

TÍTULO:

"Trilhar": avaliação por competências como ferramenta de desenvolvimento

Empresa: MetrôRio **Razão social:** Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S/A

Ramo de atividade: Mobilidade urbana

Ano de fundação: 1979 **Ano de concessão:** 1998

Endereço: Av. Presidente Vargas, 2000 – Centro, Rio de Janeiro/ RJ – CEP: 20210-913

Número de empregados: 2.400 colaboradores

Responsáveis pela inscrição:

Renata Franco – Gerente de Gente e Gestão

Priscila Restier – Coordenadora ECO

Daniele Silva – Analista de RH

Arthur Alvarenga – Analista de RH

Inaugurado em março de 1979, o metrô do Rio de Janeiro foi o primeiro sistema do país a ser concedido à iniciativa privada, em 1998. Desde então, o MetrôRio opera e mantém as 41 estações do sistema, distribuídas em três linhas, com 14 pontos de integração. Seus mais de 2.400 funcionários estão alocados ao longo das linhas, além dos centros administrativo e de manutenção, localizados no Centro da cidade. Reconhecido como meio de transporte seguro, rápido e confiável, o MetrôRio é referência em mobilidade urbana para cariocas e turistas, seja no dia a dia ou em grandes eventos, como Réveillon e Carnaval.

A pauta de Diversidade e Inclusão é um dos valores da companhia, tanto em relação a seus colaboradores, quanto aos mais de 600 mil clientes que circulam diariamente pelo sistema. Prioridade corporativa, com amplo apoio da alta gestão, a busca pela promoção de ambientes saudáveis, seguros e respeitosos passa por trens, estações e todos os espaços de trabalho com garantia de acesso amplo e democrático. Para reafirmar seu compromisso, o MetrôRio é signatário de diversos movimentos empresariais de fortalecimento da diversidade e da inclusão.

Diante dos desafios do e da busca constante por entregar serviços de cada vez mais qualidade para a população do Rio de Janeiro, a companhia implementou o **Trilhar**, programa de desenvolvimento e carreira. O investimento em desenvolvimento de colaboradores nos aspectos técnicos e comportamentais, bem como em aceleração de carreira, faz parte da base da estratégia do MetrôRio para se manter como referência em mobilidade urbana no Rio de Janeiro.

a) Resumo:

Até 2021, o MetrôRio fazia parte de um grupo econômico de onde eram endereçadas as ações de desenvolvimento de colaboradores a serem realizadas. Diante deste cenário, algumas iniciativas centralizadas deixavam de atender a especificidades do negócio da companhia, como, por exemplo, ter 100% dos colaboradores sendo avaliados no processo de avaliação por competências.

Com a mudança de grupo acionário, o MetrôRio passou a ter autonomia para elaboração de projetos, incluindo as agendas de Gente e Gestão, especialmente ações com o objetivo de engajar e desenvolver os colaboradores.

Uma das ações iniciais desse novo momento do MetrôRio, e que serve como base para este projeto, é o processo de revisão da plataforma de cultura da companhia (“Nosso Jeito de Ser e de Fazer”), baseada em quatro pilares: Gente, Processos, Imagem e Resultados. A partir destes princípios, são desenvolvidos programas, procedimentos e iniciativas da empresa voltadas aos colaboradores, que ficam reunidas no “#TMJ – Todo Metrô Junto”, um guarda-chuva temático que centraliza as práticas de reforço da cultura corporativa. A mandala a seguir representa graficamente as categorias do “#TMJ”.



Uma vez estabelecidas as práticas culturais, foi desenvolvida a implementação de um processo de avaliação por competências (**Trilhar**) que abrange todos os colaboradores efetivos da companhia, avaliando seu desempenho, tanto em aspectos técnicos quanto em comportamentais. O processo identifica os pontos fortes e oportunidades de melhoria de cada colaborador, direcionando seus próximos passos para desenvolvimento profissional e pessoal, além de ser uma oportunidade para feedback e alinhamento de expectativas e uma importante ferramenta para retenção de talentos.

b) Introdução

A implantação do **Trilhar** visou o desenvolvimento dos colaboradores de forma contínua, como uma base da companhia para gestão de gente, antes centralizada no antigo controlador acionário. Outra questão a ser resolvida com o programa era o mapeamento dos conhecimentos técnicos dentre os membros das equipes de acordo com as necessidades

do negócio. Além disso, juntamente com as ações do “#TMJ – Todo Metrô Junto”, o **Trilhar** buscou contribuir para o engajamento interno e valorização.

O programa nasceu com a proposta de ser um programa de desenvolvimento e carreira contínuo, com quatro etapas:

- Atualização do perfil profissional;
- Avaliação por competências e provas técnicas;
- Comitês de carreira e sucessão;
- Feedback e PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

Apesar de sua ação central – a avaliação por competências – ser realizada uma vez ao ano, suas etapas posteriores (comitê de carreira e sucessão, feedback, PDI) geram insumos que servem como base para outras ações, transformando-se em iniciativas de desenvolvimento e promoções, que valorizam e reconhecem os colaboradores alinhados à cultura corporativa.

É importante destacar que o MetrôRio é uma empresa com características muito particulares, e em função disso, foram muitos os desafios enfrentados para a implementação deste projeto, considerando a complexidade das avaliações técnica (áreas de manutenção e operação) e por competências (para 100% dos colaboradores efetivos). Esta última é realizada em três diferentes formatos (90°, 180° e 360°), a depender do nível hierárquico do avaliado.

Dentre os desafios para implementação do projeto estavam:

- Dispersão geográfica do público (41 estações, um centro de manutenção e uma sede administrativa).
- Heterogeneidade do público no que dizia respeito ao conhecimento do que é uma avaliação por competência, grau de escolaridade e proficiência digital.
- Quantidade de provas técnicas a serem aplicadas, que representava mais de 50% dos colaboradores ativos, sem a estrutura física necessária.
- Elaboração de plano de comunicação e ações de treinamento que tornasse o novo processo compreensível e que gerasse percepção de valor.
- Sensibilização das lideranças quanto ao programa, incluindo seus impactos e oportunidades de desenvolvimento.
- Customização da ferramenta adquirida e implementação do modelo previamente elaborado no sistema.

Foi necessário que a área de RH desenvolvesse estratégias específicas para superar estes desafios, implantando o programa de forma consolidada, de acordo com as expectativas da companhia.

c) Corpo do Trabalho

A implantação do **Trilhar** teve início em janeiro de 2022, com a primeira rodada de avaliação, seguida por nova rodada para assentamento do projeto em outubro do mesmo ano. A partir de 2023, as avaliações passaram a fazer parte do calendário corporativo, sempre no mês de outubro.

Alguns destaques de desafios e características do projeto:

A comunicação

A avaliação por competências era vista até o momento pela companhia e pelo público avaliado como um rito anual que consistia apenas nas etapas de avaliação, comitês de carreira e sucessão e feedback. Diante de um novo contexto que nascia, havia a necessidade de criação de uma marca que representasse a proposta do programa em ser algo contínuo e que desse ênfase no “#TMJ (Todo Metrô Junto)” em um momento de reforço cultural.

A marca desenvolvida para o **Trilhar** representa uma conexão com o serviço metroviário (“trilhos”), o movimento que o programa pretende trazer na carreira dos colaboradores e o reforço da prática “Para Aprender e Desenvolver” - através da utilização da mesma matriz de cor desta prática na mandala do “#TMJ”.



A marca passou a ser utilizada em todas as peças e canais de comunicação do programa. Para o lançamento, a área de RH, em parceria com a Comunicação Interna, compartilhou internamente peças de comunicação nos murais, e-mail e canal de Whatsapp (vídeo), o que possibilitou que todos os colaboradores, incluindo os que não utilizam computadores, pudessem conhecer a proposta do programa.

Seguindo a meta de representar e celebrar a diversidade na companhia, as peças de comunicação incluíram pessoas com diferentes, para que a maioria dos colaboradores se sentisse representada.



Outra estratégia utilizada foi a comunicação por etapas. Todas elas (atualização do perfil profissional, avaliação por competências e provas técnicas, comitês de carreira e sucessão, feedback e PDI) possuíam ao menos três comunicações ao longo do período (início, reforço de prazo e encerramento) em todos os canais disponíveis na companhia.

Parte da implementação bem-sucedida do programa se deve a uma comunicação voltada para todos, bem distribuída e considerando a visibilidade necessária de cada uma das etapas e de seus prazos.

As sensibilizações e treinamentos

Uma vez que se tratava de um modelo completamente novo para a maioria dos colaboradores, foi necessário criar a percepção de valor do programa, bem como tornar conhecida cada uma das etapas compreendidas nele. Para isto, além das iniciativas de comunicação, foram realizados treinamentos síncronos e assíncronos.

Para o público de liderança, foram realizadas ações síncronas (presencial e online) para apresentar a proposta e cada uma das etapas do programa. Desta forma, era possível o esclarecimento de dúvidas sobre o papel de avaliador e de “líder embaixador” do projeto dentro de suas áreas.

Para os demais colaboradores, foram realizadas algumas rodadas de treinamento presencial, mas, considerando a dispersão geográfica, grande parte da participação foi através de videoaulas disponíveis na Estação Conhecimento (nosso LMS), onde foram explicadas cada uma das etapas, bem como as funcionalidades do sistema de forma detalhada. Foram elaborados nove cursos (de acordo com público e tipo de avaliação), em formato modular, que poderiam ser consumidos através do computador ou de dispositivos móveis. Somente no online foram alcançados mais de 1.200 colaboradores.



Etapa I: Atualização de perfil profissional

Conhecer as aspirações de carreira dos colaboradores é essencial para que seus líderes e o RH possam direcionar o desenvolvimento técnico e comportamental para atingimento de tais objetivos. A partir disso, foi utilizado o recurso “Perfil Profissional” da ferramenta. Nesta parte do sistema, o colaborador pôde inserir suas experiências anteriores, formação e interesses de carreira. Tais informações ficam visíveis para os administradores

do RH, o que permite explorar seus interesses durante as discussões dos comitês de carreira e sucessão, bem como utilizar estas informações para recrutamentos internos.

O gestor do colaborador também possui acesso a estas informações, permitindo a este líder desenvolver suas equipes não apenas para as cadeiras que ocupam no momento, como também para aquela que deseja ocupar no futuro.



A foto será exibida para outros usuários quando eles acessarem projetos e recursos nos quais você está trabalhando.

Atualizar foto

Perfil profissional

Interesses de Carreira (Áreas e Cargos):
Especialista

Experiências profissionais anteriores:
- Coordenadora de Desenvolvimento de Gente

Formação (nome da instituição de ensino, nome do curso, e ano de formação):
Instituto de Desenho Instrucional: Pós graduação em Desenho Instrucional (conclusão 2021) UERJ;
Psicologia (conclusão 2018) C

Link do seu perfil no LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/in/danielessilvarh/>

Etapa II: Avaliação por competências e provas técnicas

A etapa central do programa é a avaliação por competências que tem diferentes formatos com o objetivo de atender as especificidades de desenvolvimento de cada nível da companhia, com a seguinte estrutura:

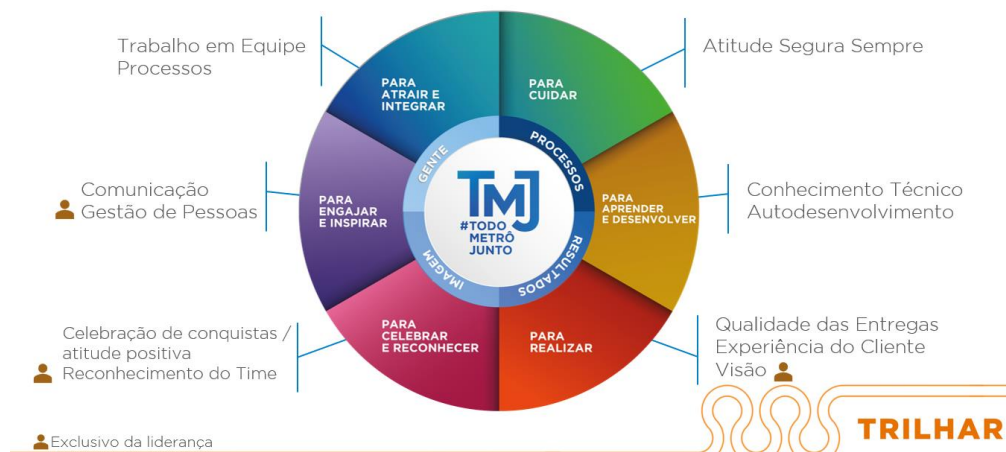
- Gestão – avaliação 360º: compreende a autoavaliação, avaliação da liderança, da equipe e de pares e clientes internos;
- Profissional – avaliação 180º: para este público há autoavaliação e avaliação da liderança;
- Operacional – avaliação 90º: neste grupo de cargos, até o presente momento, há apenas a avaliação feita pelo gestor. Para aqueles que desempenham funções técnicas na manutenção e que atuam em atividades da operação há também a aplicação de provas técnicas.

A avaliação por competências é uma etapa que também permite o desenvolvimento das equipes, uma vez que possibilita o alinhamento entre líder e liderado em relação aos comportamentos apresentados ao longo do último ano e a avaliação se eles estão aderentes à cultura da empresa.

Através de treze questões para o público de gestão e nove para os demais níveis, avaliamos as competências de cada uma das seis práticas da mandala (Para Cuidar, Para Aprender e Desenvolver, Para Realizar, Para Celebrar e Reconhecer, Para Engajar e Inspirar

e Para Atrair e Integrar). Os comportamentos observáveis, que são descritos com diferentes graus de complexidade, são avaliados utilizando uma régua de quatro pontos (não atende, atende parcialmente, atende e supera).

COMPORTAMENTOS FOCADOS NO TMJ



O metrô transporta milhares de vidas todos os dias, portanto a segurança é um valor inegociável da companhia, junto ao compromisso de excelência na prestação do serviço. Para garantir estes pilares, o **Trilhar** investe no desenvolvimento técnico, com aplicação de provas para validar os conhecimentos de equipes de manutenção e operação, identificando necessidades de nivelamento e desenvolvimento.

As provas técnicas são aplicadas através da Estação Conhecimento (LMS) ao longo de dois meses, em estruturas específicas. Os bancos de questões das provas são elaborados pelas áreas especialistas, a fim de aferir o grau de conhecimento dos processos e sistemas específicos da companhia. A partir deste banco, o sistema sorteia a prova de acordo com a complexidade do cargo, respeitando a quantidade de questões previamente estabelecidas. Desta forma, é possível identificar, de forma imparcial, quais são os conhecimentos técnicos que precisam ser aprimorados através de ações de reciclagem.

Para a aplicação das provas, o projeto contou inicialmente com estrutura montada na sede administrativa e em algumas estações do sistema. Com a consolidação do projeto, as estruturas nas estações foram ampliadas e passaram a ser polos de desenvolvimento para os colaboradores que atuam nas estações, durante todo o ano.



Com a estratégia de criação destes postos, foram aplicadas provas para mais de 90% do público-alvo, vencendo o desafio da dispersão geográfica apresentada no início do projeto. Ao todo, foram 2.945 provas aplicadas ao longo de 2022 e 2023.

Com compromisso em manter a isonomia no processo, foram contratados profissionais terceirizados que disponibilizavam os acessos ao sistema para os colaboradores realizarem as avaliações técnicas. Eles também eram responsáveis por prestar suporte aos colaboradores com baixa escolaridade ou baixa proficiência tecnológica, através da leitura e aplicação da prova escrita para aqueles que os líderes solicitassem.

A etapa de avaliação por competências e provas técnicas do **Trilhar** gera uma série de ganhos em relação ao desenvolvimento dos colaboradores. Com a avaliação por competências, a análise dos comportamentos observados permite que os líderes realizem feedbacks consistentes para suas equipes, além de permitir um olhar para o desenvolvimento das competências com o direcionamento e registro das ações de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). No que diz respeito ao conhecimento técnico, é possível mapear através das provas quais são os conhecimentos que precisam ser priorizados nas ações de reciclagem ao longo do ano seguinte, otimizando tempo e direcionando esforços.

Para a companhia, esta etapa permite um olhar amplo do que é preciso aprimorar em relação à técnica e comportamento de nossos colaboradores, fazendo com que o direcionamento de recursos financeiros e profissionais sejam assertivos.

Etapa III: Comitês de Carreira e Sucessão

Olhar para os talentos e identificar quais demonstram potencial para assumir um próximo passo em suas carreiras é o principal objetivo dos comitês de carreira e sucessão. Ao longo destes três ciclos do programa foram realizados 37 comitês, com mais de 1.100 colaboradores avaliados. Todos foram discutidos de forma individualizada nesta etapa do processo, em dois formatos.

Um destes comitês é voltado exclusivamente para o público técnico da manutenção (Oficiais I, II, e III e Técnicos I, II e III de Manutenção). Nestes encontros, a partir de um coeficiente obtido entre a nota da avaliação por competências e da prova técnica, ocorrem discussões sobre os colaboradores que apresentam maior potencial para assumir um próximo passo em suas carreiras. Como saída destas discussões, há o Ranking da Manutenção, que determina os elegíveis e a ordem em que acontecerá a promoção dos colaboradores destes cargos até a próxima etapa de avaliações. Neste formato, é possível reconhecer e desenvolver aqueles que apresentam equilíbrio entre conhecimento técnico e alinhamento aos comportamentos esperados.

No segundo formato, são orientadas discussões para o mapeamento dos novos líderes da companhia. Todos os colaboradores que estão em cargos a partir de Analista Sênior (e equivalentes) são discutidos, levando em consideração o resultado da avaliação por competências. Considerando estas notas e a avaliação dos principais *stakeholders* de cada pessoa discutida, é possível ter uma visão mais ampla daqueles que, de fato, apresentam potencial para assumir uma cadeira de liderança ou avançar para um próximo passo na gestão.

As notas finais das avaliações enquadram os profissionais no eixo X (desempenho) e o consenso do colegiado determina o resultado do eixo Y (potencial), indicando se o colaborador tem potencial para ocupar a cadeira imediatamente, dentro de 1 a 2 anos ou em mais de dois anos.

Vale destacar que os interesses de carreira indicados no Perfil Profissional (p.7 e 8) são considerados no momento da discussão.



A partir dos exemplos apresentados e discussão realizada, os líderes participantes têm uma importante ferramenta de desenvolvimento em suas mãos, uma vez que podem proporcionar aos liderados discutidos um feedback muito mais rico, já que ele considera percepções e fatos que extrapolam a relação líder-liderado. Além disso, possibilita discutir ações de desenvolvimento muito mais direcionadas na preparação deste sucessor.

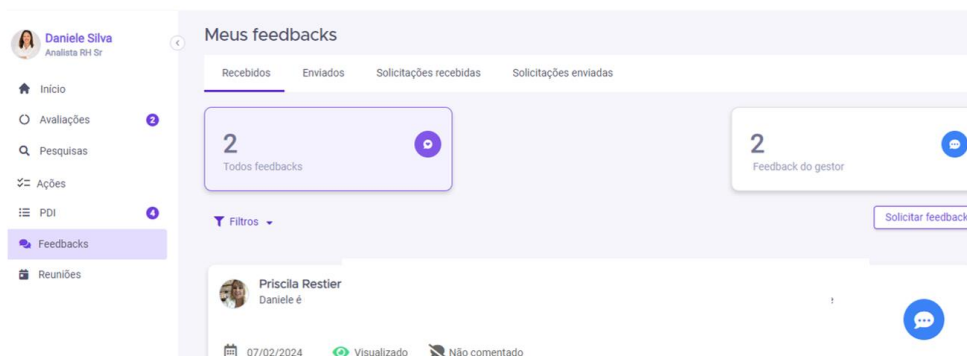
Para a companhia, é um relevante insumo para mapear os talentos e traçar estratégias de desenvolvimento e retenção destes profissionais.

Como resultado, mais de 90% das cadeiras de gestão (coordenadores e acima) que surgiram desde a implementação do **Trilhar** foram ocupadas por colaboradores.

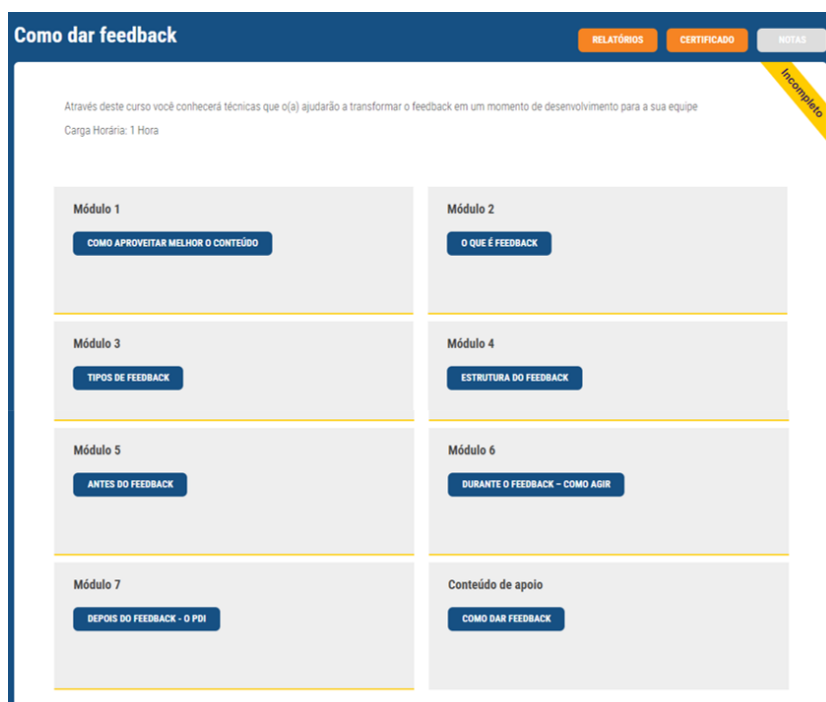
Etapa IV: Feedback e PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)

A jornada do **Trilhar** termina sistemicamente nesta etapa. Contudo, esta também é a etapa que sustenta as demais iniciativas que acontecerão ao longo do ano.

Na etapa de feedback os líderes são direcionados a realizar conversas individuais com cada colaborador de sua equipe, apresentando suas fortalezas e pontos de desenvolvimento, com base nos comportamentos observáveis avaliados e nas percepções do colegiado do comitê, quando aplicável. Ao fim da conversa, deve ser realizado o registro no sistema dos principais tópicos abordados.



Dada a rotina de um mundo BANI, onde as lideranças estão cada vez mais demandadas, ter um processo que assegura ao menos um feedback formal anualmente é um importante marco deste processo. Para que este momento seja uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional para todos, as lideranças são sensibilizadas e recebem ferramentas através de treinamentos, para conduzir essa conversa da forma mais adequada. Há um módulo exclusivamente voltado para o tema na trilha de liderança, bem como conteúdo assíncrono que fica disponível para consulta permanentemente.



Em relação a esta etapa, pode-se destacar os mais de 3.500 registros realizados na plataforma ou ainda referências sobre os ganhos do feedback para o desenvolvimento. Em seguida, alguns comentários na íntegra que colaboradores deixaram registrado no sistema sobre como foi esse momento para eles:

“Agradeço imensamente pelo feedback detalhado e construtivo. Reconheço a importância de receber orientações claras para meu desenvolvimento profissional, e estou comprometido

em implementar as melhorias sugeridas. Estou ansioso para continuar crescendo e contribuindo de forma positiva para nossa equipe e organização.” - Especialista

“Bom, recebi este feedback com muita atenção, e pude perceber por parte da minha gestora uma colocação bem clara sobre meu potencial e engajamento dentro do que me é proposto para o cargo que exerço e pontos a melhorar no que eu também posso notar esse ponto de melhora para uma melhor entrega. Dentro desses 9 anos foi um dos melhores feedbacks que pude ter e perceber o comprometimento da chefia, não só em pautar, mas também perceber e incentivar para uma melhora pessoal. Merece todo meu respeito e parabéns!” – Agente de Segurança

“Achei interessante e muito bom receber esse feedback da minha supervisora. A minha percepção e visão foram esclarecidas de uma forma que eu não tinha conhecimento. Acredito que esse programa com líder e liderado, unem cada vez mais e possibilita várias oportunidades, aprendizados e experiências futuras. Foi gratificante demais saber onde posso melhorar e aprimorar o meu lado fraco na empresa.”- Agente de Segurança

“Tenho aprendido muito com você, sua liderança me inspira e agradeço pela confiança e parceria. Vou me dedicar para retribuir e atender suas expectativas e da Empresa.” - Coordenador

Juntamente com o feedback, acontece a etapa de elaboração do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Ao fim da conversa de feedback, a liderança deve registrar em sistema ao menos duas ações de desenvolvimento de que devem ser trabalhadas ao longo do ano com seus liderados. Nos últimos dois ciclos temos aproximadamente 5.300 ações registradas no sistema.



As informações mapeadas no **Trilhar** servem como mola propulsora para diversas ações de desenvolvimento na empresa como um todo. A partir deste registro, a equipe de treinamento e desenvolvimento analisa quais são as solicitações mais frequentes e define, estrategicamente, a partir das competências, as ações de treinamento mensais que serão

ofertadas ao longo do ano seguinte. Estes resultados também são utilizados para balizar ações específicas, como as que são voltadas para a liderança.

Desta forma, a jornada de desenvolvimento é mantida viva e contínua na companhia. Desde 2022, foram adicionados mais de 10 títulos ao catálogo online de treinamento. Com as ações cadastradas no PDI, por exemplo, foi criada agenda de workshops mensais com os principais temas solicitados, alinhados com a estratégia do negócio, que hoje ocorrem em parceria com um importante fornecedor do mercado de treinamentos para os colaboradores. Três destas ações de desenvolvimento síncronas já ocorreram até agosto de 2024, com mais quatro previstas até o final do ano. Além disso, cinco ações assíncronas já foram desenvolvidas e ativadas no presente ano.

d) Resultados e Conclusão:

O **Trilhar** foi criado com o objetivo de desenvolver os colaboradores, o que proporciona maior engajamento e reforça o compromisso do MetrôRio em manter uma agenda de gente permanentemente.

O engajamento dos colaboradores ao programa foi percebido já em seu lançamento, uma vez que mais de 96% das avaliações foram concluídas nos dois anos de aplicação.

Além disto, ao longo destes últimos dois anos, a liderança menciona o **Trilhar** como ferramenta de gestão, quando se fala sobre um olhar da trajetória dos colaboradores ao longo do tempo. Também é notório seu impacto em cada colaborador que, ao ser promovido, fica cada vez mais próximo de realizar seus sonhos, de suas famílias e a menos um passo de chegar em seu objetivo profissional.

Através do **Trilhar** foram concedidas 24 bolsas de Graduação para colaboradores que foram bem avaliados e que não teriam acesso a uma formação sem este subsídio. A indicação para especialização no ITL/FDC usa a avaliação do trilhar das lideranças como critério e diversas outras ações.

Nosso compromisso em valorizar e reconhecer os sucessores mapeados, permitiram que fossem promovidos 14 colaboradores de 2022 a 2024 aos cargos de coordenação e gerência.

Foram promovidos 136 profissionais através do ranking da manutenção até o último ano, o que valoriza aqueles que se destacam de forma técnica e em alinhamento aos comportamentos valorizados pela companhia.

No que diz respeito ao conhecimento técnico, em apenas dois ciclos de aplicação de provas, é notável o aumento da média geral das notas em 10% (de 6,8 para 7,5). Além do compromisso das coordenações em realizar o desenvolvimento diário de suas equipes, foram realizadas ações estruturadas para o público técnico. Em 2023 foram realizadas 15 turmas de reciclagem. Em 2024 foram realizadas 10 turmas de reciclagem e a previsão até o final do ano é de que ocorram mais algumas turmas. A previsão é que somente este ano, 750 colaboradores tenham reforço dos conhecimentos técnicos, com apoio da equipe da Educação Corporativa.

Assim como as etapas do processo são cíclicas e contínuas, o olhar para melhoria permanente do projeto também. Por essa razão, ao final de cada ciclo de avaliações, são realizadas reuniões com grupos focais de liderança para identificar fortalezas e

oportunidades de melhoria do processo e do sistema. Em função disso, o programa e a ferramenta vêm se aprimorando de forma contínua, o que o deixa cada vez mais alinhado ao negócio e fortalece o RH como parceiro dos clientes internos e do negócio. Um dos pontos fortes adotados para o próximo ciclo é o apoio sistêmico da IA, para interpretação do resultado, com sugestões de caminhos a serem percorridos pelo avaliado para o desenvolvimento, além de indicação de ações de desenvolvimento para o colaborador baseada na avaliação por competência realizada pelo seu gestor.

Investir no desenvolvimento e na orientação de carreira de seus colaboradores é mais do que uma missão: é a chave para a inovação e a longevidade, transformando talentos em motores de um futuro promissor. E assim o MetrôRio segue ajudando seus colaboradores a **trilhar** o melhor caminho rumo a suas aspirações pessoais e profissionais e ao desenvolvimento sustentável da companhia, sempre com foco em pessoas e seu crescimento.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento” – Frederick Herzberg



**O desenvolvimento dos
colaboradores MetrôRio
passa por aqui.**