

Top Ser Humano 2026
Categoria Organização — Modalidade ESG
Comercial Zaffari Ltda.

**Entre Culturas: conectando caminhos, criando
oportunidades.**

Autores:

Ana Carolina Comin – Analista de Endomarketing

Flávia Zanardo – Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento

Gabrielli Hermes Resende – HR Business Partner

Roberto Tecchio – Diretor Superintendente

Stéfani Girardello – HR Business Partner

Valquíria Silva – Gerente de Gestão de Pessoas

Wladimir Vieira – Diretor de Recursos Humanos

índice	
Sinopse.....	
Introdução.....	1
Desenvolvimento do Trabalho	2
1. Justificativa	2
2. Referencial Teórico.....	2
3.Objetivos do Case	4
3.1 Objetivo Geral:	4
3.2 Objetivos Específicos:	4
4. Local	4
5. Público-alvo	4
6. Ações Realizadas	5
7. Metodologia utilizada	6
8. Aplicabilidade.....	7
9. Sustentabilidade e continuidade do case	8
10. Orçamento	9
10.1 Recursos financeiros.....	9
10.2 Recursos humanos	10
10.3 Parcerias	10
11. Indicadores	11
12. Resultados.....	13
13. Impactos e benefícios.....	15
14. Avaliação	16
Conclusão.....	18
Bibliografia.....	19
Apresentação da Empresa	20

Sinopse

A empresa supermercadista Comercial Zaffari e Stok Center, conta com um time de colaboradores especialmente diverso e plural. A partir dessa realidade, em junho de 2024, foi criado o Programa de Diversidade e Inclusão Mosaico, estruturado em cinco pilares: gênero, PCDs, LGBTQIAPN+, étnico-racial e geracional.

Dentro do pilar étnico-racial, nasceu o projeto Entre Culturas, desenvolvido para promover integração, desenvolvimento e valorização de colaboradores estrangeiros. O projeto iniciou em Passo Fundo/RS, onde estão 29% dos colaboradores imigrantes da empresa. A expansão para Caxias do Sul/RS está em estruturação para o segundo semestre de 2026, atualmente a cidade conta com 24% dos funcionários estrangeiros da rede.

Cada turma tem duração de um trimestre, e conta com dois encontros mensais. O público-alvo são colaboradores imigrantes que atuam com atendimento ao cliente e/ou em posições de liderança, considerando a importância da comunicação, integração cultural e fortalecimento do clima organizacional.

No ano de 2025, foram realizadas duas turmas, com 13 participantes em cada. Entre os principais resultados observados estão a melhoria na comunicação com clientes e equipes, maior integração entre os times e fortalecimento do vínculo dos colaboradores com a empresa.

Dúvidas:

.

Introdução

A migração de pessoas é um processo presente na história mundial desde os tempos mais antigos. Acontece por diferentes motivos, desde guerras, crises econômicas e desastres naturais, bem como pela busca por melhores condições de vida e oportunidades profissionais.

Segundo dados do Relatório Anual OBMigra 2023 (CAVALCANTI; OLIVEIRA; SILVA, 2023), o Brasil registrou, no período de 2013 a 2023, registrou crescimento superior à 1.000% no número de solicitações de residência de imigrantes, passando de cerca de 105 mil para 1,2 milhão.

O presente trabalho busca apresentar o projeto Entre Culturas, uma iniciativa da empresa que surge como resposta para o aumento significativo da população estrangeira em nosso país. O setor supermercadista, por sua característica dinâmica e de intensa interação com diferentes públicos, consolidou-se como um dos principais agentes de inclusão no mercado de trabalho para imigrantes.

A diversidade nas equipes sempre esteve presente na Comercial Zaffari e, para torná-la um pilar estratégico da organização, em junho de 2024 foi lançado o Programa de Diversidade e Inclusão: Mosaico. Estruturado em cinco pilares: gênero, pessoas com deficiência (PCDs), LGBTQIAPN+, étnico-racial e geracional. A partir do pilar étnico-racial, foi criado o projeto Entre Culturas: conectando caminhos, criando oportunidades, com o objetivo de promover a integração de pessoas imigrantes por meio de ações de acolhimento, capacitação e desenvolvimento, especialmente para aqueles que atuam em funções de atendimento ao cliente e liderança de equipes.

O projeto utiliza uma metodologia estruturada em 3 módulos, com dois encontros em cada, sendo eles Cultura, Linguagem e Comunicação e Acolhimento. Em 2025, foram finalizadas 02 turmas, com 13 participantes cada.

Este case apresenta o desenvolvimento, implementação e impacto do Entre Culturas para os colaboradores imigrantes e equipes, tornando-se referência para outras organizações como uma iniciativa inovadora e sustentável, que fortalece a cultura organizacional e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais humano e inclusivo.

Desenvolvimento do Trabalho

1. Justificativa

O crescimento da presença de trabalhadores imigrantes no varejo levou a empresa a identificar a necessidade de criar um processo de integração e acolhimento pensado exclusivamente para este público.

Pensando nisso, o projeto Entre Culturas foi desenvolvido com foco na valorização das diferentes culturas e trocas de aprendizado mútuo. Incentivando, desta forma, a compreensão das diferenças, fortalecendo relações de respeito e contribuindo para a desconstrução de estigmas.

Outro fator determinante para a implementação do projeto é a alta interação dos colaboradores imigrantes com clientes e equipes internas, especialmente em funções de atendimento e liderança.

A diversidade cultural, quando não acompanhada de processos estruturados, pode impactar a comunicação, o desempenho e o clima organizacional. Assim, o investimento em ações que promovem integração e aprendizado da língua nativa torna-se estratégico para a melhoria da experiência do cliente e para o fortalecimento das equipes.

Ao estruturar um projeto específico voltado a este público, a Comercial Zaffari se compromete com a construção de uma cultura organizacional inclusiva, entendida não apenas como um valor ético, mas também como um diferencial competitivo.

Dessa forma, a iniciativa surge como resposta concreta a uma necessidade organizacional e social, alinhando estratégia de negócios, desenvolvimento humano e responsabilidade corporativa.

2. Referencial Teórico

A Organização Internacional do Trabalho (adiante referida por sua sigla OIT) apresenta dados relevantes sobre a realidade brasileira, observáveis também no contexto organizacional. Esses dados apontam para fenômenos amplamente discutidos na literatura técnica sobre migração e mercado de trabalho, especialmente em estudos recentes, como os de Gevehr, Bassan e Griebeler (2024), além dos

relatórios de dados consolidados do Ministério da Justiça e Segurança Pública, elaborados pelo Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra).

Nesse sentido, iniciativas voltadas ao desenvolvimento da linguagem, à compreensão cultural e ao acolhimento no ambiente de trabalho alinham-se às boas práticas de gestão de pessoas, fortalecendo o papel das empresas como agentes de inclusão social e promoção do trabalho digno.

No contexto regional, o Rio Grande do Sul consolidou-se como um dos principais destinos para pessoas imigrantes no país, inseridas principalmente nos setores de indústria, comércio e serviços, refletindo a dinâmica econômica da região e sua capacidade de absorção de mão de obra diversa (GEVEHR; BASSAN; GRIEBELER, 2024).

Dados recentes indicam que, em 2023, o estado registrou o maior saldo histórico de contratações formais de trabalhadores imigrantes, evidenciando o emprego como importante vetor de inclusão social, autonomia financeira e permanência no território brasileiro (FGTAS, 2024). Nesse cenário, as organizações assumem papel estratégico ao atuarem como espaços de integração social e cultural.

A literatura internacional reforça que o trabalho é elemento central nos processos de integração de pessoas imigrantes, contribuindo para a construção de vínculos sociais, o fortalecimento do sentimento de pertencimento e o reconhecimento no país de acolhida (OIT, 2024). Apesar dos avanços, persistem desafios como barreiras linguísticas, dificuldades de reconhecimento de qualificações e desconhecimento de direitos, fatores que limitam a plena inserção no mercado (OIT, 2024).

No contexto brasileiro, estudos indicam que a integração ocorre de forma gradual e está associada à convivência intercultural e ao apoio institucional. Dessa forma, práticas organizacionais que promovem acolhimento, diálogo e valorização da diversidade contribuem para a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento das equipes e a redução de conflitos culturais (UEBEL, 2016; CAZAROTTO et al., 2023).

Nesse sentido, iniciativas voltadas ao desenvolvimento da linguagem, à compreensão cultural e ao acolhimento no ambiente de trabalho alinham-se às boas práticas de gestão de pessoas, fortalecendo o papel das empresas como agentes de inclusão social e promoção do trabalho digno.

3.Objetivos do Case

3.1 Objetivo Geral:

Facilitar a adaptação de colaboradores estrangeiros nas lojas, por meio de um processo estruturado e acolhedor, organizado em três módulos (Cultura, Linguagem e Acolhimento) com foco no fortalecimento de vínculos, na melhoria do relacionamento entre equipes e no aumento do engajamento e da produtividade no ambiente de trabalho.

3.2 Objetivos Específicos:

- Promover a permanência de colaboradores imigrantes, reduzindo o turnover.
- Fortalecer o sentimento de pertencimento e a integração entre equipes.
- Desenvolver a comunicação e melhorar a qualidade do atendimento.
- Estimular o crescimento profissional e a mobilidade interna.
- Consolidar uma cultura organizacional inclusiva e diversa.
- Gerar impacto positivo no desempenho e nos resultados do negócio.

4. Local

As atividades do projeto Entre Culturas foram realizadas em dois locais distintos no município de Passo Fundo/RS.

Os encontros do primeiro semestre de 2025 ocorreram na sede da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Passo Fundo. A partir do segundo semestre, após a finalização das obras no Centro Administrativo, os momentos presenciais do projeto passaram a ser realizados no auditório da empresa.

5. Público-alvo

O público-alvo do projeto é composto por colaboradores imigrantes de diferentes nacionalidades, idiomas e contextos socioculturais, que atuam nas lojas da Comercial Zaffari ou Stok Center em Passo Fundo/RS. O programa contempla tanto trabalhadores recém-chegados ao Brasil quanto aqueles que já possuem experiência

profissional no país, mas que ainda enfrentam desafios relacionados à comunicação, qualificação profissional, adaptação cultural e pertencimento social.

Nesse contexto, o Entre Culturas busca promover a integração intercultural no ambiente organizacional, oferecendo orientações práticas que favoreçam o acesso a direitos, serviços e melhores condições de inserção social e profissional na comunidade local.

Em 2025, o Entre Culturas atendeu 26 colaboradores, distribuídos em duas turmas, abrangendo profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos, especialmente em funções relacionadas ao atendimento ao público e à liderança de equipes. A primeira turma contou com a participação de um supervisor, um líder, três fiscais de caixa, sete operadores de supermercado e um agente de prevenção de riscos. Já a segunda turma foi composta por dois supervisores, um fiscal de caixa, nove operadores de supermercado e um *pizzaiolo*. Ao realizar estas turmas, o projeto alcançou aproximadamente 20% do público-alvo previsto.

6. Ações Realizadas

A atuação da Comercial Zaffari nos segmentos de varejo e atacarejo, caracterizados por menor exigência acadêmica nos cargos de entrada, favorece a inserção de pessoas imigrantes no mercado de trabalho. Atualmente, esse público representa cerca de 8% do quadro de colaboradores ativos da empresa, reforçando o posicionamento da empresa como referência na contratação de imigrantes e evidenciando o trabalho como instrumento de inclusão social e desenvolvimento humano.

A partir desse cenário, a empresa estruturou o projeto Entre Culturas, consolidando uma estratégia formal de integração e desenvolvimento. A iniciativa promove convivência intercultural, estimulando os participantes a compartilharem experiências e contribuindo para o fortalecimento do respeito às diferenças, do senso de pertencimento e do enriquecimento dos times.

O projeto é dividido em três módulos que integram desenvolvimento profissional e orientação social, incluindo acesso a informações sobre direitos, serviços públicos e redes de apoio. Essa abordagem amplia o cuidado com o colaborador, favorecendo uma adaptação mais segura e sustentável.

A atuação também se estende à comunidade, com participação em iniciativas como “Uma Noite pelo Mundo”, da Universidade de Passo Fundo, fortalecendo o diálogo intercultural.

No âmbito setorial, a Comercial Zaffari integra o Comitê de Pessoas e Diversidade da Associação Brasileira dos Atacarejos (ABAAS), contribuindo para a inclusão do tema no guia de boas práticas do segmento, com foco no acolhimento de imigrantes.

7. Metodologia utilizada

A metodologia utilizada é o “ensino modular”, método que divide o conteúdo de um curso em partes independentes. Desta forma, conseguimos criar um projeto objetivo e de progressão rápida.

Cada turma perdura por um trimestre e conta com dois encontros mensais. O projeto acontece duas vezes ao ano, sendo a primeira entre abril e junho e a segunda entre julho e setembro. Ao iniciar as turmas as lideranças e RH das unidades de Passo Fundo são acionadas para indicar os colaboradores que participarão.

O Entre Culturas é dividido em três Módulos, estruturados de forma estratégica olhando para as oportunidades de desenvolvimento e necessidades identificadas.

Módulo 1 – Cultura: o foco dos primeiros dois encontros é integrar os colegas da turma, fortalecer o conhecimento sobre nossa cultura regional e conhecer mais sobre a cultura de seus países de origem, desta forma buscando aumentar o senso de pertencimento e acolhimento dos colegas.

Este módulo é conduzido internamente pela equipe de RH e baseia-se em *workshops* interativos, dinâmicas de grupo e conversas mediadas sobre percepções culturais, diferenças de comportamentos e vivências cotidianas no contexto das lojas e da comunidade local.

Módulo 2 – Linguagem e Comunicação: nesta etapa, os dois encontros são conduzidos por convidados com expertise nas áreas de linguagem e comunicação.

O terceiro momento foi conduzido pela voluntária Luciane Sturm, professora do programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo, responsável também pelo projeto de extensão voltado ao ensino de português para

imigrantes. O conteúdo compartilhado abrange o vocabulário do cotidiano no varejo, exercícios de comunicação verbal e não verbal, práticas de oralidade e interação entre colegas.

No quarto encontro da turma, a jornalista e comunicadora Taís Rizzoto, compartilhou informações sobre oratória, posicionamento profissional, comunicação interpessoal e atendimento ao cliente.

Módulo 3 – Acolhimento: os últimos encontros foram pensados para facilitar a adaptação à nova realidade social e cultural dos participantes. O quinto encontro conta com a voluntária Elenir Chapuis, Secretária de Assistência Social de Passo Fundo. A mesma trouxe informações práticas e acessíveis sobre os direitos da população imigrante no Brasil. Foram apresentados aspectos relacionados ao acesso do SUAS (Sistema Único de Assistência Social), SUS (Sistema Único de Saúde), CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), UBS (Unidade Básica de Saúde) e demais serviços públicos essenciais.

No último encontro, conduzido pelo time de RH, o objetivo é proporcionar um momento de integração e valorização cultural. Os participantes puderam compartilhar elementos de suas culturas de origem, como música e culinária, fortalecendo vínculos e promovendo o reconhecimento da diversidade. Na ocasião, também foi realizada a entrega dos certificados de participação, simbolizando o encerramento do ciclo formativo e o reconhecimento do desenvolvimento alcançado pelos participantes.

De forma transversal, todo o projeto utiliza uma metodologia participativa e humanizada, valorizando o protagonismo dos participantes, a troca de experiências e a construção coletiva do aprendizado, sempre respeitando as diferenças culturais e promovendo inclusão, pertencimento e desenvolvimento social e profissional.

8. Aplicabilidade

O diferencial do Entre Culturas é que ele foi desenhado “dentro de casa”, pensando justamente nas particularidades de quem atua no segmento supermercadista. Em vez de um modelo padrão de treinamento, foi estruturada uma ferramenta capaz de se adaptar à rotatividade do setor e fortalecer a operação de forma sistêmica. A facilidade de levar o projeto para outras unidades se dá por três motivos práticos:

Primeiro, por ter uma metodologia leve e modular com conteúdos divididos em etapas curtas, conseguimos implementar o programa em Passo Fundo e planejar expansão para Caxias do Sul com segurança, sem travar a operação da loja. É um formato de aprendizado prático, onde o próprio RH assume a frente, sem a necessidade de verbas extras ou suporte externo.

Segundo, pelo apoio da assistência social, sendo esse o elo que humaniza o projeto. Enquanto o RH cuida de treinamentos técnicos, o olhar da assistência social acolhe a vida do imigrante fora da empresa, orientando sobre direitos e redes de apoio locais. Isso cria um senso de lealdade e segurança que estabiliza o colaborador no quadro de funcionários.

Por fim, a aplicabilidade é garantida pela forte integração com as áreas de RH e engajamento das lideranças. Ao envolver os gestores no acolhimento, o projeto torna-se parte da cultura organizacional, facilitando a replicação em novas cidades e contextos com baixo custo de implementação e alta coerência estratégica. Ao transformar quem está na ponta em multiplicador, o Entre Culturas deixa de ser um "projeto do RH" e passa a ser o jeito padrão da Comercial Zaffari de receber e desenvolver novos talentos, independentemente de onde eles venham.

9. Sustentabilidade e continuidade do case

O Entre Culturas foi pensado como uma iniciativa contínua e estratégica, dentro do programa de Diversidade e Inclusão: Mosaico, estruturada no pilar étnico racial. A recorrência das turmas já realizadas, bem como o planejamento de novas edições, reforça o compromisso da empresa com a sustentação e evolução do projeto a longo prazo.

A continuidade do projeto se sustenta no alinhamento com a cultura organizacional da empresa, que reconhece a diversidade como elemento estratégico para o desenvolvimento humano, a construção de relações mais respeitadas e o fortalecimento do clima organizacional. Dessa forma, o Entre Culturas passa a integrar práticas permanentes de acolhimento, inclusão e desenvolvimento das pessoas imigrantes.

O projeto também se sustenta pelo engajamento interno, tanto dos participantes quanto das equipes envolvidas, que reconhecem o valor das ações, para

o desenvolvimento humano e para a convivência intercultural. Ao longo de sua implementação, as práticas de acolhimento, respeito e valorização da diversidade passaram a ser incorporadas à cultura organizacional, fortalecendo o posicionamento da empresa e consolidando a inclusão como parte integrante do negócio.

A sustentabilidade do case também é fortalecida pela aproximação com instituições e organismos externos que atuam na pauta migratória e humanitária. Destaca-se a participação da Organização Internacional para as Migrações (OIM), agência da Organização das Nações Unidas (ONU), que acompanhou um dos módulos da terceira turma (atualmente em andamento) e manifestou interesse em contribuir com as próximas edições. Essa aproximação amplia a credibilidade do projeto e abre possibilidades de apoio técnico e institucional, especialmente para a expansão da iniciativa para novas localidades, como a prevista para o município de Caxias do Sul/RS.

Dessa forma, o Entre Culturas demonstra potencial de continuidade, expansão e replicabilidade, sustentando-se por meio da colaboração entre empresa, comunidade, voluntários e instituições parceiras, sempre com foco na inclusão, no acolhimento e no desenvolvimento humano.

10. Orçamento

10.1 Recursos financeiros

O projeto Entre Culturas é desenvolvido prioritariamente com a utilização de recursos internos da organização, contando também com o apoio de parcerias voluntárias estabelecidas com profissionais e instituições externas. Para a realização das duas primeiras turmas, foi destinado um investimento aproximado de R\$ 12.000,00. A distribuição dos custos encontra-se apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Orçamento do projeto

Recursos	Investimento – Turma 1	Investimento – Turma 2
Locação de sala	R\$2.760,00	-
Transporte participantes	R\$1.470,00	R\$1.470,00
Alimentação - lanche	R\$1.600,00	R\$1.600,00
Honorários Palestrante	-	R\$1.800,00
Materiais de apoio	R\$500,00	R\$500,00
Total:	R\$6.330,00	R\$5.370,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

10.2 Recursos humanos

O projeto é conduzido por uma equipe interna da área de Gestão de Pessoas, com apoio de profissionais externos e voluntários de entidades parceiras, conforme descrito abaixo:

- 01 profissional interno responsável pelo Programa Mosaico (remunerado)
- 01 profissional interno responsável pela organização dos encontros (remunerado)
- 01 profissional especialista em comunicação - palestrante (contratado)
- 01 profissional especialista em linguagem (voluntário)
- 01 assistente social (voluntário)

10.3 Parcerias

O Entre Culturas estabelece parcerias institucionais que ampliam seu alcance e fortalecem sua atuação social. Destaca-se a parceria com a Universidade de Passo Fundo, por meio da qual são desenvolvidas ações de integração cultural, incluindo a participação em eventos como “Uma Noite pelo Mundo”, voltados à promoção da troca de experiências e à valorização da diversidade.

Também se destaca a atuação da Secretaria de Assistência Social de Passo Fundo, que oferece apoio indireto por meio de orientações sobre redes de suporte, serviços públicos e iniciativas comunitárias disponíveis aos colaboradores.

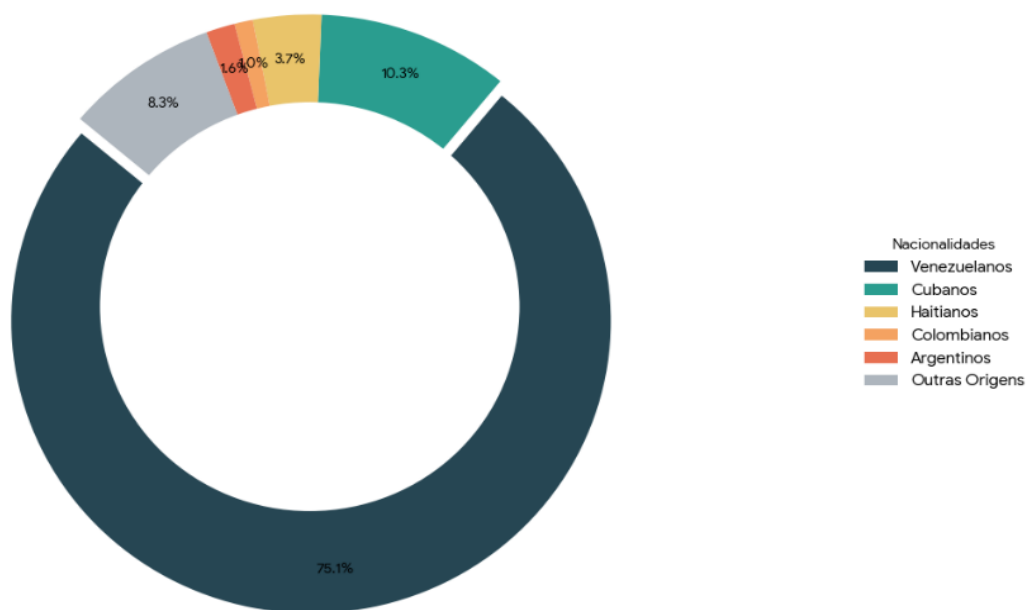
11. Indicadores

A fim de mensurar os resultados do projeto Entre Culturas, os indicadores que equilibram o desempenho operacional e desenvolvimento humano são: 1) a estabilidade no cargo; 2) a prontidão para o crescimento interno; e 3) a percepção de acolhimento e o impacto direto nas operações.

Atualmente, 608 profissionais de diferentes nacionalidades compõem o quadro, trazendo novas perspectivas para o dia a dia das lojas. Dentro desse grupo, os venezuelanos formam a maior base, com 389 colaboradores. Embora a comunidade venezuelana seja a mais expressiva, o programa foi desenhado como uma metodologia universal de acolhimento, integrando talentos que vêm de diferentes origens. O gráfico de Amplitude Cultural (figura 1) revela a riqueza desse ecossistema, tornando a Comercial Zaffari um ponto de encontro para mais de 17 nacionalidades.

Figura 1: Composição multicultural do quadro

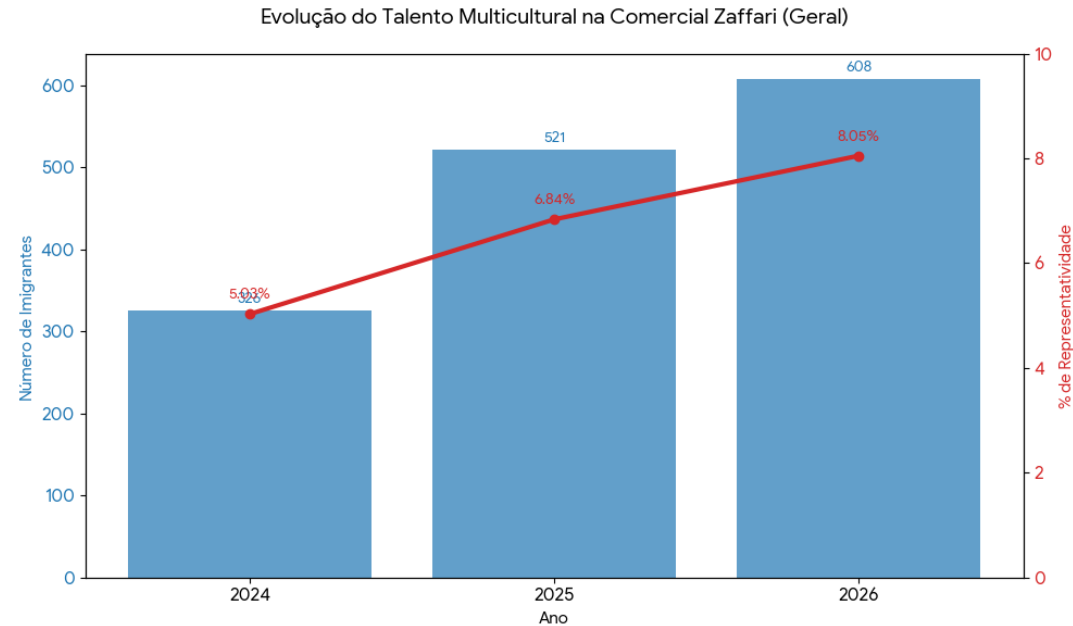
Amplitude Cultural: Diversidade de Origens no Programa Mosaico



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para monitorar a eficácia dessa integração, cruzamos os dados de evolução no quadro da empresa, conforme detalhado na figura 2.

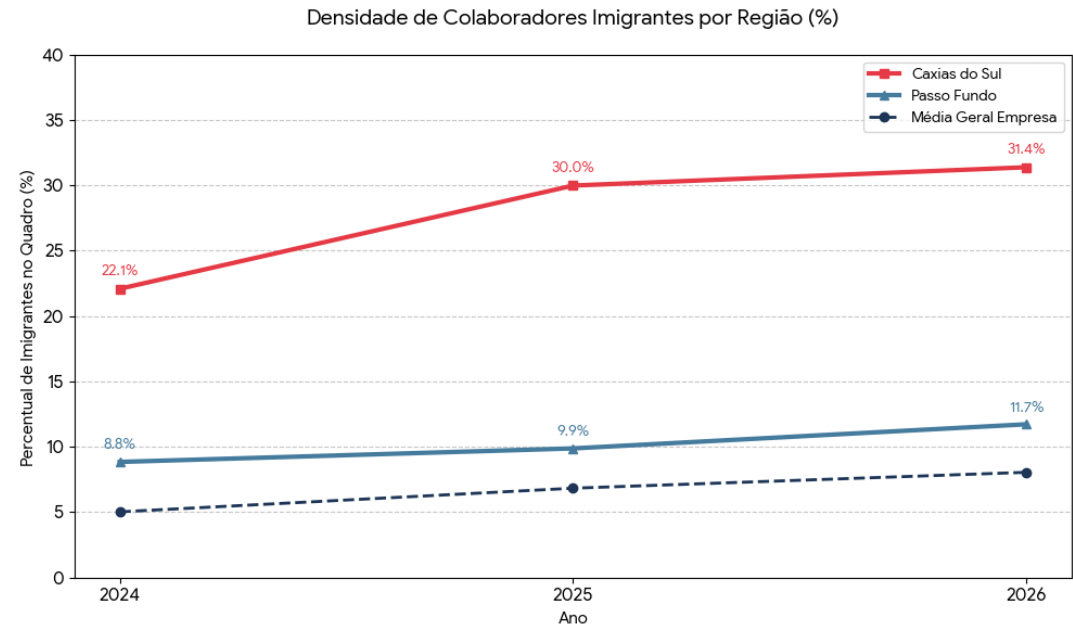
Figura 2: Crescimento acumulado de 86,5% na presença de imigrantes e evolução da representatividade no quadro total (2024-maio/2026).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O cenário torna-se ainda mais simbólico quando analisamos a capilaridade regional. Conforme demonstrado na figura 3, unidades como Caxias do Sul atingiram um patamar onde mais de 30% do time é composto por imigrantes, o que reforça a urgência e a eficácia das trilhas de acolhimento.

Figura 3: Comparativo da densidade de imigrantes por polo regional, destacando a relevância do público na operação de Caxias do Sul e Passo Fundo.



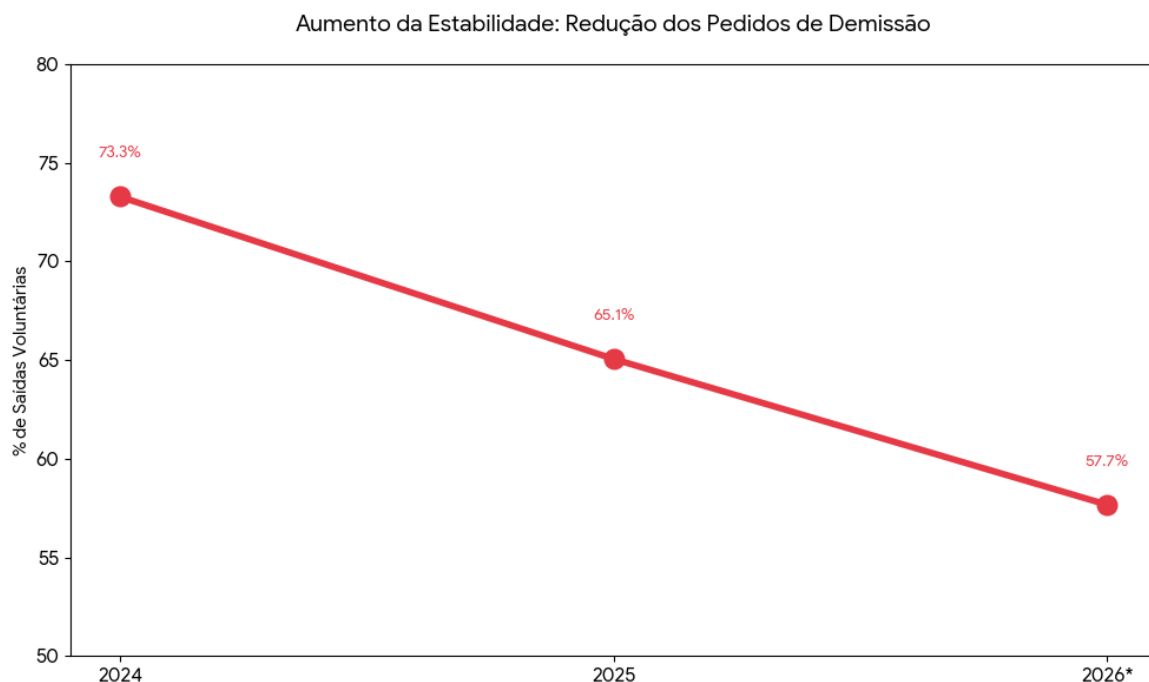
Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

12. Resultados

Os resultados obtidos até aqui mostram que o Entre Culturas transformou a diversidade em um diferencial competitivo para o negócio. Ao analisar a jornada dos colaboradores entre 2024 e maio/2026, a curva de inclusão é nítida, a empresa migrou de 326 para 608 imigrantes ativos, provando que a Comercial Zaffari se consolidou como uma marca empregadora de referência para diferentes nacionalidades.

Um dos indicadores mais robustos dessa evolução pode ser chamado de Maturação da Lealdade. No varejo, o pedido de demissão voluntária é um desafio constante, mas a figura 4 mostra uma tendência de mudança, no qual se reduz o percentual de saídas por iniciativa do colaborador de 73% para 57% em apenas dois anos.

Figura 4: Tendência de queda nos pedidos de demissão, sinalizando maior adaptação e segurança do colaborador estrangeiro.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O impacto mais profundo, contudo, é observado na ascensão desses profissionais. Ao observar as turmas pioneiras de 2025, o dado que mais se destaca não é apenas o índice de ativos, mas a sua evolução funcional:

- Turma 1: Dos participantes ativos, mais de 57% já ocupam cargos estratégicos (Liderança, Fiscais e Prevenção);

- Turma 2: Mantém a tendência de crescimento, com 50% dos ativos em funções de Supervisão e Operação Especializada.

Este resultado prova que o Entre Culturas não entrega apenas um emprego, mas uma trilha real de crescimento, transformando o desafio da imigração em uma história de sucesso profissional dentro da Comercial Zaffari.

A análise do absenteísmo entre os participantes das turmas piloto revela uma transformação na relação com a jornada de trabalho. Ao cruzarmos os dados de ocorrências antes e depois da imersão nos módulos, observamos que o suporte social e a aculturação funcionam como estabilizadores da frequência, reduzindo drasticamente as ausências sem justificativa, conforme evidenciado em alguns perfis de performance detalhados na Tabela 2.

Tabela 2: Impacto do suporte social na assiduidade e estabilidade profissional

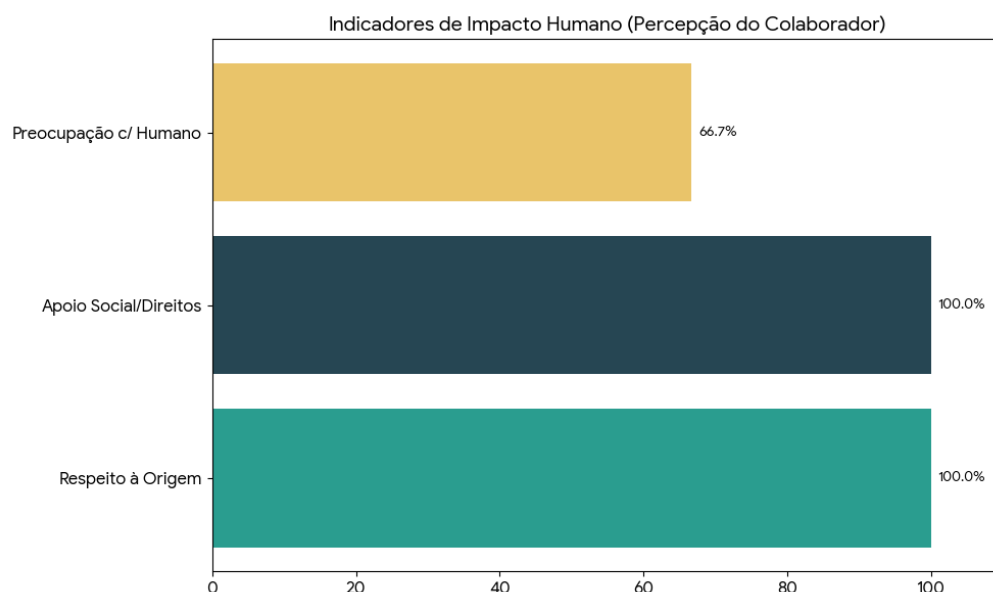
Cargo do Colaborador	Impacto Pós-Projeto	Observação Técnica
Operador de Supermercado	Redução de 100%	Zerou ausências e estabilizou o vínculo com a unidade.
Pizzaiolo	Redução de 100%	Eliminação total de ocorrências após o projeto.
Fiscal de Caixa	Estabilização	Manutenção da assiduidade e ascensão para cargo de liderança.
Auxiliar de Padaria	Estabilização	Regularidade na jornada e plena adaptação aos processos locais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O sucesso do projeto não é medido apenas por métricas de retenção, mas pelo impacto real na vida de cada colaborador. Através de pesquisas de percepção realizadas após a conclusão dos módulos, foi consolidado indicadores qualitativos que comprovam o alto nível de engajamento e a eficácia social da iniciativa.

O indicador de maior prestígio, o NPS (Net Promoter Score) do projeto, atingiu 100 pontos. Isso demonstra que 100% dos respondentes são promotores ativos do programa, recomendando-o integralmente para seus colegas.

Figura 5: Indicadores de impacto humano – A visão do colaborador sobre acolhimento e cidadania.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como demonstrado na figura 5, o projeto atinge 100% de aprovação no que tange ao respeito à cultura de origem e ao apoio à cidadania (direitos e serviços sociais). Esses dados refletem o compromisso da organização em enxergar o colaborador para além do crachá, oferecendo suporte para sua plena estabilização no Brasil.

A eficácia do programa também transparece na evolução da confiança. Os participantes avaliaram sua melhoria na comunicação com clientes e colegas com uma média de 4,5 (em uma escala de 5).

Mais do que aprender o idioma, os colaboradores relatam uma conexão genuína com as raízes locais. Em seus depoimentos, a gratidão e o sentimento de "estar em casa" são recorrentes:

*"O projeto ajudou-me a sentir mais confiança ao falar. Sim, já falo melhor."
"Aprendi a preparar chimarrão e compreendi a origem da cidade de Passo Fundo. São pessoas muito acolhedoras."
"O projeto permitiu conectar-me mais com os meus colegas de trabalho."*

13. Impactos e benefícios

Os resultados do projeto Entre Culturas demonstram a transformação da diversidade em um diferencial competitivo para a Comercial Zaffari, com impactos consistentes no desenvolvimento humano e no desempenho organizacional.

A consolidação da empresa como empregadora de referência para pessoas imigrantes reflete-se no crescimento do público atendido e na diversidade cultural presente no ambiente de trabalho, hoje composto por profissionais de mais de 17 nacionalidades. Esse cenário fortalece a pluralidade de perspectivas e contribui diretamente para a dinâmica das operações.

Um dos principais impactos observados está na estabilidade e permanência dos colaboradores, evidenciada pela redução dos pedidos de desligamento voluntário, que passaram de 73% para 57% em dois anos. Esse movimento indica maior adaptação, segurança e vínculo com a organização, refletindo a efetividade das ações de acolhimento e integração.

No campo do desenvolvimento profissional, o projeto demonstra resultados relevantes na evolução dos participantes, com colaboradores que passaram a ocupar posições estratégicas nas áreas operacionais e de liderança, evidenciando que a iniciativa contribui para a construção de trajetórias de crescimento dentro da empresa.

Sob a perspectiva da experiência do colaborador, os indicadores qualitativos reforçam o impacto positivo do projeto. O NPS atingiu 100 pontos, demonstrando alto nível de satisfação e recomendação. Além disso, os participantes indicam ganhos significativos na comunicação e nas relações interpessoais, bem como o fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Os relatos dos participantes evidenciam ganhos que ultrapassam o ambiente de trabalho, refletindo confiança, adaptação cultural e integração social. A percepção de acolhimento e respeito à diversidade reforça o compromisso da empresa com uma abordagem humana e inclusiva.

Dessa forma, o projeto Entre Culturas gera benefícios concretos, como fortalecimento da cultura organizacional, melhoria na comunicação, retenção de talentos, desenvolvimento interno e reconhecimento institucional, consolidando-se como uma prática estratégica que conecta inclusão social e resultados de negócio.

14. Avaliação

A avaliação do Projeto Entre Culturas foi realizada de forma contínua ao longo de todo o ciclo das turmas, considerando indicadores quantitativos e qualitativos que permitiram validar os resultados e conclusões da iniciativa.

A metodologia adotada contemplou o acompanhamento do desenvolvimento dos participantes antes, durante e após a execução do projeto, permitindo mensurar sua evolução em aspectos como adaptação, comunicação, integração e desempenho no ambiente de trabalho.

Foram utilizados como instrumentos de avaliação: análise de indicadores organizacionais (como turnover e evolução funcional), aplicação de pesquisa de satisfação (NPS), além de feedbacks coletados junto aos participantes, lideranças e equipes. Esses dados possibilitaram avaliar a percepção de acolhimento, o fortalecimento do sentimento de pertencimento e a melhoria na comunicação.

A mensuração dos resultados considerou o ciclo completo do projeto, evidenciando impactos desde o processo de integração inicial até a permanência e o desenvolvimento dos colaboradores na organização. Essa abordagem permitiu identificar não apenas resultados imediatos, mas também efeitos sustentáveis ao longo do tempo, como a redução de desligamentos voluntários, o aumento do engajamento e a evolução profissional dos participantes.

Dessa forma, a avaliação estruturada do projeto assegura a confiabilidade dos resultados apresentados e orienta a continuidade e o aprimoramento das próximas edições.

Conclusão

O projeto Entre Culturas consolidou-se como uma iniciativa estratégica da Comercial Zaffari ao transformar a diversidade cultural em valor organizacional, promovendo inclusão social, desenvolvimento humano e fortalecimento da cultura corporativa. Ao estruturar ações de acolhimento, integração cultural e desenvolvimento da linguagem, a empresa avançou para além da contratação, criando condições para que colaboradores imigrantes se sintam pertencentes, valorizados e preparados para atuar com segurança e confiança no ambiente de trabalho.

Os resultados observados ao longo das edições demonstram a coerência entre os objetivos propostos, o método de intervenção adotado e o período de execução do projeto, refletindo melhorias na integração entre equipes, no atendimento ao cliente e no clima organizacional. Além disso, a iniciativa reforçou o posicionamento da empresa como inclusiva e socialmente responsável, contribuindo para o fortalecimento da marca empregadora e do reconhecimento institucional.

Com estrutura simples e forte engajamento interno, o projeto Entre Culturas apresenta alta sustentabilidade e capacidade de expansão, sendo facilmente replicável para outras unidades e cidades de atuação da Comercial Zaffari. Ao incorporar a inclusão e o respeito às diferenças como parte da cultura do negócio, a empresa reafirma seu compromisso com as pessoas como base do sucesso organizacional, fortalecendo seu papel como agente ativo de transformação social no varejo.

Bibliografia

CAZAROTTO, Rosmari Terezinha et al. A dinâmica espacial da imigração laboral internacional contemporânea: o caso do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 19, n. 2, 2023. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5944>. Acesso em: 05 maio 2026.

CAVALCANTI, Leonardo; OLIVEIRA, Tadeu; SILVA, Bianca G. (org.). Relatório anual 2023: dados consolidados da imigração no Brasil. Brasília: Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra); Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://portaldeimigracao.mj.gov.br>. Acesso em: 05 maio 2026.

FGTAS. 2023 foi o ano com o maior número de imigrantes contratados no mercado de trabalho formal no RS. Porto Alegre: Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social, 2024. Disponível em: <https://www.startcomunicacaosl.com.br/post/2023-foi-o-ano-com-o-maior-numero-de-imigrantes-contratados-no-mercado-de-trabalho-formal-no-rs>. Acesso em: 05 maio 2026.

GEVEHR, Daniel Luciano; BASSAN, Dilani Silveira; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. Uma análise dos imigrantes e o mercado de trabalho no Rio Grande do Sul a partir do Portal da Imigração. *Boletim Gaúcho de Geografia*, v. 49, n. 1, 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/bgg/article/view/126592>. Acesso em: 05 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Global estimates on international migrant workers. Genebra: OIT, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 05 maio 2026.

UEBEL, Roberto Rodolfo Georg. Panorama e perfil da imigração senegalesa no Rio Grande do Sul no início do século XXI. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312088597>. Acesso em: 05 maio 2026.

Apresentação da Empresa

A Comercial Zaffari Ltda. é uma empresa brasileira do setor supermercadista, fundada em 1957, no município de Passo Fundo/RS, por João Zaffari e sua esposa, Clelci Zaffari.

Atualmente, a Comercial Zaffari é a 2ª maior rede de supermercados do RS, segundo o Ranking AGAS 2025, e a 19ª maior do Brasil, conforme a ABRAS (2026). No segmento de atacarejo, a rede atua com a bandeira Stok Center que lidera no estado e ocupa a 12ª posição nacional, segundo a ABAAS (2026).

É presidida por Sérgio Zaffari, filho dos fundadores, e tendo como vice-presidente seu irmão, Tiago Zaffari, garantindo a continuidade do legado familiar aliado à gestão profissional e à inovação.

A empresa atua com duas bandeiras: o varejo Comercial Zaffari, com 9 unidades em operação, e o atacarejo Stok Center, com 45 lojas em funcionamento em mais de 30 municípios do estado. Além disso, conta com 1 unidade em processo de restauração e 4 novas unidades previstas para inauguração até o final de 2026. A estrutura organizacional é composta ainda por um Centro Administrativo em Passo Fundo e um Centro de Distribuição em Nova Santa Rita, totalizando mais de 8 mil colaboradores.

A missão da Comercial Zaffari é oferecer produtos e serviços de qualidade, atuando como agente de transformação na vida de seus colaboradores e mantendo o compromisso socioambiental. Com a consolidação da bandeira Stok Center, passou a integrar essa missão o objetivo de contribuir para a redução do custo de vida dos clientes.

Seus valores são pautados em trabalho em equipe, foco em resultados, confiabilidade, ética, eficiência, simplicidade, excelência e prazer em servir, orientando as decisões estratégicas e as práticas de gestão de pessoas que sustentam o crescimento da organização ao longo de sua história.