

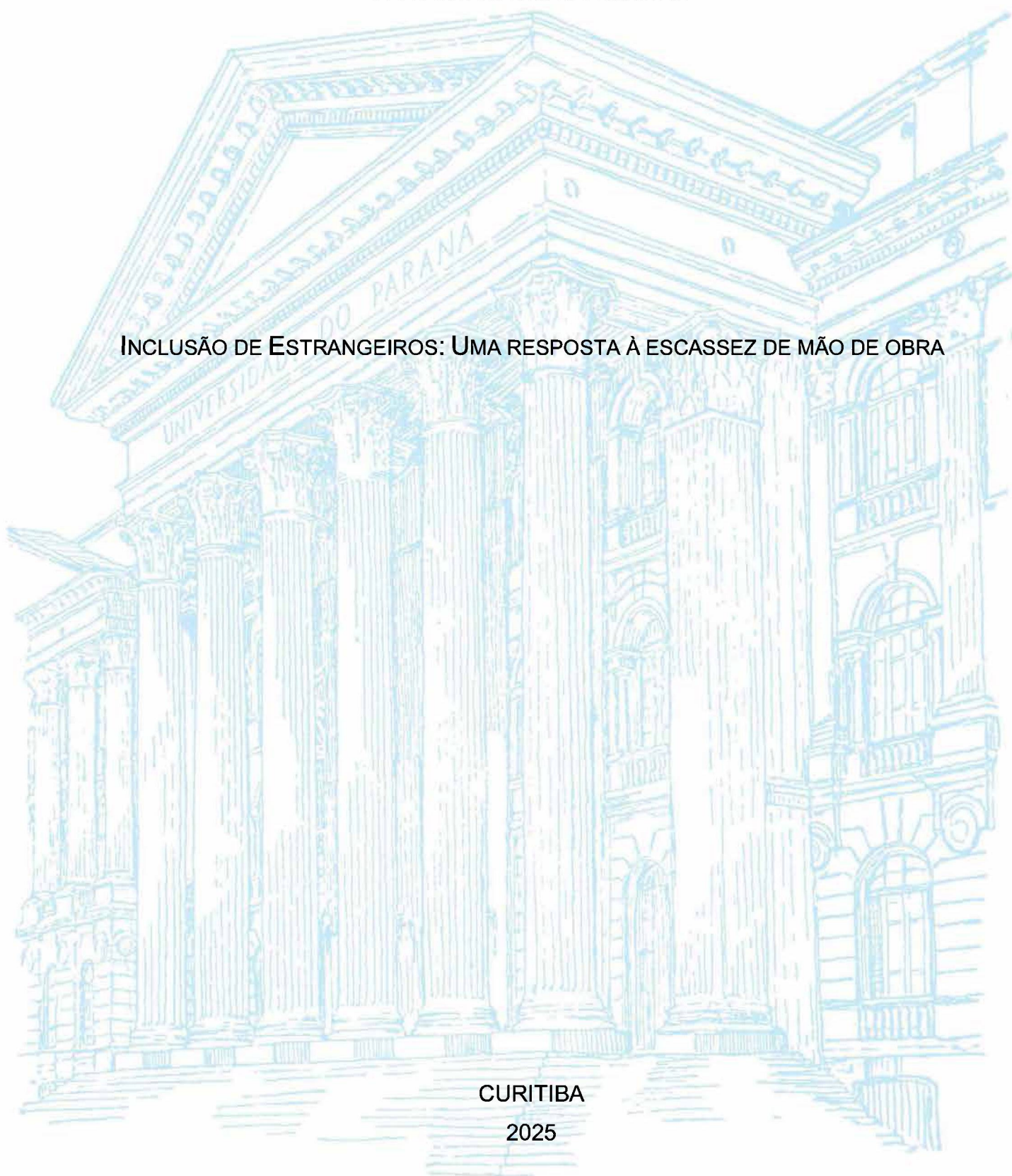
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANO SILVIO DAL MAGRO

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

CURITIBA

2025



FABIANO SILVIO DAL MAGRO

## 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

2025

## **RESUMO**

Este projeto tem como objetivo analisar a escassez de mão de obra no setor agroindustrial da região centro-sul do Estado do Paraná, com ênfase na Cooperativa Agrária Agroindustrial, localizada em Guarapuava. A pesquisa propõe a contratação de imigrantes como estratégia para superar esse desafio, considerando as demandas do novo segmento da cooperativa voltado para o abate de frangos e toda a cadeia produtiva associada. Através de uma abordagem integrada, o estudo visa mapear as origens de imigrantes e refugiados, identificar ONGs que trabalham com a integração desses grupos e criar políticas inclusivas de recrutamento e seleção. Além disso, o desenvolvimento de um programa de acolhimento será fundamental para facilitar a adaptação e evolução profissional desses trabalhadores, promovendo a inclusão social e a diversificação da força de trabalho. O diagnóstico aponta que a falta de mão de obra é um obstáculo significativo para a expansão da cooperativa, especialmente em projetos de grande porte. Portanto, a adoção da estratégia de contratação de imigrantes não só se configura como uma solução estratégica e humanitária, mas também como um fator chave para a sustentabilidade econômica da Cooperativa e o fortalecimento da economia local. O projeto contribui para o desenvolvimento sustentável e a criação de um ambiente de trabalho multicultural e inovador, fomentando a cultura cooperativista.

**Palavras-chave:** Imigrantes; Escassez de Mão de Obra; Inclusão.

## **ABSTRACT**

This project aims to analyze the labor shortage in the agroindustrial sector in the south-central region of the state of Paraná, with an emphasis on the Agrarian Agroindustrial Cooperative, located in Guarapuava. The research proposes hiring immigrants as a strategy to overcome this challenge, considering the demands of the new segments of the cooperative focused on chicken reduction and the entire associated production chain. Through an integrated approach, the study aims to map the origins of immigrants and refugees, identify NGOs that work with the integration of these groups and create inclusive recruitment and selection policies. In addition, the development of a welcoming program will be essential to facilitate the adaptation and professional development of these workers, promoting social inclusion and diversification of the workforce. The diagnosis indicates that the lack of labor is a significant obstacle to the expansion of the cooperative, especially in large-scale projects. Therefore, adopting the strategy of hiring immigrants is not only a strategic and humanitarian solution, but also a key factor for the economic sustainability of the Cooperative and the strengthening of the local economy. The project contributes to sustainable development and the creation of a multicultural and innovative work environment, fostering a cooperative culture.

**Keywords:** Immigrants; Labor Shortage; Inclusion.

## SUMÁRIO

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....                                                        | 6  |
| 1.1 APRESENTAÇÃO .....                                                     | 6  |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO: .....                                      | 7  |
| 1.2.1 Objetivos específicos do trabalho:.....                              | 7  |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO: .....                                      | 7  |
| 2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                      | 9  |
| 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....                                    | 9  |
| 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                                 | 10 |
| 3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....               | 11 |
| 3.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA: .....                                   | 11 |
| 3.2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO:.....                                           | 12 |
| 3.3 - RECURSOS: .....                                                      | 15 |
| 3.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: .....                              | 15 |
| 3.5 - RESULTADOS ESPERADOS:.....                                           | 18 |
| 3.6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS: ..... | 19 |
| 4. CONCLUSÃO.....                                                          | 20 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                           | 21 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

Embora as legislações de muitos países reconheçam, em teoria, a igualdade de direitos laborais entre estrangeiros e nacionais, a realidade é bem diferente. Os trabalhadores migrantes frequentemente enfrentam maior vulnerabilidade, especialmente quando sua condição migratória se intersecciona com questões de gênero, etnia ou religião. Assim, os migrantes são os mais impactados pelos efeitos da atual conjuntura, lidando com altos níveis de desemprego, subemprego e sob qualificação (MARINUCCI, 2017).

Além disso, mesmo em países menos afetados pela crise, trabalhadores estrangeiros e suas famílias continuam a ocupar nichos laborais precários e subpagos. De acordo com a LEI Nº 13.445, art. 4º confere ao migrante a garantia no território nacional, em condição de igualdade com os nacionais, a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. Entretanto, o trabalho que poderia ser um meio de inclusão nas novas sociedades, torna-se, em muitos casos, um vetor de discriminação e exclusão social, criando um "muro" invisível que perpetua as desigualdades.

A migração diz respeito aos movimentos de entrada e saída dos territórios, independentemente do tempo de permanência (PAULI et al., 2021) no novo país.

A migração trabalhista, conforme descrito pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), ocorre quando pessoas atravessam fronteiras nacionais com a intenção de ingressar no mercado de trabalho. Essas características podem acontecer por diferentes razões, como a busca por um emprego disponível, a procura por melhores condições de vida ou como uma estratégia para escapar de crises, guerras e outras situações adversárias (PAULI et al., 2021).

O movimento de segregação social está bastante presente no Brasil, refletindo desigualdades que afetam diversas camadas da população. Diante desse cenário é fundamental propor políticas públicas que promovam a mobilidade social. Além disso, é importante destacar que o aumento da precariedade no trabalho está diretamente relacionado a uma percepção crescente de racismo.

Portanto, o presente projeto tem como objetivo geral captar mão de obra de estrangeiros e imigrantes para suprir a demanda de mão de obra em um Cooperativa,

que instalará um frigorífico abatedouro de aves. Para atingir esse objetivo, propõe-se mapear as oportunidades e as origens dos imigrantes, estabelecendo parcerias com organizações locais, ONGs e entidades dedicadas à integração de imigrantes. Esse trabalho visa facilitar a captação e a seleção dos futuros colaboradores, promovendo não apenas a inserção desses profissionais no mercado de trabalho, mas também a sua integração social, garantindo os direitos garantidos por lei a esses imigrantes, contribuindo assim para o fortalecimento da comunidade e para o desenvolvimento econômico local.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

*O objetivo 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 organizações locais
- Levantar as 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 sua integração social, adaptação e evolução profissional na cooperativa.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:

Mudanças demográficas e econômicas estão ocorrendo ao redor do mundo e afetando a dinâmica de diversos países, como o aumento da expectativa de vida, redução da taxa de natalidade, redução do índice de crescimento da população economicamente ativa (PEA) e crescimento econômico diferenciado entre os países. Uma das áreas mais influenciadas por tais transformações é o mercado de trabalho, principalmente por conta da escassez de mão de obra. A falta de mão de obra ocorre quando não há trabalhadores disponíveis em número suficiente para atender à demanda de empregados.

A migração é um fenômeno global que, embora traga oportunidades de integração no mercado de trabalho, muitas vezes resulta em vulnerabilidade para os migrantes, especialmente quando fatores como gênero, etnia e condição migratória se entrelaçam. De acordo com De Lucas (2002), a principal falha das políticas de imigração é a falta de consideração pelos direitos humanos. Tratar os imigrantes apenas como uma força de trabalho à disposição do capital, sem um compromisso real com seus direitos e com o pleno exercício da cidadania, pode resultar em sérias consequências para a dignidade humana e gerar inúmeras repercussões sociais no futuro.

O aumento do desemprego, subemprego e a precarização das condições de trabalho tornam a situação ainda mais crítica. Portanto, o reconhecimento legal da igualdade de direitos, como enfatizado na LEI Nº 13.445, deve ser acompanhado por ações concretas que garantam a aplicação desses direitos na prática.

A busca constante pela reposição da mão de obra no mercado de trabalho não está sendo fácil para todos os segmentos, as cooperativas não estão isentas das mesmas dificuldades.

Analisando o planejamento estratégico da Cooperativa onde tem como objetivo a expansão, atuar em um novo segmento, o qual seria instalar um Frigorífico abatedouro de Aves, uma das principais preocupações está relacionada com a disponibilidade de mão de obra, pois o cenário atual nos sinaliza esta demanda.

A captação de mão de obra estrangeira e imigrante não apenas atende à necessidade urgente de suprir a demanda do mercado, mas também promove a inclusão desses trabalhadores em uma economia em crescimento. O contexto atual mostra que muitos setores enfrentam dificuldades para preencher as vagas, resultando em um aumento das oportunidades para migrantes.

Uma análise das mudanças demográficas e econômicas revela que a escassez de mão de obra é um desafio significativo para o mercado de trabalho global, impactando setores como o das cooperativas. A migração pode ser uma solução viável para suprir essa demanda, mas é crucial que as políticas de imigração respeitem os direitos humanos e promovam a inclusão dos migrantes. A implementação efetiva da LEI Nº 13.445, que libera a igualdade de direitos, deve ser

acompanhada por ações práticas que garantam condições dignas de trabalho e cidadania plena.

## **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\$)                  |          |                   |
|-----------------------------------------------------------|----------|-------------------|
| <b>Compra mobília residencial:</b>                        |          | <b>645.000,00</b> |
| 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 kits 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         |
| <b>Deslocamento da equipe contratante:</b>                |          | <b>26.445,45</b>  |
| <b>Equipe multidisciplinar com 3 pessoas por 10 dias</b>  |          |                   |
| 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            |
| <b>Horas trabalhadas pela equipe (64 hs/profissional)</b> |          |                   |
| Analista de benefícios                                    | 59,09    | 3.781,82          |
| Analista de recrutamento                                  | 59,09    | 3.781,82          |
| Analista de ergonomia                                     | 59,09    | 3.781,82          |
| <b>Horas de profissionais jurídica e suprimentos:</b>     |          | <b>11.931,82</b>  |
| Analista jurídico/advogado (150hs)                        | 54,55    | 8.181,82          |
| Analista de compras (150 hs)                              | 25,00    | 3.750,00          |
| <b>INVESTIMENTOS</b>                                      |          | <b>683.377,27</b> |

### 3.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:

| RECEITAS (valores em reais R\$)  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| <b>Recuperação investimento:</b> | <b>50%</b> | <b>322.500,00</b> |
| 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 kits p/ cozinha                 | 500,00          | 50.000,00         |
| 100 botijões de gás                 | 125,00          | 12.500,00         |
| 70 camas solteiro                   | 250,00          | 17.500,00         |
| <b>Receitas Mensais (18 meses):</b> |                 | <b>17.916,67</b>  |
| <b>A partir do 7º mês</b>           |                 |                   |
|                                     | <b>RECEITAS</b> | <b>322.500,00</b> |

| <b>CUSTOS (valores em reais R\$)</b>                                         |                |                   |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>Moradias total (2 meses)</b>                                              |                | <b>326.000,00</b> |
| <b>Moradias - valor mensal</b>                                               |                | 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         |
| <b>Cursos de idiomas:</b>                                                    |                | <b>36.000,00</b>  |
| Português p/ contratado:                                                     |                | 28.800,00         |
| Espanhol para líderes (25)                                                   |                | 7.200,00          |
| <b>Custo Mensal:</b>                                                         |                | <b>6.000,00</b>   |
| <b>Horas de profissionais para acompanhamento do projeto - custo mensal:</b> |                | <b>5.363,64</b>   |
| 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         |
| <b>Custos mensais após 6º mês:</b>                                           |                | <b>5.363,64</b>   |
|                                                                              | <b>CUSTOS:</b> | <b>394.181,82</b> |

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

| <b>Mês</b> | <b>Custos</b> | <b>Rec Inv.</b> | <b>Saldo</b> |
|------------|---------------|-----------------|--------------|
| 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**

O presente trabalho abordou a problemática da escassez de mão de obra na Cooperativa Agrária, propondo a inclusão de estrangeiros e imigrantes como estratégia para atender essa necessidade. Por meio da interpretação de um diagnóstico detalhado, identificou-se a urgência da cooperativa em expandir suas atividades com a implantação de um frigorífico abatedouro de aves. Respectivamente a proposta desenvolvida compreendeu etapas organizadas de captação, acolhimento e integração de trabalhadores estrangeiros, respeitando os direitos humanos e promovendo relações culturais no ambiente organizacional. As medidas planejadas abrangeram desde o recrutamento e regularização de documentos até a formação, treinamento e crescimento pessoal e profissional. Todo o processo foi planejado para garantir a rápida adaptação dos novos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo melhorias nos resultados operacionais. Outrossim, a análise de viabilidade econômico-financeira revelou que, além de viável, o projeto proporcionará benefícios de longo prazo, tanto no aumento da produtividade quanto no fortalecimento dos valores institucionais da cooperativa.

Portanto, conforme o trabalho apresentado, recomenda-se para a continuidade e fortalecimento do projeto, a realização de pesquisas regulares de clima organizacional, com o objetivo de avaliar a integração dos imigrantes e identificar oportunidades de melhoria. Além disso, é fundamental manter programas contínuos de treinamento internos, promovendo o desenvolvimento profissional dos novos colaboradores. A expansão gradual da estratégia para outros setores da cooperativa também se revela pertinente, assim como a disseminação das boas práticas implementadas para outras organizações do setor. Dessa forma, a Cooperativa Agrária não apenas atenderá sua demanda de mão de obra, mas também se estabelecerá como referência nacional em inclusão, diversidade e responsabilidade social.

## 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](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](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: 27 de out. 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/tmzbd1496/files/documents/1\\_Guia%20para%20Contratacao%20CC%27a%20CC%28o%20de%20Migrantes%20pelo%20Setor%20Privado\\_WEB.pdf](https://brazil.iom.int/sites/g/files/tmzbd1496/files/documents/1_Guia%20para%20Contratacao%20CC%27a%20CC%28o%20de%20Migrantes%20pelo%20Setor%20Privado_WEB.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.