade será o departamento de gestão de pessoas.

Paralelamente, serão contatados os órgãos reguladores de imigrantes e refugiados, como: o Comitê Nacional para os Refugiados (Conare), as assistências sociais dos Estados e Municípios, ONGs de apoio a refugiados e a Cáritas. O objetivo dessa ação é identificar as regiões com maior concentração de refugiados que apresentam disponibilidade e capacidade laborativa. A equipe responsável por essa atividade será composta pelo departamento de estratégia corporativa, em colaboração com o setor de Serviços Corporativos.

Após a conclusão da primeira etapa será realizada a pesquisa dos imóveis disponíveis para moradia e estadia dos imigrantes a serem contratados nos municípios onde a Cooperativa está inserida. Caso não sejam identificadas casas em condições adequadas e preço justo para locação, a alternativa será a busca por hotéis ociosos que possam acolher os imigrantes e refugiados, durante um pequeno período inicial de 60 (sessenta) dias de adaptação. Adicionalmente, se necessário, será considerado o estabelecimento de convênios com bancos públicos para a construção de moradias para os colaboradores efetivados. A equipe responsável por essa atividade será composta pelo departamento de gestão de pessoas, em parceria com o setor de serviços corporativos.

Neste estágio do projeto será essencial validar a documentação necessária para a contratação dos imigrantes. Contudo, um colaborador será designado especificamente para a validação dos documentos, junto à Polícia Federal, incluindo o Registro Nacional de Estrangeiro e a habilitação para o trabalho ou refúgio.

Adicionalmente será realizada uma verificação junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para confirmar se o candidato possui a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Além disso, será formada uma equipe multidisciplinar com o objetivo de fornecer suporte na emissão de documentos e no processo de regularização de familiares que estejam a caminho do Brasil, assegurando o cumprimento da legislação brasileira para trabalhadores estrangeiros. Todo esse trâmite será acompanhado pelo departamento jurídico, em colaboração com o departamento de gestão de pessoas.

Os candidatos que estiverem com a documentação totalmente regularizada avançarão para a próxima etapa, sob a coordenação da equipe interna, para identificar as competências técnicas e comportamentais, alinhadas às necessidades levantadas na primeira etapa. Em seguida serão realizados os exames e avaliações médicas necessários, a fim de assegurar o adequado desempenho das funções, além de garantir a integridade e a segurança do processo, equiparado às diretrizes estabelecidas para o projeto e para a cooperativa.

Após a contratação, serão contatados órgãos federais e estaduais e ONGs que prestam este serviço de transporte dos estrangeiros contratados até a cidade de destino. A Cooperativa se responsabilizará por providenciar a recepção dos imigrantes nas cidades de destino, apresentando-lhes os principais pontos de referências e relevância, como: hospitais, escolas, supermercados, igrejas e serviços públicos. A equipe encarregada dessa atividade será composta pelo departamento de gestão de pessoas, em parceria com o setor de serviços corporativos.

O departamento de gestão de pessoas também será responsável pela preparação e treinamento das lideranças que farão a recepção dos imigrantes e refugiados. Nessa perspectiva, serão promovidos encontros destinados ao conhecimento dos costumes da cultura dos imigrantes e refugiados selecionados. Com o objetivo de garantir uma recepção acolhedora e reduzir os impactos do choque cultural, imigrantes e refugiados serão oferecidas aulas do idioma nativo desses novos colaboradores. Essa iniciativa demonstrará a capacidade da Cooperativa em se adaptar aos novos desafios e também propiciar novas oportunidades de aprendizado aos seus trabalhadores.

Para concluir as etapas responsáveis pela promoção e integração no ambiente de trabalho e na comunidade, caberá à Cooperativa, por meio das lideranças setoriais, e em colaboração com o departamento de gestão de pessoas e instituições parceiras,

organizar momentos de aproximação entre os novos colegas de trabalho. Essas atividades incluirão momentos de imersão na comunidade local, com a disponibilização de intérpretes para facilitar a comunicação.

Além disso, serão oferecidas aulas semanais de português para os colaboradores e seus familiares, visando melhorar a comunicação e facilitar a integração das equipes. A Cooperativa será apresentada em sua totalidade, ressaltando a importância econômica e social do cooperativismo e seus impactos na sociedade.

Serão realizados treinamentos técnicos e cursos obrigatórios para o desempenho das atividades, bem como a apresentação do plano de carreira da Cooperativa. A identificação de habilidades por meio de testes técnicos e avaliações periódicas permitirá reconhecer as formações e graduações que muitos colaboradores já possuem, possibilitando sua revalidação no Brasil e a sua incorporação em novas funções, promovendo o desenvolvimento de novos conhecimentos.

3.3 - Recursos:

Após a avaliação das ações necessárias seguimos para a identificação dos recursos. A tabela abaixo exhibe os principais recursos que foram levantados para implantação do projeto que abrange a alocação inicial de 100 (cem) famílias:

DESPESAS INICIAIS (valores em reais R\$)		
Compra mobília residencial:		645.000,00
100 camas casal	1.000,00	100.000,00
100 fogões	600,00	60.000,00
100 geladeiras	1.800,00	180.000,00
100 guarda-roupas	600,00	60.000,00
100 pias	450,00	45.000,00
100 tanques	400,00	40.000,00
100 kit p/ cozinha	1.000,00	100.000,00
100 botijões de gás	250,00	25.000,00
70 camas solteiro	500,00	35.000,00
Deslocamento da equipe contratante:		26.445,45
equipe multidisciplinar com 3 pessoas por 10 dias		
passagens Curitiba<>Boa Vista	2.500,00	7.500,00
aluguel carro 10 dias	200,00	2.000,00

hospedagem (diária)	300,00	3.000,00
alimentação 70,00/dia/pessoa	210,00	2.100,00
outros gastos	500,00	500,00
Horas trabalhadas pela equipe (64 hs/profissional)		
analista de benefícios	59,09	3.781,82
analista de recrutamento	59,09	3.781,82
analista de ergonomia	59,09	3.781,82
Horas de profissionais jurídica e suprimentos:		11.931,82
analista jurídico/advogado (150hs)	54,55	8.181,82
analista de compras (150hs)	25,00	3.750,00
INVESTIMENTOS		683.377,27

3.4 – Viabilidade econômico-financeira:

RECEITAS (valores em reais R\$)		
Recuperação investimento:	50%	322.500,00
100 camas casal	500,00	50.000,00
100 fogões	300,00	30.000,00
100 geladeiras	900,00	90.000,00
100 guarda-roupas	300,00	30.000,00
100 pias	225,00	22.500,00
100 tanques	200,00	20.000,00
100 kit p/ cozinha	500,00	50.000,00
100 botijões de gás	125,00	12.500,00
70 camas solteiro	250,00	17.500,00
Receitas Mensais (18 meses):		17.916,67
A partir do 7º mês		
RECEITAS		322.500,00

CUSTOS (valores em reais R\$)		
Moradias total (2 meses)		326.000,00
Moradias - valor mensal		163.000,00
aluguel 100 casas	1.000,00	100.000,00
água	80,00	8.000,00
energia elétrica	150,00	15.000,00
aux. Alimentação	400,00	40.000,00
Cursos de idiomas:		36.000,00
português p/ contratado:		28.800,00
espanhol para líderes (25)		7.200,00
Custo Mensal:		6.000,00

Horas de profissionais para acompanhamento do projeto - custo mensal:			5.363,64
analista de benefícios	29,55		1.300,00
analista de recrutamento	29,55		1.300,00
psicóloga ocupacional	36,36		1.600,00
coordenador de RH	72,73		1.163,64
Custos mensais no 1º mês:			174.363,64
Custos mensais no 2º mês:			174.363,64
Custos mensais no 3º mês:			11.363,64
Custos mensais no 4º mês:			11.363,64
Custos mensais no 5º mês:			11.363,64
Custos mensais no 6º mês:			11.363,64
Custos mensais após 6º mês:			5.363,64

CUSTOS: 394.181,82

FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO DE CUSTOS MENSAIS E RECUPERAÇÃO DE INVESTIMENTO - SOMENTE DO PROJETO.

Mês	Custos	Rec Inv.	Saldo
1	R\$ 174.364		-R\$ 174.364
2	R\$ 174.364		-R\$ 348.727
3	R\$ 11.364		-R\$ 360.091
4	R\$ 11.364		-R\$ 371.455
5	R\$ 11.364		-R\$ 382.818
6	R\$ 11.364		-R\$ 394.182
7	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 381.629
8	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 369.076
9	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 356.523
10	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 343.970
11	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 331.417
12	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 318.864
13	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 306.311
14	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 293.758
15	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 281.205
16	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 268.652
17	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 256.099
18	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 243.546
19	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 230.992
20	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 218.439
21	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 205.886
22	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 193.333
23	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 180.780
24	R\$ 5.364	R\$ 17.917	-R\$ 168.227

Após a análise das despesas iniciais (investimentos), custos e receitas, e a mensuração do fluxo de caixa para a recuperação do investimento, este projeto se mostrou viável, por diversos fatores. Acima de assegurar a recuperação parcial do valor investido, a Cooperativa se destacará ao garantir o custeio da moradia por um período de 60 (sessenta) dias, comprometendo-se a promover uma integração acolhedora para os novos residentes. Isso facilitará o início de suas vidas no Brasil de forma mais tranquila. Outros benefícios como oferecer a oportunidade de aquisição de mobília com um desconto de 50% (cinquenta por cento) e condições de pagamento facilitadas para os colaboradores favorecem o sentimento de pertencimento, colaboração e acolhimento que um imigrante e refugiado, geralmente, não encontra em uma terra estranha.

Este projeto vai muito além do custo financeiro, pois tem como finalidade a integração social e o acolhimento da diversidade no ambiente corporativo, o que posiciona a Cooperativa, como referência na movimentação econômica local e regional. Ademais, essa estratégia acolhedora contribuirá significativamente para a retenção de talentos, potencializando a produção e garantindo a estabilidade da mão de obra, tanto para a cooperativa, como para os cooperados.

3.5 - Resultados esperados:

Com a implementação do projeto espera-se resolver a escassez de mão de obra. Entretanto, a supremacia do intento está na prática do acolhimento e da preocupação em reestabelecer os novos residentes no país com decência e dignidade, pois segundo o Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra), a maioria das pessoas que solicita o reconhecimento de sua condição de refugiado ou imigrante, enquadra-se na faixa etária de 25 a 39 anos. Nesse sentido, o projeto visa integrar esses jovens como uma valiosa adição à força de trabalho, trazendo novas competências e habilidades para a Cooperativa, incluindo idiomas e conhecimentos variados que enriquecerão o ambiente corporativo.

Pesquisas da Organização das Nações Unidas (ONU) apontam que 3,6% da população mundial está em movimento, ou seja, circulando como migrante, e é evidente a influência desse fluxo na dinâmica da força de trabalho no mundo todo. Nesse contexto, o presente projeto observa atentamente essa realidade, enquanto espera fortalecer e motivar a Cooperativa, promovendo um enriquecimento

intercultural com união e cooperação, no ambiente de trabalho. Essa abordagem não apenas estimula a criatividade na resolução de problemas, mas também contribui para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, gerando e agregando valor aos produtos e serviços prestados aos clientes e cooperados.

Um dos maiores benefícios deste projeto é proporcionar à sociedade uma visão dos valores cooperativistas, com ênfase na diversidade cultural e nos direitos humanos, uma vez que muitos imigrantes e refugiados, não encontram no país que aterrizam, oportunidades consistentes e que lhes permitam viver com o mínimo de dignidade. Assistimos diariamente, o vai e vem de pessoas estereotipadas e tidas como diferentes, e, por isso mesmo, são vítimas da exclusão social que margeia aquele que vem de fora buscar o seu espaço. Essa iniciativa da cooperativa, certamente, construirá uma atmosfera de pertencimento e que promoverá a sensação de uma recepção com valor humano, voltada ao exercício de uma atividade laboral entre os novos residentes e os membros da Cooperativa.

3.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Ao analisar de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas é válido destacar que existem alguns riscos potenciais que podem comprometer a expectativa de resultado deste projeto. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

- Risco à imagem corporativa: Para mitigar esse problema, a Cooperativa e seus princípios serão amplamente divulgados, e a comunicação de acolhimento será fortalecida para transmitir essa mensagem de forma eficaz. Cada novo contratado contará com o apoio de colaboradores experientes, que atuará como mentor, promovendo assim a essência cooperativa e facilitando a integração no ambiente de trabalho e na comunidade.
- Taxa de retenção de colaboradores migrantes: Para enfrentar esse desafio, serão analisadas soluções inteligentes que promovam o desenvolvimento interno, assegurando o engajamento de todos os colaboradores, não apenas dos migrantes, fornecendo treinamentos e fomentando o desenvolvimento de novas lideranças.
- Qualidade do relacionamento: Antes da contratação, caberá ao departamento de recursos humanos realizar uma pesquisa sobre os candidatos, a fim de identificar possíveis problemas futuros entre colegas, parceiros comerciais e a

comunidade, em geral. Neste aspecto, o intuito será identificar a adesão ao perfil, bem como a flexibilidade em receber *feedbacks* e mapear os maneirismos incontornáveis.

- Indicador de absenteísmo: Haverá o acompanhamento regular do índice para identificar possíveis problemas no ambiente de trabalho.
- Indicador de desenvolvimento: Políticas claras serão estabelecidas para avaliar a eficiência e eficácia das atividades diárias. Esse indicador permitirá mensurar o rendimento e possibilitar estratégias futuras para a valorização dos talentos em destaque.

4. CONCLUSÃO

Diante dos estudos e pesquisas realizados a respeito deste tema, e das propostas apresentadas ao longo deste trabalho, conclui-se que a contratação de imigrantes e refugiados surge como uma alternativa estratégica e socialmente responsável para suprir a crescente escassez de mão de obra no setor agroindustrial, em especial no contexto da Cooperativa Agrária Agroindustrial. Esta iniciativa além de apresentar uma solução inovadora dentro da cooperativa, contribui para a promoção da diversidade, inclusão social e desenvolvimento sustentável das atividades da cooperativa e dos cooperados.

Embora, resultados financeiros diretos não sejam o foco central do projeto, seus impactos econômicos na cooperativa e na comunidade são inegáveis. A inserção de novos trabalhadores no sistema produtivo potencializa a capacidade operacional da cooperativa, ao garantir mão de obra não apenas na nova planta de abate de aves, como também atenderá as necessidades dos cooperados em contratações para seus aviários, e pode ainda ser plenamente expandido para outros setores da cooperativa.

Além disso, o projeto está profundamente alinhado com os princípios do cooperativismo, especialmente o interesse pela comunidade. Ao acolher e integrar refugiados, a cooperativa reafirma seu compromisso com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável — valores fundamentais para sua identidade e longevidade. Os investimentos propostos para a adaptação, formação e valorização dos novos colaboradores, não apenas fortalece o capital humano da cooperativa,

como também projeta sua imagem como uma organização moderna, ética e na vanguarda da gestão cooperativista.

Portanto, a implementação das soluções propostas, não é apenas uma resposta a uma dificuldade comum a diversas organizações. Esta estratégia une prosperidade econômica, solidariedade humana e sustentabilidade institucional, consolidando a Cooperativa Agrária como uma referência de inovação e compromisso social no cooperativismo brasileiro.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017. Institui a Lei de Migração. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 maio 2017. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13445.htm> Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL, Lei nº 9.474, de 22 de julho de 1997. Define mecanismos para a implementação do Estatuto dos Refugiados de 1951, e determina outras providências. **Diário Oficial da União**: Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9474.htm > Acesso em: 20 de mar. de 2025.

COOPERATIVA, **Agrária Agroindustrial**. Disponível em: <https://www.agraria.com.br/agraria> > Acesso em: 15 de jul. de 2024.

EBC, **Empresa Brasil de Comunicação**. Brasil registra 194,3 mil novos migrantes em 2024, Agência Gov, 07 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202502/brasil-registra-194-3-mil-novos-migrantes> > Acesso em: 20 de mar. de 2025.

JUNGER DA SILVA, Gustavo; CAVALCANTI, Leonardo; LEMOS SILVA, Sarah; DE OLIVEIRA, Antônio Tadeu Ribeiro. **Observatório das Migrações Internacionais**; Ministério da Justiça e Segurança Pública / Departamento das Migrações. Brasília, DF: OBMigra, 2024.

MARINUCCI, R. Migrações e trabalho: precarização, discriminação e resistência. REMHU: **Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 25, n. 49, p. 7–11, abr. 2017.

NURAP, **Núcleo de Aprendizagem Profissional e Assistência Social**. Como Imigrantes Podem Contribuir para o Mercado de Trabalho Local, 28 de outubro de 2024. Disponível em: <https://noticias.nurap.org.br/como-imigrantes-podem-contribuir-para-o-mercado-de-trabalho-local/> > Acesso em: 20 de mar. de 2025.

OIM, **Organização Internacional para as Migrações**. Guia para Contratação de Migrantes pelo Setor Privado, 2024. Disponível em: <https://brazil.iom.int/sites/g/files/tmzbd11496/files/documents/1_Guia%20para%20Contratacao%20CC%20A7a%20CC%2083o%20de%20Migrantes%20pelo%20Setor%20Privado%20WEB.pdf> Acesso em: 20 de mar. de 2025.

PAULI, J. et al. Relationship between precarious work and racism for migrants in Brazil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 2, p. 234–251, jun. 2021.
RAMOS, Marien. Número de “nem-nem” no Brasil é maior que na Argentina, Chile e Bolívia, diz OIT. **CNN Brasil**, São Paulo, 13 de agosto de 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia> > Acesso em: 27 de out. de 2024.

RONCATI, João. Por que os jovens estão despreparados para o mercado de trabalho. **Você RH**. Disponível em: < <https://vocerh.abril.com.br/coluna/joao-roncati/por-que-os-jovens-estao-despreparados-para-o-mercado-de-trabalho> > Acesso em: 20 de mar. de 2025.

ZUBA, Fernando. Fluxo migratório no Brasil cresce 15% e bate recorde em 2024. **G1 Política**. Disponível em: < <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/01/20/fluxo-migratorio-no-brasil-cresce-15percent-e-bate-recorde-em-2024.ghtml> >. Acesso em: 20 de mar. de 2025.