



# Panorama de Mercado

## Gestão e Negócios

### 2023



# Panorama de Mercado

Gestão e  
Negócios

2023

## Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

### Conselho Nacional

*Presidente*

José Roberto Tadros

### Departamento Nacional

*Diretor-Geral (interino)*

Marcus Vinicius Machado Fernandes

*Diretora de Educação Profissional*

Anna Beatriz Waehneltd

*Diretora de Operações Compartilhadas*

Girleny Viana

*Coordenação técnica*

Gerência de Prospecção e Avaliação Educacional

*Coordenação editorial*

Gerência de Marketing e Comunicação

Senac – Departamento Nacional

Av. Ayrton Senna, 5.555

Barra da Tijuca

22775-004

Rio de Janeiro – RJ

www.senac.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Se55p Senac. Departamento Nacional.

Panorama de mercado : gestão e negócios 2023 : análise ocupacional do mercado de trabalho formal / Senac, Departamento Nacional. — Rio de Janeiro : Senac, Departamento Nacional, 2023.  
3,60 Mb ; PDF

Bibliografia.

1. Mercado de trabalho. 2. Gestão e Negócios. 3. Análise ocupacional. 4. Educação Profissional. I. Título.

CDD ed. 2021: 331.12

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Departamento Nacional  
Gerência de Prospecção e Avaliação Profissional  
Escuta de Mercado e Estudos Prospectivos



Rio de Janeiro, junho de 2023

# Panorama de Mercado

## Gestão e Negócios

# 2023

**Análise ocupacional do  
mercado de trabalho formal**







# Sumário

Apresentação	6
Análise comparada das áreas	9
Administração	21
Comercial	29
Logística	37
Financeira e Contábil	45
Marketing	54
Recursos Humanos	60
Movimentação do mercado	66
Referências	83



# Apresentação



Este Panorama de Mercado apresenta dados consolidados e análises do mercado de trabalho formal da grande área de Gestão e Negócios no Brasil. Ele utiliza uma abordagem ocupacional, isto é, que privilegia o nível das ocupações<sup>1</sup> para explorar os dados disponibilizados na Relação Anual de Informações Sociais (Rais)<sup>2</sup> e no Novo Caged para 2022<sup>3</sup>.

Trata-se, portanto, de uma análise a partir de dados administrativos e que informa sobre a dinâmica conjuntural das ocupações, da economia e do emprego (JANUZZI, 2006) e permite identificar algumas tendências do mundo do trabalho.

<sup>1</sup> Em vez, por exemplo, dos setores econômicos. Para mais informações, ver Saboia e Kubrusly (2021).

<sup>2</sup> A Rais é um cadastro administrativo de âmbito nacional para o qual os estabelecimentos do setor público e privado no Brasil devem obrigatoriamente entregar declarações anuais. Essas declarações são recolhidas no primeiro semestre de cada ano e as informações, referentes exclusivamente ao emprego formal, devem cobrir todo o ano anterior, chamado de ano-base. No momento de elaboração desta análise, os dados referentes a 2022 ainda não haviam sido disponibilizados para consulta pública. Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/Rais/2020/2-Sum%C3%A1rio\\_Executivo\\_Rais\\_2020.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Rais/2020/2-Sum%C3%A1rio_Executivo_Rais_2020.pdf).

<sup>3</sup> Os dados do Novo Caged informam sobre a movimentação de empregados no mercado de trabalho formal brasileiro. São eles: número de admissões e de desligamentos, saldo (diferença entre admissões e desligamentos) e estoque por região e atividade econômica referentes ao mês e ao acumulado do ano. Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/Novo\\_CAGED/Dez2022/2-apresentacao.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Dez2022/2-apresentacao.pdf).

Gestão e Negócios é uma área bastante difusa e de difícil delimitação. Esse é um dos 13 eixos que organizam os cursos de educação profissional. Os eixos tecnológicos possibilitam a construção de itinerários formativos, isto é, percursos de formação inscritos nos diferentes segmentos profissionais.

O eixo de Gestão e Negócios abrange tecnologias associadas a instrumentos, técnicas, estratégias e mecanismos de gestão, utilizadas na busca de qualidade, produtividade e competitividade nas organizações. Por ser tão transversal, apresenta interseções com todos os outros eixos, o que dificulta o mapeamento das ocupações a partir da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)<sup>4</sup>. Optou-se, assim, por delimitar as áreas contempladas no eixo de Gestão e Negócios a partir dos pilares da administração:

<sup>4</sup> A CBO é uma norma do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que organiza, descreve e padroniza as atividades exercidas pelos cidadãos em um emprego ou em outras relações de trabalho no país. Ela apresenta dois tipos de classificação das ocupações, uma enumerativa e uma descritiva. A primeira “codifica empregos e outras situações de trabalho para fins de registros administrativos, censos populacionais e outras pesquisas domiciliares”; a segunda “inventaria detalhadamente as atividades realizadas no trabalho, os requisitos de formação e experiência profissionais e as condições de trabalho”. Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf>





- Administração
- Comercial
- Logística
- Financeira e Contábil
- Marketing
- Recursos Humanos

Uma vez delimitados os pilares, foram definidas seis áreas dentro da grande área de Gestão e Negócios. Adotando a CBO como referência nacional para a classificação de atividades econômicas e principais, foram identificadas e relacionadas 249 ocupações: 51 em Administração, 48 em Comercial, 48 em Logística, 72 em Financeira e Contábil, 21 em Marketing e 9 em Recursos Humanos.

Em 2021, as **249 ocupações** selecionadas registraram quase 18 milhões de vínculos empregatícios, representando **36,8%** do estoque de emprego formal no Brasil no ano<sup>5</sup>.

Em 2022, as seis áreas, conjuntamente, foram responsáveis pela criação (admissões – desligamentos) de 844.008 postos de trabalho no Brasil, representando 41,7% do saldo total de emprego formal acumulado no ano<sup>6</sup>.

A análise contempla quatro variáveis, a partir das quais foi possível fazer uma análise longitudinal das ocupações selecionadas para o período de 2017 a 2022:

- **Estoque:** número de vínculos empregatícios formais ativos em 31 de dezembro do ano-base;
- **Varição interanual de estoque** (indicada por uma taxa de crescimento);
- **Remuneração média:** aquela efetivamente recebida pelo trabalhador no mês, que incide sob o cálculo do FGTS, não considerando o 13<sup>o</sup>; <sup>7</sup>
- **Saldo de emprego:** diferença entre o número de admissões e de desligamentos, que informa a expansão ou retração do emprego formal.



<sup>5</sup> Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/RAIS/2021/1-Apresenta%C3%A7%C3%A3o\\_RAIS\\_2021.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/RAIS/2021/1-Apresenta%C3%A7%C3%A3o_RAIS_2021.pdf).

<sup>6</sup> Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/images/Novo\\_CAGED/Dez2022/1-sumarioexecutivo.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Dez2022/1-sumarioexecutivo.pdf).

<sup>7</sup> Em 2021, a remuneração média do trabalho formal no Brasil era R\$3.488,14.



Ao privilegiar o nível das ocupações, este Panorama de Mercado dialoga com pesquisas recentes (AUTOR; LEVI; MURNANE, 2003; ACEMOGLU; AUTOR, 2011; MAIA, 2013; NOGUEIRA, 2015; MACIEN-TE, 2016; SABOIA; KUBRUSLY, 2021; LIMA *et al.*, 2021) que vêm buscando entender as transformações no mundo do trabalho no nível das ocupações, de suas funções e tarefas. Como colocam João Saboia e Lucia Kubrusly (2021, p. 160), “com o crescimento do desemprego e o desenvolvimento tecnológico, a questão dos efeitos da automação sobre o emprego em geral e as ocupações em particular passou a ter um papel mais importante na agenda de pesquisa do país”.

Essa abordagem ajuda a investigar, por exemplo, quais são as tarefas e os fazeres mais ou menos sujeitos à automação e à digitalização e que relações guardam, no mercado de trabalho, com marcadores sociais como gênero e raça/cor.

O documento está organizado em duas partes. A primeira apresenta uma análise comparada das seis áreas classificadas para Gestão e Negócios. A segunda apresenta as seis análises por área, mobilizando as variáveis apresentadas anteriormente.

Esperamos que, com este Panorama de Mercado em mãos, você, leitor e leitora, possa conhecer mais profundamente o mercado de trabalho formal e as ocupações das áreas de Gestão e Negócios, bem como algumas das transformações pelas quais elas têm passado nos anos recentes no Brasil.

Nosso objetivo é contribuir para tomadas de decisão mais bem-informadas em relação ao futuro profissional de trabalhadores e trabalhadoras brasileiras e ao desenvolvimento socioeconômico do país.

Boa leitura!



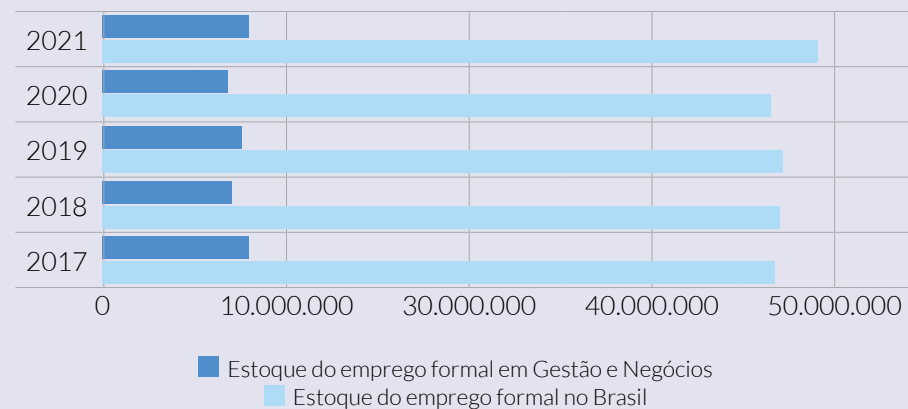


# Análise comparada das áreas

Para esta análise, a grande área de Gestão e Negócios foi dividida em seis áreas: Administração, Comercial, Logística, Financeira e Contábil, Marketing e Recursos Humanos, somando 249 ocupações.

Em 2021, elas registraram 17.929.938 vínculos empregatícios formais ativos, representando 36,8% do estoque total do emprego formal no Brasil naquele ano (48.728.871 vínculos)<sup>1</sup>. Em 2020, como mostra o gráfico a seguir, a área representou 36,2% do estoque total de emprego formal; em 2019, 37,6%; em 2018, 36,5%; e, em 2017, 38,7%.

Gráfico 1. Estoque de vínculos empregatícios formais da grande área de Gestão e Negócios versus estoque total de vínculos formais no Brasil (2017-2021)



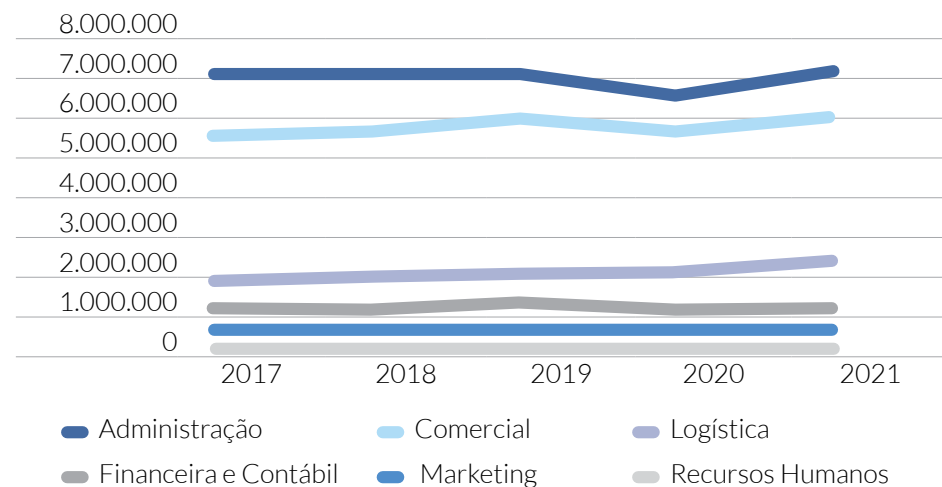
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

<sup>1</sup>Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/Rais>.



Entre todas as seis áreas, aquela com o maior estoque de vínculos formais foi Administração (7.188.584 vínculos), seguida de Comercial (6.036.534), Logística (2.375.672), Financeira e Contábil (1.262.595), Marketing (345.861) e Recursos Humanos (286.030):

Gráfico 2. **Estoque de vínculos empregatícios formais por área (2017-2021)**

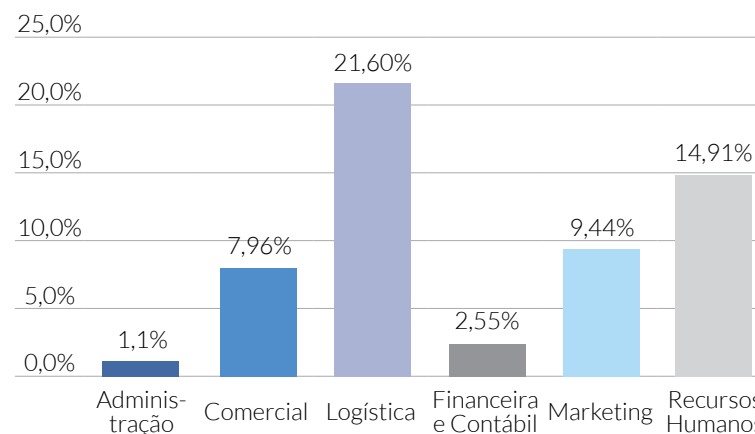


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Entre 2017 e 2021, em termos de expansão do emprego formal, Logística e RH se destacam, tendo registrado variação positiva de estoque acima de 10% – 21,6% e 14,9%, respectivamente. Administração e Financeira e Contábil mantiveram-se estáveis, com variação positiva de 1,1% e de 2,5%, respectivamente, no mesmo período analisado.



Gráfico 3. **Crescimento do estoque por área (2017-2021)**



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



Em 2022, quanto à movimentação do mercado de trabalho, as seis áreas, em seu conjunto, foram responsáveis pela criação de 844.008 postos de trabalho, resultado de 7.785.869 admissões e 6.941.861 demissões.

## Perfil dos trabalhadores

Foram identificados, nesta análise, o perfil dos trabalhadores da grande área de Gestão e Negócios e os perfis de cada uma de suas seis áreas, que serão apresentados nas seções dedicadas a cada uma delas.

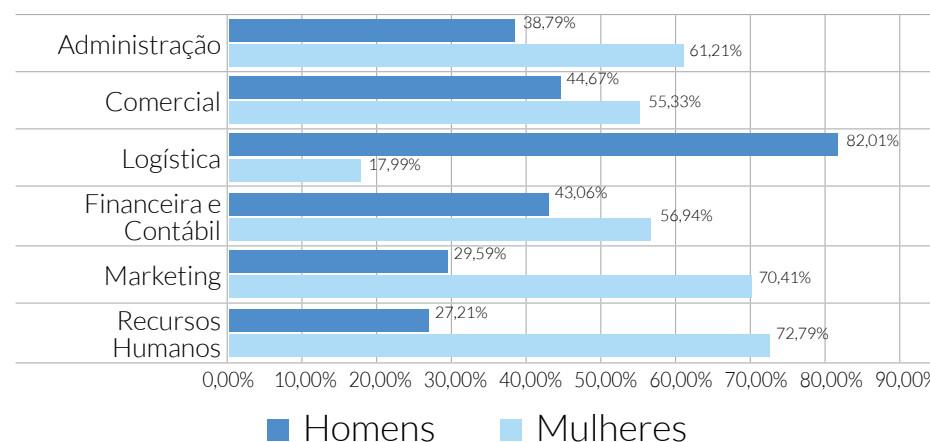
A Rais disponibiliza quatro tipos de dados que permitem traçar os perfis dos trabalhadores formais no Brasil: sexo, raça/cor, faixa etária e grau de instrução. A grande área de Gestão e Negócios é composta majoritariamente por trabalhadores do sexo feminino, registrados como brancos, na faixa dos 30 aos 39 anos de idade e com grau de instrução de nível médio.



## Sexo

Em termos de distribuição dos vínculos por sexo, Logística era a única área, em 2022, com maioria de homens (82,01%).

Gráfico 4. Distribuição dos trabalhadores nas seis áreas de Gestão e Negócios por sexo (2022)



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Há uma grande diferença salarial entre homens e mulheres em todas as áreas analisadas, especialmente – mas não apenas – nos cargos da alta hierarquia das empresas (gerentes, dirigentes, diretores etc.). Em todas elas, a remuneração média das mulheres é menor, apesar de elas serem quase sempre maioria.



Tabela 1. **Diferenças salariais entre homens e mulheres nas seis áreas de Gestão e Negócios (2022)**

	Remuneração média dos homens	Remuneração média das mulheres	Diferença salarial (R\$)	Diferença salarial (%)
<b>Administração</b>	R\$ 4.249,96	R\$ 2.985,32	R\$ 1.264,64	29,76%
<b>Comercial</b>	R\$ 2.907,05	R\$ 2.016,40	R\$ 890,65	30,64%
<b>Logística</b>	R\$ 2.913,47	R\$ 2.546,96	R\$ 366,51	12,58%
<b>Financeira e Contábil</b>	R\$ 7.975,72	R\$ 4.913,80	R\$ 3.061,92	38,39%
<b>Marketing</b>	R\$ 4.017,99	R\$ 2.284,02	R\$ 1.733,97	43,16%
<b>Recursos Humanos</b>	R\$ 3.678,86	R\$ 3.445,10	R\$ 233,76	6,35%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Na área Financeira e Contábil, em que mulheres são 56,94% do estoque, elas têm uma remuneração média 38,39% menor do que a dos homens – a diferença salarial ultrapassa R\$ 3.000. Em Marketing, área em que mulheres são mais de 70% do estoque, a diferença é ainda maior, quase o dobro: 43,16%.

Esses dados mostram como o mercado de trabalho reforça desigualdades de gênero estruturais da sociedade brasileira (e.g. GAVRAS, 10/12/2021), seja alocando homens nos cargos mais altos nas hierarquias das empresas, seja pagando salários desiguais para homens e mulheres na mesma função. Em Gestão e Negócios, é possível encontrar os dois casos em diferentes áreas e ocupações, como os exemplos a seguir:

Em 2022, a ocupação Diretor de mercado de capitais, da área Financeira e Contábil, contava com 81 homens e apenas 23 mulheres empregadas formalmente. Enquanto o salário médio deles era de R\$

33.678,43, o delas era de R\$ 23.999,32 – 28,74% menor. Nessa ocupação, homens eram maioria e ganhavam mais do que as mulheres.

No mesmo ano, Analista de estudos de mercado, da área de Marketing, contava com 28.073 homens e 39.125 mulheres. Elas eram, portanto, maioria. Mas enquanto o salário médio deles era de R\$ 5.219,30, o delas era de R\$ 4.614,51 – 11,59% menor.

## Raça/cor

Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor classificada por observadores externos, em geral empregadores ou funcionários responsáveis pelo preenchimento das informações. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório. Devido a essa possibilidade, a declaração de raça/cor é defasada, sendo particularmente grave nos registros do setor público (ver SILVEIRA, 11/2022).

Temos, assim, dois desafios que dificultam conhecer o perfil racial dos trabalhadores formais brasileiros: a heteroclassificação – que pode levar a resultados semelhantes aos da autoclassificação, embora nem sempre sobrepostos – e a possibilidade de não declaração (idem).

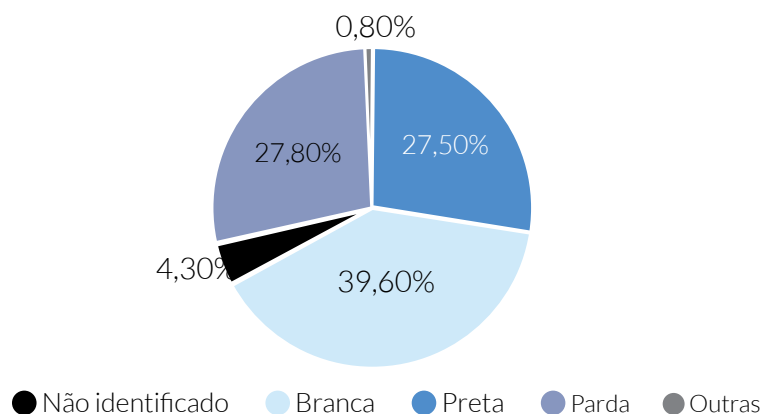
Pelos motivos apresentados, nota-se uma distorção nos dados quanto a raça/cor, com uma estimacão maior de brancos na população do que em outras pesquisas, especialmente nas regiões Sul e Sudeste (ver PAIXÃO *et al.*, 2012).<sup>2</sup>

Na área de Gestão e Negócios, a taxa de não declaração de raça/cor dos trabalhadores é alta, chegando a 27,54%. Entre as pessoas que tiveram sua raça/cor identificada, a maior parte foi registrada como branca (39,60%), seguida de negros (32,11%) – considerados a soma

<sup>2</sup> Na pesquisa realizada pelos autores, a base registrou 2 milhões de brancos a mais do que na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Contudo, ainda segundo esses autores, entre os celetistas a composição racial dos trabalhadores era similar.

de pretos (4,29%) e pardos (27,82%).

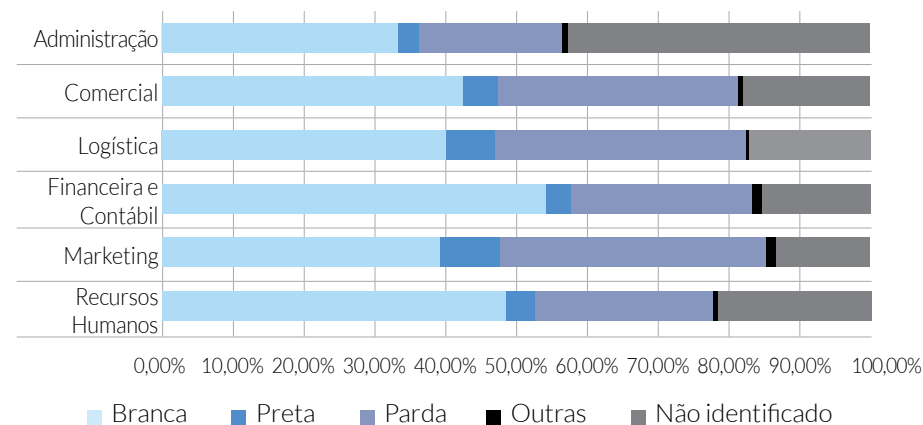
Gráfico 5. Distribuição dos trabalhadores na grande área de Gestão e Negócios por raça/cor (2022)



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Já na distribuição por cada uma das seis áreas de Gestão e Negócios, Administração se destaca pelo maior número de vínculos registrados sem identificação de raça/cor: 42,55%.

Gráfico 6. Distribuição dos trabalhadores nas seis áreas de Gestão e Negócios por raça/cor (2022)



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

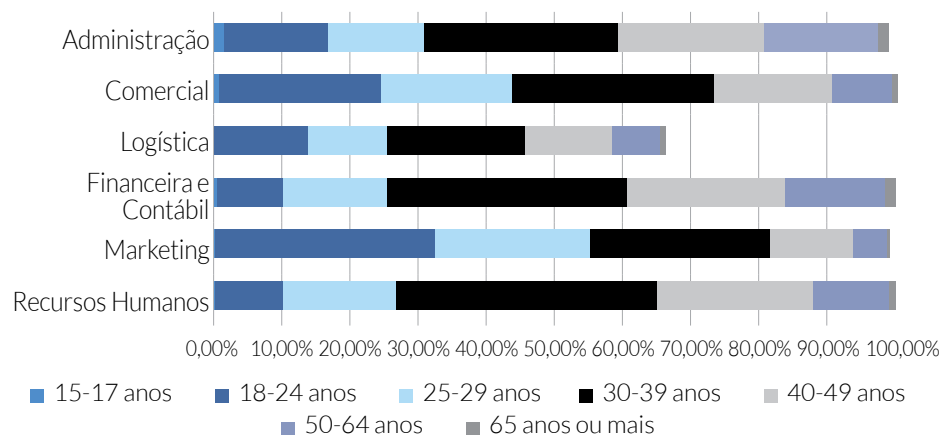
Excetuando-se Administração, brancos eram maioria em todas as áreas. Em Marketing, esse número chegou perto ao de pardos: 39,44% eram brancos e 37,43%, pardos. Contudo, se considerarmos as pessoas negras, isto é, pretas e pardas, elas viram maioria em Logística (42,06%) e Marketing (45,81%).



## Faixa etária

Quanto à idade, a maior parte dos trabalhadores de Gestão e Negócios (29,61%) tinham entre 30 e 39 anos de idade em 2022. No nível das áreas, a única exceção é Marketing, com maioria de jovens de 18 a 24 anos.

Gráfico 7. **Distribuição dos trabalhadores nas seis áreas de Gestão e Negócios por idade (2022)**

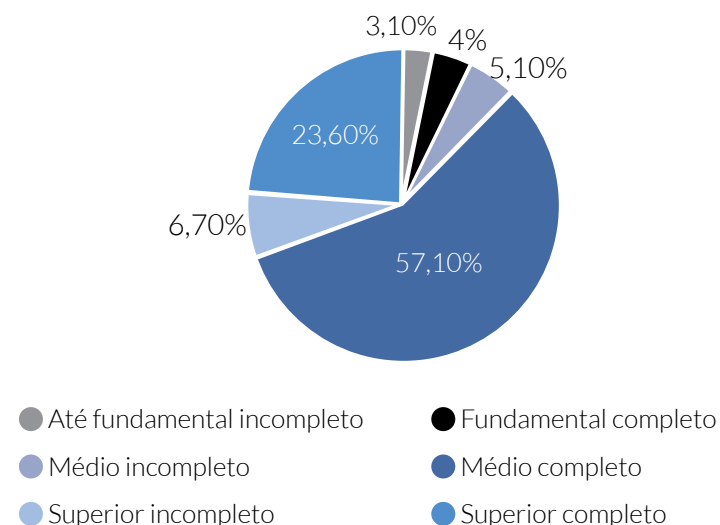


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Grau de instrução

Em 2022, mais da metade dos trabalhadores de Gestão e Negócios (57,06%) tinham ensino médio completo e 23,58% tinham ensino superior completo:

Gráfico 8. **Distribuição dos trabalhadores na grande área de Gestão e Negócios por grau de instrução (2022)**



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Na análise por áreas, observa-se que em Administração, Comercial, Logística e Marketing predominam trabalhadores de nível médio, com destaque para a área Comercial, em que eles eram 72,54%. Já nas áreas Financeira e Contábil e Recursos Humanos, a maioria tinha ensino

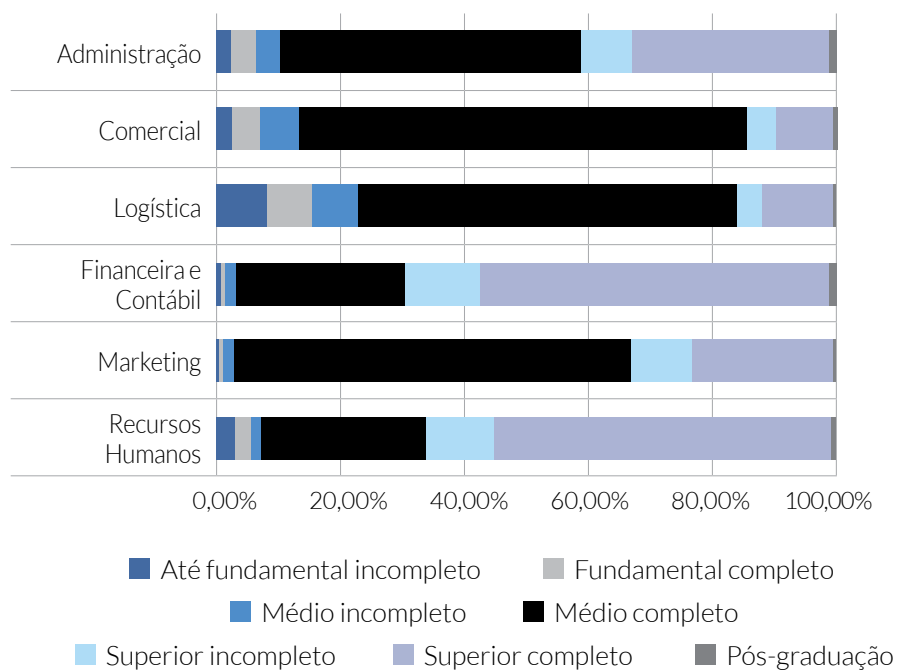






superior completo – em ambas, também, mais de 10% dos trabalhadores tinham pós-graduação. Nessas duas áreas caracterizadas por maior grau de escolaridade, predominavam trabalhadores brancos: na primeira, eles eram 54,42%; na segunda, 48,95%.

Gráfico 9. Distribuição dos trabalhadores nas seis áreas de Gestão e Negócios por grau de instrução (2022)



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Destaques da estrutura ocupacional

### Destaques positivos

Entre as 249 ocupações analisadas, 17 se destacaram positivamente por terem registrado estoque de mais de 100 mil vínculos formais em 2021 e saldo positivo em 2022. Ou seja, essas ocupações foram responsáveis por grande parte do emprego formal no período analisado. A Tabela 2 apresenta todas elas, com suas respectivas áreas, estoque, variação de seu estoque entre 2017 e 2021, saldo em 2022 e remuneração média em 2021.



Tabela 2. **Ocupações com estoque acima de 100 mil em 2021 e saldo positivo em 2022**

Ranking	Ocupação	Área	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação de estoque (2017-2021)	Saldo (2022)	Remuneração média (2021)
1	Agente administrativo	ADM	2.126.516	2.252.989	5,9%	121.421	R\$ 3.163,47
2	Auxiliar administrativo	ADM	1.969.768	1.836.961	-6,7%	90.066	R\$ 1.911,47
3	Consultor de vendas	COM	1.941.198	1.815.873	-6,5%	60.410	R\$ 1.998,61
4	Atendente de pedágio	COM	845.964	904.631	6,9%	41.436	R\$ 1.503,69
5	Arrumador de prateleiras – em supermercados	COM	477.258	567.879	19,0%	34.540	R\$ 1.357,67
6	Agente de tráfego	ADM	529.999	539.326	1,8%	43.035	R\$ 1.514,33
7	Atendente balconista	COM	253.174	489.129	93,2%	76.853	R\$ 1.400,42
8	Almoxarife	LOG	409.401	397.819	-2,8%	25.055	R\$ 1.981,41
9	Ajudante de carga e descarga de mercadoria	LOG	266.768	288.048	8,0%	20.402	R\$ 1.511,73
10	Administrador	ADM	229.335	284.887	24,2%	13.554	R\$ 6.516,57
11	Atendente de posto de gasolina	COM	258.755	266.773	3,1%	17.274	R\$ 1.754,86
12	Promotor de vendas	COM	199.261	218.878	9,8%	18.711	R\$ 1.727,77
13	Assistente de vendas	COM	144.513	190.306	31,7%	13.103	R\$ 2.277,37
14	Auxiliar de armazenamento	LOG	166.292	186.607	12,2%	18.520	R\$ 1.665,44
15	Auxiliar operacional de logística	LOG	21.737	136.727	529,0%	60.988	R\$ 1.552,92
16	Analista de negócios	ADM	39.920	104.501	161,8%	14.794	R\$ 6.579,88
17	Auxiliar de estoque	LOG	20.883	102.909	392,8%	22.380	R\$ 1.597,08

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021) e Novo Caged (2022).

Agente administrativo, Auxiliar administrativo e Consultor de vendas (ou vendedor de comércio varejista) concentram 1/3 dos vínculos de Gestão e Negócios (32,94%). Em 2022, foram responsáveis pela criação de 271.897 vagas formais no Brasil.

Apesar de Auxiliar administrativo e Consultor de vendas terem apresentado variação de estoque negativa de 2017 a 2021, não significa necessariamente que estão em queda ou declínio. Em ambos os casos, observou-se redução de estoque acentuada de 2019 para 2020, provavelmente em decorrência das medidas de enfrentamento da pandemia de covid-19, e uma retomada até 2022, levando à quase recuperação do estoque de 2017.



Em termos de grau de instrução, entre as 17 ocupações com destaque positivo, apenas duas exigem ensino superior: Administrador e Analista de negócios. Suas remunerações são altas em comparação às outras: R\$ 6.516,57 e R\$ 6.579,88, respectivamente.

As demais ocupações são, em sua maioria, de nível médio<sup>3</sup>, excetuando-se Consultor de vendas, Arrumador de prateleiras – em supermer-

<sup>3</sup>Conforme buscas realizadas no site da CBO. Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/>.

cados, Atendente balconista e Promotor de vendas, que variam de fundamental a médio; atendente de posto de gasolina, que exige pelo menos até o 5º ano do fundamental; e Ajudante de carga e descarga de mercadoria, que não requer escolaridade mínima.

Em termos de variação de estoque no período analisado, foram também 17 as ocupações que tiveram seu número de vínculos formais mais do que duplicado entre 2017 e 2021:

Tabela 3. **Ocupações com maior aumento de estoque (2017-2021)**

Ranking	Ocupação	Área	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Varição de estoque (2017-2021)	Saldo (2022)	Remuneração média (2021)
1	Analista de projetos logísticos	LOG	134	1.061	691,8%	382	R\$ 5.415,23
2	Auxiliar operacional de logística	LOG	21.737	136.727	529,0%	60.988	R\$ 1.552,92
3	Analista de estoque	LOG	300	1.765	488,3%	372	R\$ 3.170,52
4	Analista de planejamento de materiais	LOG	315	1.615	412,7%	172	R\$ 5.121,31
5	Concierge	ADM	219	1.099	401,8%	363	R\$ 2.427,62
6	Auxiliar de estoque	LOG	20.883	102.909	392,8%	22.380	R\$ 1.597,08
7	Auxiliar de expedição	LOG	13.713	60.426	340,6%	10.845	R\$ 1.957,35
8	Analista de logística	LOG	2.355	10.082	328,1%	1.482	R\$ 4.141,31
9	Supervisor de operações logísticas	LOG	4.841	20.295	319,2%	1.696	R\$ 4.857,67
10	Conferente de logística	LOG	6.668	25.225	278,3%	2.640	R\$ 1.881,89
11	Profissional de relações com investidores	ADM	521	1.839	253,0%	506	R\$ 10.294,50
12	Dirigente de partido político	ADM	182	517	184,1%	-3	R\$ 3.424,73
13	Analista de negócios	ADM	39.920	104.501	161,8%	14.794	R\$ 6.579,88
14	Ombudsman	ADM	1.463	3.318	126,8%	103	R\$ 4.400,64
15	Assistente de desembaraço aduaneiro	COM	399	849	112,8%	91	R\$ 3.631,80
16	Analista de estudos de mercado	MARK	31.681	67.198	112,1%	8.352	R\$ 4.867,17
17	Analista de planejamento e orçamento (APO)	ADM	2.303	4.876	111,7%	674	R\$ 9.135,55



Como mostra a Tabela 3, a maioria das ocupações com maior variação positiva no estoque são de Logística, área que vivenciou a maior expansão em termos de emprego formal no período analisado, devido aos desafios colocados pela pandemia de covid-19. Ocupações da família ocupacional<sup>4</sup> 4141 – Almoxtarifos e armazenistas (e.g. Auxiliar operacional de logística) e da família 2527 – Profissionais de planejamento, programação e controles logísticos (e.g. Analista de projetos logísticos) foram as mais demandadas no mercado formal no período analisado.

Chama atenção que oito dessas 17 ocupações que mais vêm crescendo são de analistas e, portanto, exigem mão de obra mais escolarizada. Além disso, 12 requerem ensino superior – mesmo que incompleto, como no caso do Concierge.

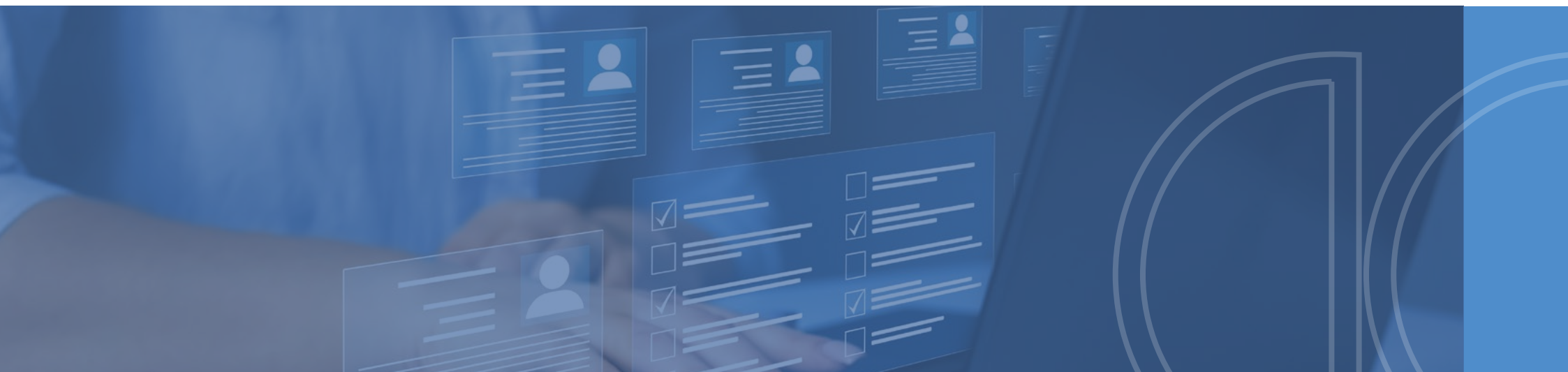
O aumento da demanda por analistas pode ser explicado pela acelerada automação e digitalização de processos no setor produtivo, bem como pelo aumento no número e no tamanho das bases de dados rela-

<sup>4</sup>Famílias ocupacionais ou grupos de base são a unidade de classificação descritiva mais desagregada da CBO. Trata-se de uma categoria sintética, isto é, elaborada para fins analíticos a partir das informações sobre as ocupações. Existem ao todo na CBO, 596 famílias ocupacionais, em que “se agrupam 2.422 ocupações e cerca de 7.258 títulos sinônimos”. Para mais informações, acesse: <https://cbo.mte.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf>.

cionadas a diferentes segmentos profissionais. Essas transformações tecnológicas têm levado organizações e empresas a contratarem pessoal mais qualificado e equipado com competências como pensamento analítico e crítico, capacidade de planejamento e resolução de problemas (ver FEM, 10/2020).

Entre as ocupações com maior variação positiva de estoque, Analista de mídias digitais e Analista de integridade (compliance) vêm mostrando tendência de crescimento, apesar de não terem dados disponibilizados na RAIS até 2020. A primeira tinha estoque de 1.151 em 2021 e saldo de 3.014 em 2022, chegando a 4.165 vínculos naquele ano. A segunda tinha estoque de 515 em 2021 e saldo de 1.706 em 2022, chegando a 2.221 vínculos naquele ano<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>O surgimento de ocupações como Analista de mídias digitais, Criador de conteúdo digital e Analista de integridade (compliance) na Rais em 2021 mostra os limites desse registro administrativo para capturar a dinâmica do mercado de trabalho. Muitas ocupações emergentes, como aquelas relacionadas às novas economias (digital, verde, criativa etc.), demoram a ter sua existência reconhecida pelo governo. Contudo, isso não quer dizer que não estejam sendo desempenhadas e reconhecidas em suas áreas. Desse modo, para se capturar as dinâmicas do mercado de trabalho de forma atualizada, é fundamental articular a análise dos dados disponíveis nas bases oficiais com outros esforços – por exemplo, conversas com especialistas e profissionais do setor produtivo e raspagem de dados em plataformas de anúncio de vagas de emprego.





## Destaques negativos

Quanto aos destaques negativos de Gestão e Negócios, isto é, o grupo de ocupações que mais tiveram redução no estoque no período analisado, eles são bastante heterogêneos e apresentaram, em sua maioria, saldo baixo ou negativo em 2022:

Tabela 4. **Ocupações com maior redução de estoque (2017-2021)**

Ranking	Ocupação	Área	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação de estoque (2017-2021)	Remuneração média (2021)	Saldo (2022)
1	Agente de coleta (censo e pesquisas amostrais)	MAR	29.298	9.321	-68,2%	R\$ 1.858,83	422
2	Técnico operacional de serviços de correios	LOG	4.773	1.697	-64,4%	R\$ 6.516,96	14
3	Diretor de leasing	FIN	93	34	-63,4%	R\$ 8.211,49	-9
4	Chefe de serviços bancários	FIN	9.564	3.803	-60,2%	R\$ 5.565,70	-358
5	Jornaleiro (em banca de jornal)	COM	1.608	714	-55,6%	R\$ 1.210,42	-68
6	Auxiliar de apostas	COM	480	230	-52,1%	R\$ 1.458,02	-1
7	Técnico de operações e serviços bancários câmbio	FIN	1.581	784	-50,4%	R\$ 4.211,35	62
8	Técnico de operações e serviços bancários leasing	FIN	172	89	-48,3%	R\$ 3.989,65	-6
9	Técnico de operações e serviços bancários renda fixa e variável	FIN	2.766	1.508	-45,5%	R\$ 7.105,75	273
10	Gerente de crédito rural	FIN	170	93	-45,3%	R\$ 10.558,17	-49
11	Recepcionista de banco	ADM	1.894	1.045	-44,8%	R\$ 1.715,30	-115
12	Conferente de serviços bancários	FIN	2.625	1.519	-42,1%	R\$ 4.776,16	7
13	Técnico de tributos estadual	FIN	5.862	3.419	-41,7%	R\$ 18.624,37	13
14	Entrevistador de cati (computer assisted telephone interviewing)	MAR	1.426	860	-39,7%	R\$ 1.615,95	28
15	Caixa de banco	FIN	75.818	46.658	-38,5%	R\$ 2.890,27	539
16	Ajudante de despachante aduaneiro	COM	3.807	2.376	-37,6%	R\$ 1.962,30	13
17	Ambulante	COM	6.194	4.027	-35,0%	R\$ 1.743,33	-276
18	Chefe de contabilidade (técnico)	FIN	5.870	3.863	-34,2%	R\$ 5.468,99	-125
19	Operador de cobrança bancária	FIN	3.119	2.080	-33,3%	R\$ 2.736,57	178
20	Despachante de documentos	ADM	8.871	6.007	-32,3%	R\$ 1.854,70	-347

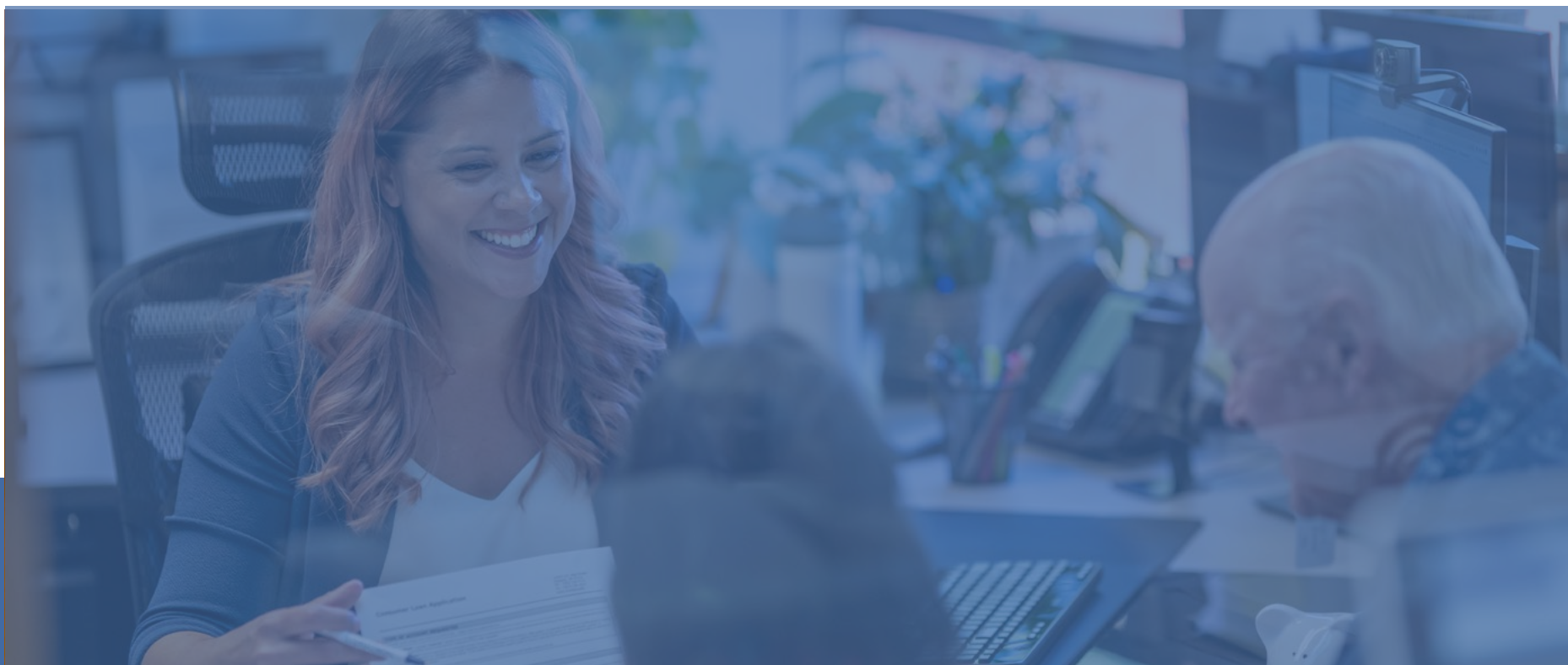


Entre as 20 ocupações que mais sofreram redução no estoque, estão chefe de Serviços bancários, Técnicos de operações e serviços bancários, Recepcionista de banco, Conferente de serviços bancários, Caixa de banco e Operador de cobrança bancária.

O declínio dessas ocupações explicita transformações sofridas pelo setor bancário, especialmente – mas não apenas – a partir da pandemia de covid-19, quando se intensificaram a digitalização dos bancos, a bancarização dos brasileiros e o surgimento de bancos digitais e *fin-techs* (GARCIA, 2020; ZANLORENSSI; FRONER, 2022; O QUE EXPLICA..., 2023).

Outras ocupações que aparecem nesse grupo de destaques negativos são caracterizadas por tarefas rotineiras e, possivelmente por isso, são mais suscetíveis à automação e à digitalização, como Jornaleiro (em banca de jornal) e Despachante de documentos. Outras, como Ambulante, são caracterizadas por alto grau de informalidade (BERNARDON, 2022).

Para o aprofundamento da compreensão da estrutura ocupacional formal de Gestão e Negócios, é fundamental entrar no nível das áreas e combinar as análises dos dados aqui apresentados com informações qualitativas sobre as dinâmicas e tendências das áreas nos últimos anos. As seis análises por área estão disponíveis nas próximas páginas deste Panorama de Mercado.





## Administração

A Administração é uma área elementar em qualquer organização e empresa. Seus profissionais são responsáveis por atividades relacionadas ao planejamento, controle, organização e avaliação dos processos organizacionais e produtivos e das operações de negócios.

Se a essência do trabalho administrativo não muda significativamente ao longo do tempo, a complexidade enfrentada pelos profissionais hoje é muito maior, exigindo deles competências compostas por habilidades de diferentes naturezas (*hard, soft e power skills*) (NETO, 2021). Na Revolução 4.0, esses profissionais devem desenvolver cada vez mais um perfil de liderança, empreendedorismo e resolução de problemas, em vez de simplesmente ter atribuições operacionais (*idem*).

Nesta análise, a área de Administração é constituída por 51 ocupações. Em 31/12/2021, elas somavam 7.188.584 vínculos formais ativos, representando 40,09% do estoque total de Gestão e Negócios. Desses vínculos, 282.683 eram de jovens aprendizes.

A área registrou um aumento de estoque de 1,14% entre 2017 e 2021. Poucas ocupações tiveram seu estoque aumentado em mais de 100% nesse período; 28 tiveram variação positiva de estoque, e 14 variação negativa.

Em 2022, as 51 ocupações somaram 2.142.991 admissões e 1.850.498 demissões, resultando em um saldo positivo de 292.493 – 35 mais admitiram do que demitiram trabalhadores.

Os dados estão incompletos para quatro ocupações, impossibilitando sua análise longitudinal.

Duas ocupações de uma mesma família ocupacional (4110 – Agentes, assistentes e auxiliares administrativos) concentravam grande parte dos vínculos formais da área: Agente administrativo e Auxiliar administrativo, ambas de nível médio. Em 2021, elas somaram 4.089.950 vínculos, isto é, 56,90% do estoque total da área. Em 2022, tiveram juntas um saldo de 211.487, representando 72,30% da criação de novas vagas formais da área naquele ano.



Também faz parte dessa mesma família ocupacional o Agente administrativo supervisor, também de nível médio, que era, em 2021, a quarta maior ocupação da área.

Em termos de variação de estoque e saldo, destaca-se positivamente a ocupação Analista de negócios. Em 2017, ela registrou 39.920 vínculos, tendo aumentado seu estoque em 161,8% até 2021, quando chegou a 104.501 vínculos. Em 2022, foram criados 14.794 novos postos de trabalho.

Destacam-se positivamente também duas ocupações com estoques baixos, mas que cresceram bastante no período analisado: Concierge (401,8%) e Profissional de relações com investidores (253%). Analista de compliance é outro destaque positivo: apesar de ter dados apenas referentes a 2021 e 2022, registrou variação interanual de 231,26% no estoque, mais do que triplicando seu número de vínculos (de 515 para 1.706).

Entre os destaques negativos, estão Chasquil (também conhecido como Office-boy e Office-girl), que teve variação de estoque de -27,3%

entre 2017 e 2021 e de -1,73% entre 2021 e 2022, e Secretária (técnico em secretariado – português), que tinha um estoque médio de 53.156, mas sua variação no período analisado foi negativa (-15,2%) e seu saldo em 2022 foi baixo (156). Outras ocupações em queda são Recepcionista de banco, Despachante de documentos, Assessor bilíngue e Assessor trilingue.

Muito provavelmente essas quedas se explicam pela automação do trabalho decorrente da adoção paulatina, pelas empresas brasileiras, de tecnologias que vêm viabilizando a automatização e digitalização de tarefas e processos. Outro fator, associado à digitalização da economia, que pode explicar a queda de algumas ocupações da área é o aumento da informalidade no mundo do trabalho.

No caso do Chasquil, embora os trabalhadores sejam tradicionalmente jovens e de baixa escolaridade e qualificação, seus vínculos empregatícios costumavam ser formais. Hoje, grande parte dos serviços que prestam podem ser executados por empresas que oferecem serviços (por exemplo, na área de Logística) ou por trabalhadores informais que atuam por meio de plataformas de aplicativos.





## Tendências

A área de Administração tem sido impactada pela adoção paulatina de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), 5G, smartphones com alta capacidade de processamento, *softwares* de gestão organizacional baseados em dados, novos meios de pagamento. As empresas estão entendendo que a digitalização dos negócios e a automação de processos e tarefas é um caminho sem volta e que apresenta oportunidades, mas também muitos desafios.

No Brasil, eles são particularmente enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs). Segundo pesquisa recente (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2022), as MPEs estão em seu estágio inicial de transformação digital, independentemente do setor e da área de atividades: a média de sua maturidade digital é de 40,77 pontos, em uma escala que vai de 0 a 100.

Uma das principais consequências dos avanços tecnológicos para a área é a desintermediação: muitos processos administrativos não precisam mais de mediadores, passando a depender apenas da relação entre as pontas. Nesse cenário, clientes efetivos e potenciais podem acessar empresas diretamente, sem a necessidade de mediadores e representantes (CHUNG KOO, 2021). Isso faz com que os clientes sejam levados para dentro das organizações, alterando os processos administrativos (idem).

Além disso, o *machine learning*, tornado possível graças à IA, pode acabar com algumas camadas gerenciais: “se as empresas utilizarem processos de avaliação nas plataformas, a gestão direta dos clientes sobre os colaboradores passa a ser transparente, sem mediação dos gestores” (idem).

Tecnologias emergentes como essas permitem facilitar e acelerar os processos de tomada de decisão nas organizações. Por exemplo, especialmente a partir da pandemia de covid-19, a intensificação da digitalização trouxe uma maior popularização do QR code, uma evolução do código de barras, e o PIX, uma forma de transferência monetária instantânea, além de amplificar a importância das redes e mídias sociais para os negócios e as organizações (idem).

Outra tendência importante da administração é a consolidação do comprometimento com a agenda ESG (sigla em inglês para boas práticas ambientais, sociais e de governança), incluindo a gestão da diversidade nas organizações (BERTÃO, 2022). Esse comprometimento precisa ser traduzido na pauta das boas práticas de mercado, orientadas pela responsabilidade socioambiental e pela governança corporativa.

Destaca-se, aqui, a importância de profissionais de *compliance*, que estão em alta no mercado de trabalho e buscam garantir que as regras de conduta das empresas sejam seguidas, que a agenda ESG seja efetivada e, cada vez mais, que as organizações tenham boas relações com seus clientes e as comunidades a que estão conectadas (JUNQUEIRA, 2022).



Infográfico 1. **Administração**Dados sobre o mercado de trabalho formal em **51** ocupaçõesA área concentra **40%** do estoque total de Gestão e Negócios**Emprego formal****7.188.584**

vínculos empregatícios formais em 2021

**292.493**

novas vagas formais em 2022

**Aprendizagem****282.683** aprendizes na área de Administração em 2021.**76%** do total de aprendizes de Gestão e Negócios.**Perfil dos trabalhadores****61,21%** dos trabalhadores eram mulheres

mas...

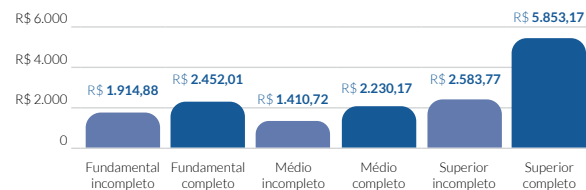
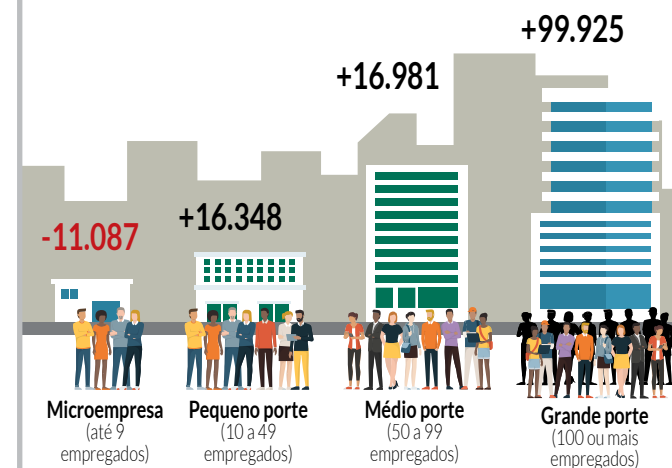
elas ganhavam **29,76% a menos** que os homens

R\$ 4.249,96

R\$ 2.985,32

**28,33%** tinham entre **30 e 39** anos de idade**42,55%** não tiveram sua **raça/cor** identificada

Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

**48,21%** tinham **ensino médio completo**Havia uma diferença de **9,95%** entre a remuneração média de quem tinha ensino fundamental completo e ensino médio completo.**Remuneração média em 2021****Saldo por porte dos estabelecimentos**

Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +33.965. Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de +3.340.

É importante considerar os possíveis efeitos da pandemia de covid-19 sobre as contratações e os desligamentos das microempresas, sobretudo considerando-se que, na recuperação pós-pandemia, empresas de grande porte reabsorveram parte dos trabalhadores de estabelecimentos de menor porte.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área de administração é constituída por 51 ocupações. Todas elas podem ser conferidas na tabela a seguir, com suas respectivas informações sobre participação no volume de emprego da área (%), no estoque de emprego e na remuneração mensal média, todos referentes a 2021.

Tabela 5. **Ocupações ranqueadas por participação na área – Administração**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Participação na área (%)	Estoque (2021)	Remuneração média (31/12/2021)
1	Agente administrativo	4110-10	31,34%	2.252.989	R\$ 3.163,47
2	Auxiliar administrativo	4110-05	25,55%	1.836.961	R\$ 1.911,47
3	Agente de tráfego	4221-05	7,50%	539.326	R\$ 1.514,33
4	Agente administrativo supervisor	4101-05	6,21%	446.069	R\$ 4.045,63
5	Dirigente do serviço público estadual e distrital	1114-10	5,32%	382.458	R\$ 5.853,69
6	Dirigente do serviço público municipal	1114-15	5,15%	370.423	R\$ 3.655,15
7	Gerente administrativo	1421-05	4,63%	332.867	R\$ 5.858,07
8	Administrador	2521-05	3,96%	284.887	R\$ 6.516,57
9	Assessor de diretoria	2523-05	1,94%	139.772	R\$ 3.454,71
10	Chasquil	4122-05	1,60%	114.956	R\$ 1.530,08
11	Analista de negócios	1423-30	1,45%	104.501	R\$ 6.579,88
12	Secretária (técnico em secretariado português)	3515-05	0,74%	53.156	R\$ 2.440,32
13	Diretor administrativo	1231-05	0,73%	52.752	R\$ 9.637,14
14	Dirigente do serviço público federal	1114-05	0,68%	48.771	R\$ 16.690,55
15	Chefe de recurso de glosa de contas de convênios (administração de hospital)	3513-05	0,60%	43.442	R\$ 4.983,69
16	Auxiliar de cartório	4110-25	0,43%	30.762	R\$ 2.150,95
17	Diretor geral de empresa e organizações (exceto de interesse público)	1210-10	0,35%	25.160	R\$ 17.584,31
18	Professor de administração	2348-10	0,20%	14.458	R\$ 6.378,56
19	Auxiliar de serviços de importação e exportação	4110-45	0,18%	12.963	R\$ 2.209,32
20	Chefe de recepção	4201-25	0,17%	12.175	R\$ 2.680,65
21	Diretor administrativo e financeiro	1231-10	0,16%	11.381	R\$ 14.571,51
22	Arquivador	4151-05	0,14%	10.041	R\$ 1.892,65

(continua)



(continuação)

23	Administrador de edifícios	5101-10	0,11%	7.909	R\$ 3.510,82
24	Despachante de documentos	4231-05	0,08%	6.007	R\$ 1.854,70
25	Analista de documentação	2612-10	0,08%	5.803	R\$ 4.777,01
26	Assessor bilíngue	2523-10	0,07%	4.916	R\$ 4.450,92
27	Analista de planejamento e orçamento (APO)	1115-10	0,07%	4.876	R\$ 9.135,55
28	Diretor de planejamento estratégico	1210-05	0,07%	4.685	R\$ 12.942,80
29	Especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)	1115-05	0,06%	4.643	R\$ 15.448,44
30	Assessor imobiliário	3546-05	0,05%	3.511	R\$ 2.966,88
31	Ombudsman	1423-40	0,05%	3.318	R\$ 4.400,64
32	Tecnólogo em gestão administrativo financeira	1421-20	0,04%	2.905	R\$ 5.972,26
33	Atendente de seguro saúde	4221-15	0,04%	2.841	R\$ 1.925,73
34	Defensor de interesses (relações governamentais)	1423-45	0,04%	2.536	R\$ 11.638,87
35	Diretor de sindicato de trabalhadores	1142-05	0,03%	2.134	R\$ 4.797,97
36	Profissional de relações com investidores	2525-50	0,03%	1.839	R\$ 10.294,50
37	Diretor de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	1237-05	0,02%	1.588	R\$ 29.716,74
38	Avaliador de imóveis	3544-10	0,02%	1.248	R\$ 3.222,43
39	Concierge	4221-30	0,02%	1.099	R\$ 2.427,62
40	Recepcionista de banco	4221-25	0,01%	1.045	R\$ 1.715,30
41	Dirigente de clube e associação esportiva	1144-05	0,01%	827	R\$ 8.086,55
42	Diretor de compliance	1227-25	0,01%	736	R\$ 22.928,57
43	Assessor trilingue	2523-15	0,01%	709	R\$ 3.171,23
44	Despachante de trânsito	4231-10	0,01%	692	R\$ 1.794,34
45	Indicador	5199-45	0,01%	678	R\$ 883,98
46	Dirigente de partido político	1141-05	0,01%	517	R\$ 3.424,73
47	Analista de integridade (compliance)	1421-25	0,01%	515	R\$ 6.401,75
48	Coordenador de entidade religiosa	1143-05	0,01%	396	R\$ 7.349,39
49	Assistente sindical de entidades patronais	1142-10	0,00%	248	R\$ 5.515,39
50	Gerente de aeroportos	1418-10	0,00%	47	R\$ 7.128,67
51	Gerente de aeródromo	1418-05	0,00%	46	R\$ 12.079,19

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

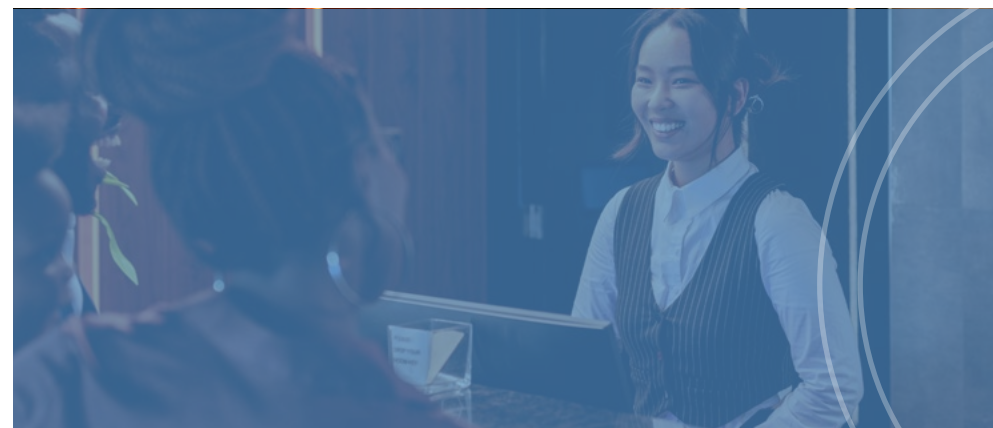
Dessas 51 ocupações, quatro – Defensor de interesses (relações governamentais), Analista de integridade (compliance), Gerente de aeroportos e Gerente de aeródromo – não têm dados disponibilizados para todos os anos do período analisado, impossibilitando a análise de sua performance ao longo desse tempo.

Entre as outras 47 ocupações, 28 apresentaram variação positiva de estoque entre 2017 e 2021, com destaque para as dez apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 6. **Ocupações com maior variação positiva de estoque de 2017 a 2021 – Administração**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	ConciERGE	219	1.099	401,8%
2	Profissional de relações com investidores	521	1.839	253,0%
3	Dirigente de partido político	182	517	184,1%
4	Analista de negócios	39.920	104.501	161,8%
5	Ombudsman	1.463	3.318	126,8%
6	Analista de planejamento e orçamento (APO)	2.303	4.876	111,7%
7	Especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)	2.395	4.643	93,9%
8	Diretor de compliance	444	736	65,8%
9	Tecnólogo em gestão administrativa financeira	1.889	2.905	53,8%
10	Despachante de trânsito	465	692	48,8%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



Entre essas dez, nove tinham estoque abaixo de 10 mil, com exceção de analista de negócios, que apresentou, em 2021, o 11º maior estoque de Administração. A que teve maior variação positiva de estoque, ConciERGE, tinha participação de 0,02% na área (Tabela 5).

Algumas hipóteses podem ser levantadas acerca dessas ocupações. A expansão do número de concierges está relacionada a uma maior demanda por personalização do atendimento e exclusividade no setor hoteleiro, em particular, e de serviços em geral – afinal, o ConciERGE não se restringe ao hotel e pode trabalhar em condomínios, corporações, restaurantes, centros comerciais, entre outras opções.

O Profissional de relações com investidores, por sua vez, ganha cada vez mais relevância para as empresas de capital aberto preocupadas com a transparência e a construção de boas relações com investidores e imprensa. Ele vem sendo valorizado à medida que o valor para o acionista tem se tornado um dos principais princípios norteadores das estratégias empresariais. Em seu fazer profissional, faz a articulação com outras equipes da corporação, como a jurídica, a financeira e contábil, a de planejamento e a de comunicação e marketing.



Nessa mesma linha de preocupação com transparência, o Diretor de compliance tem o importante papel de observar as normas e legislações e garantir que a organização seja orientada por princípios éticos na condução dos negócios.

O Analista de negócios e o Tecnólogo em gestão administrativo-financeira são dois profissionais que mostram a importância da área de Administração para o sucesso das organizações. O primeiro, caracterizado por sua habilidade de solucionar problemas, é responsável por encontrar as melhores formas de conduzir os negócios e por buscar sempre novas oportunidades de negócios para a empresa. O segundo reforça a importância e o reconhecimento da educação técnica de nível superior na área e sua importância para a gestão das operações administrativas e financeiras dentro de uma empresa.

No caso do Ombudsman, ou ouvidor, seu crescimento pode ser explicado pelas mudanças que vêm sendo observadas no relacionamento entre as organizações e seus clientes e consumidores. O Ombudsman é fundamental, portanto, para que a empresa possa melhorar a qualidade do atendimento e desempenha um papel importante na fidelização dos clientes.

O número de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) se expande em razão do surgimento e da consolidação do campo de políticas públicas no Brasil. Hoje, quando os governos estão mais preocupados do que nunca com a gestão orientada por dados e baseada em evidências, esses profissionais se tornam estratégicos e podem contribuir com suas habilidades e competências para buscar mais eficiência no planejamento e na efetivação dessas políticas.

Vejamos agora as ocupações com maior variação negativa de estoque:

Tabela 7. **Ocupações com variação de estoque negativa de 2017 a 2021 – Administração**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Varição do estoque (2017-2021)
1	Recepcionista de banco	1.894	1.045	-44,8%
2	Despachante de documentos	8.871	6.007	-32,3%
3	Assessor bilíngue	7.188	4.916	-31,6%
4	Assessor trilingue	1.031	709	-31,2%
5	Diretor de sindicato de trabalhadores	3.047	2.134	-30,0%
6	Indicador	952	678	-28,8%
7	Professor de administração	20.110	14.458	-28,1%
8	Chasquil	158.065	114.956	-27,3%
9	Chefe de recurso de glosa de contas de convênios (administração de hospital)	57.173	43.442	-24,0%
10	Dirigente de clube e associação esportiva	1.070	827	-22,7%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Entre essas ocupações, é possível observar o impacto de tecnologias emergentes sobre o mundo do trabalho, resultando na automação de tarefas que costumavam ser desempenhadas por esses profissionais, como nos casos do Recepcionista de banco, do Despachante de documentos, dos Assessores bilíngue e trilingue e do Chasquil.



## Comercial

A área Comercial é bastante heterogênea, compreendendo diferentes subáreas, como *call center*, comércio exterior, prospecção de clientes, compras, comercial e *e-commerce*. Em 2022, o setor do comércio foi responsável pelo maior crescimento do emprego formal no Brasil, tendo gerado 105.969 postos de trabalho, com destaque para comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (20.731)<sup>1</sup>.

A área conta com crescente modernização, evidenciada, por exemplo, no desenvolvimento de negócios *on-line* e de *startups*, na adoção de novos meios de pagamento digitais e de *softwares* e *hardwares* e nas constantes transformações nos canais de distribuição. Os profissionais e as empresas devem buscar se manter atualizados, sempre observando as tendências da área e preparados para lidar com incertezas e imprevisibilidades. Destacam-se, no mercado de trabalho, os profissionais que procuram aprimoramento profissional para acompanhar as mudanças.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/brasil-chega-ao-11o-mes-seguido-de-geracao-de-empregos-mas-ritmo-diminui>

De um lado, consumidores com cada vez mais consciência social, econômica e ambiental, sobretudo aqueles das novas gerações, vêm exigindo que as empresas e marcas sejam eticamente orientadas e socioambientalmente responsáveis, e que o sucesso seja definido não apenas pelo êxito financeiro, mas também pelo bem-estar e pela geração de impacto positivo.

De outro, as empresas estão entendendo que a diversidade, a inclusão e os valores ESG são motores de inovação e sucesso nos negócios. Nesse sentido, certificações e alinhamento a padrões internacionais, que funcionam como diretrizes e ferramentas estratégicas, são importantes diferenciais competitivos.

Nesta análise, a área Comercial é constituída por 48 ocupações. Em 31/12/2021, elas registraram 6.036.534 vínculos empregatícios formais, representando 33,67% do estoque total de Gestão e Negócios, sendo a segunda em volume de emprego.



A área teve um aumento de estoque de 7,96% entre 2017 e 2021, quando 32 ocupações tiveram variação positiva de estoque e 16 tiveram variação negativa.

Em 2022, todas as 48 ocupações somaram 3.446.847 admissões e 3.152.531 desligamentos, resultando em um saldo de 294.316 – 28 ocupações mais admitiram do que demitiram trabalhadores.

O impacto da pandemia de covid-19 no emprego formal da área, mais especificamente das medidas de enfrentamento do novo coronavírus, como o distanciamento físico e o fechamento de estabelecimentos que dependiam de atendimento presencial, pode ser observado nos dados disponibilizados na Rais.

Quando olhamos para as variações interanuais dos estoques das ocupações, vemos que, entre 2017 e 2018, 32 tiveram variação positiva; de 2018 a 2019, foram 40; de 2019 a 2020, contudo, apenas cinco tiveram aumento de estoque. O crescimento foi retomado entre 2020 e 2021, quando 34 ocupações tiveram variação positiva em seu estoque de emprego formal.

A área Comercial se diferencia das demais na grande área de Gestão e Negócios por ter que lidar de forma mais direta com a sazonalidade do mercado, isto é, com a grande variação na demanda em decorrência de eventos como datas comemorativas e festas de fim de ano. Por exemplo, a área conta com um alto número (164.666) de vínculos registrados como “CLT U/PJ DET”, ou seja, “trabalhador urbano vinculado a empregador pessoa jurídica por contrato de trabalho regido pela CLT, por tempo determinado ou obra certa”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Disponível em: [https://portaldeimigracao.mj.gov.br/images/dados/microdados/2020/BASE\\_HARMONIZADA/LAYOUT\\_BASE\\_HARMONIZADA\\_02032021.xls](https://portaldeimigracao.mj.gov.br/images/dados/microdados/2020/BASE_HARMONIZADA/LAYOUT_BASE_HARMONIZADA_02032021.xls)

Também é alto o número de jovens aprendizes trabalhando em regime intermitente<sup>3</sup>, isto é, quando são contratados para prestar serviços de forma esporádica. São 11.864 nesse regime de trabalho, entre um estoque total de 62.148 aprendizes atuando na área comercial.

Entre os destaques positivos, em termos de variação de estoque e saldo positivo, estão Atendente balconista – ocupação com o quarto maior estoque da área e caracterizada, no mercado brasileiro, por alto grau de formalização e assalariamento –, Técnico em atendimento e vendas, Agente de vendas de serviços, Assistente de prevenção de perdas e Assistente de desembaraço aduaneiro.

Entre os destaques negativos, Demonstrador de mercadorias, Vendedor praticista e Adeleiro (comércio atacadista), cujas reduções no estoque de emprego reforçam a consolidação e expansão do *e-commerce*.

Além disso, aparecem nesse conjunto as ocupações Adegueiro, cuja queda provavelmente se deve à passagem de vínculos empregatícios a trabalhadores por conta própria, Jornaleiro (em banca de jornal), cujos profissionais lidam com os desafios da perda de receita associada à digitalização do que antes era impresso (por motivos variados, como o alto custo de produção de publicações impressas), Auxiliar de apostas e ambulante, ocupação caracterizada por alto grau de informalidade.

<sup>3</sup> O trabalho intermitente, assim como o trabalho em regime de tempo parcial, foi regulado pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), efetivando algumas modificações trabalhistas.





## Tendências

Os desenvolvimentos tecnológicos e, em grande medida, as consequências da pandemia de covid-19 vêm obrigando profissionais da área Comercial a se adaptarem a um novo cenário de negócios e vendas no Brasil. Nele, vendas e tecnologia passam a ser cada vez mais indissociáveis e a inteligência de dados se torna essencial para os negócios, em um contexto que vem sendo referido como Vendas 4.0 (no âmbito da Revolução 4.0).

Hoje os profissionais da área precisam, mais do que nunca, ser flexíveis e adaptáveis a novas formas de vender e comprar, além de capazes de se atualizar em relação às dinâmicas do mercado e às expectativas de seus clientes, tanto os potenciais como os efetivos.

Segundo a pesquisa “O cenário de vendas no Brasil” (LINKEDIN, 2022), as equipes de vendas se ajustaram à realidade da pandemia – quando enfrentaram a perda de negócios, a saída de clientes e a limitação de viagens, conferências e reuniões presenciais –, aprimorando habilidades para entrar em contato com potenciais clientes e, principalmente, realizando pesquisas prévias para maximizar a personalização, hoje tão importante para o atendimento – embora, segundo a pesquisa, 46% dos vendedores respondentes ainda insistam em contatos impessoais.

Neste cenário de vendas virtuais, o contato personalizado passa a ter uma relevância muito maior em vez do contato impessoal, tão comum na área de vendas. Um contato impessoal é aquele em que um vendedor recebe uma lista de nomes e faz as ligações telefônicas usando um roteiro escrito anteriormente. Já um contato personalizado acontece quando a comunicação [...] é realizada por aqueles que pesquisam os potenciais clientes, sua empresa ou seu setor (LINKEDIN, 2022).

Estratégias de vendas centradas no cliente vêm ditando algumas das principais tendências da área. Hoje, por meio da análise de dados, da

chamada inteligência de vendas, é possível conhecer os comportamentos dos consumidores, o que possibilita oferecer experiências e atendimentos direcionados e personalizados (SALESFORCE, s/d).

Ao mesmo tempo, o fator humano vem sendo cada vez mais valorizado à medida que muitos serviços de atendimento *on-line* e via telefone se automatizam e novos desafios são colocados para a resolução de problemas, sejam eles os mais simples ou os mais complexos. Nesse cenário, construir relações com os clientes, do pré-venda ao pós-venda, visando o longo prazo, é com certeza um diferencial competitivo (idem).

A tecnologia tem desempenhado papel disruptivo na área Comercial, especialmente com a expansão dos novos meios de pa-





gamento e do *e-commerce*. Essa forma digital de comércio vem, por um lado, impulsionando o crescimento de muitas empresas e, por outro, aumentando sua competitividade. Líderes de varejo estão “sob imensa pressão para gerar crescimento em todas as oportunidades, mas também são forçados a priorizar as iniciativas de geração de receita devido ao tempo, orçamento e recursos limitados” (idem).

Além disso, o desenvolvimento tecnológico amplifica as possibilidades trazidas pelo *omnichannel*, isto é, pelas estratégias de vendas que integram diferentes canais de comunicação e divulgação (atendimento *on-line* e presencial, aplicativos, catálogos físicos e virtuais, *tablets*, páginas em diferentes redes e mídias sociais, *sites* etc.). É fundamental também para a desintermediação e a simplificação das operações, como no caso do comércio exterior e do *business to business* (B2B) (idem). Essas estratégias devem estar sempre alinhadas com a imagem da marca, a fim de engajar os clientes em experiências de compras e na mobilização de suas redes e comunidades para a divulgação da marca.

Segundo pesquisa de 2018 (FRANCIS; HOEFEL, 2018) sobre a geração Z (pessoas nascidas entre 1995 e 2010), esses jovens têm ressig-

nificado o consumo: em vez de posse, ele passa a significar acesso. Problematizando o consumismo e considerando as implicações éticas do consumo, as juventudes vêm consolidando a tendência de expansão do streaming e de serviços por assinaturas em geral, que impactam diretamente a área comercial.

Associada à questão do acesso, jovens da geração Z também valorizam o consumo colaborativo. Marcas esportivas, por exemplo, têm apostado na venda de bens e serviços associados ao desenvolvimento da performance esportiva de seus consumidores, criando ou potencializando comunidades de consumidores com interesses e objetivos em comum.

Uma sugestão da pesquisa mencionada é que empresas de bens de consumo embarquem na chamada economia de plataforma (*gig economy*); ainda segundo a pesquisa, essas empresas precisam “repensar seu modelo de criação de valor, utilizando novos canais de distribuição e beneficiando-se da possibilidade de se relacionar diretamente com seus consumidores”.



## Infográfico 2. Comercial

Dados sobre o mercado de trabalho formal em **48** ocupaçõesA área concentra **33,67%** do estoque total de Gestão e Negócios

## Emprego formal

**6.036.534**

vínculos empregatícios formais em 2021

**294.316**

novas vagas formais em 2022

## Perfil dos trabalhadores

**55,33%** dos trabalhadores eram mulheres

mas...

elas ganhavam **30,64% a menos** que os homens

R\$ 2.907,05

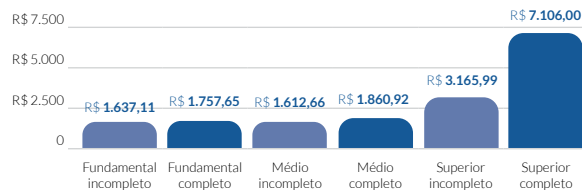
R\$ 2.016,40

**29,58%** tinham entre **30 e 39** anos de idade**42,90%** foram registrados como brancos

Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

**72,54%** tinham **ensino médio completo**Havia uma diferença de **5,55%** entre a remuneração média de quem tinha ensino fundamental completo e ensino médio completo.

## Remuneração média em 2021



## Saldo por porte dos estabelecimentos

**Microempresa** (até 9 empregados)**Pequeno porte** (10 a 49 empregados)**Médio porte** (50 a 99 empregados)**Grande porte** (100 ou mais empregados)

Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +324.288.

Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de -121.

É importante considerar os possíveis efeitos da pandemia de covid-19 sobre as contratações e os desligamentos das microempresas, sobretudo considerando-se que, na recuperação pós-pandemia, empresas de grande porte reabsorveram parte dos trabalhadores de estabelecimentos de menor porte.

## Aprendizagem

**62.148** aprendizes

na área Comercial em 2021.

**16,7%** do total de aprendizes de Gestão e Negócios.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área comercial é constituída por 48 ocupações. Todas elas podem ser conferidas na tabela a seguir, com suas respectivas informações sobre participação no volume de emprego da área, estoque de emprego e remuneração mensal média, todas referentes a 2021.

Tabela 8. **Ocupações ranqueadas por participação na área – Comercial**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Participação na área (%)	Estoque (2021)	Remuneração média em 31/12/2021
1	Consultor de vendas	5211-10	30,08%	1.815.873	R\$ 1.998,61
2	Atendente de pedágio	4211-25	14,99%	904.631	R\$ 1.503,69
3	Arrumador de prateleiras (em supermercados)	5211-25	9,41%	567.879	R\$ 1.357,67
4	Atendente balconista	5211-40	8,10%	489.129	R\$ 1.400,42
5	Atendente de posto de gasolina	5211-35	4,42%	266.773	R\$ 1.754,86
6	Promotor de vendas	5211-15	3,63%	218.878	R\$ 1.727,77
7	Ajudante de farmácia	5211-30	3,27%	197.385	R\$ 1.652,51
8	Assistente de vendas	3541-25	3,15%	190.306	R\$ 2.277,37
9	Encarregado de supermercado	1423-05	2,63%	159.059	R\$ 6.454,69
10	Administrador no comércio de mercadorias	1414-15	2,49%	150.589	R\$ 3.652,16
11	Vendedor em comércio atacadista	5211-05	2,31%	139.482	R\$ 3.154,88
12	Supervisor comercial	5201-10	2,13%	128.494	R\$ 4.831,71
13	Gerente de área de vendas	1423-20	1,94%	117.198	R\$ 9.361,63
14	Arrematador (no comércio)	3542-05	1,25%	75.385	R\$ 4.383,73
15	Assistente de prevenção de perdas	5174-25	1,21%	72.993	R\$ 1.624,59
16	Promotor de vendas especializado	3541-30	0,91%	55.052	R\$ 3.540,03
17	Atendente comercial (agência postal)	4211-05	0,87%	52.402	R\$ 2.247,93
18	Vendedor de consórcio	5241-05	0,75%	45.503	R\$ 2.859,77
19	Vendedor praticista	3541-45	0,75%	45.493	R\$ 3.948,58
20	Agente de vendas de serviços	3541-20	0,72%	43.733	R\$ 3.061,91
21	Adeguero	1414-10	0,66%	39.793	R\$ 2.324,18
22	Representante técnico de vendas	3541-35	0,56%	34.050	R\$ 6.296,79

(continua)

*(continuação)*

23	Técnico em atendimento e vendas	3541-40	0,43%	25.715	R\$ 4.033,98
24	Demonstrador de mercadorias	5211-20	0,41%	25.031	R\$ 1.652,61
25	Caixa lotérico	4212-05	0,37%	22.125	R\$ 1.395,03
26	Consultor de produtos farmacêuticos	3541-50	0,35%	21.377	R\$ 9.729,54
27	Analista de exportação e importação	3543-05	0,32%	19.021	R\$ 5.778,13
28	Administrador de compras	1424-05	0,31%	18.869	R\$ 8.390,41
29	Supervisor de atendimento (caixas e bilheteiros)	4201-05	0,29%	17.291	R\$ 2.130,71
30	Supervisor de vendas de serviços	5201-05	0,27%	16.034	R\$ 4.333,11
31	Diretor comercial	1233-05	0,19%	11.759	R\$ 30.748,71
32	Supervisor de compras	3542-10	0,18%	10.950	R\$ 5.504,17
33	Adeleiro (comércio atacadista)	1414-05	0,17%	10.540	R\$ 1.722,43
34	Visual merchandiser	3751-15	0,09%	5.727	R\$ 2.312,24
35	Ambulante	5243-05	0,07%	4.027	R\$ 1.743,33
36	Agente operacional de estação	4211-10	0,06%	3.923	R\$ 1.468,07
37	Representante comercial autônomo	3547-05	0,06%	3.579	R\$ 3.009,75
38	Ajudante de despachante aduaneiro	3422-05	0,04%	2.376	R\$ 1.962,30
39	Auxiliar de feirante	5242-05	0,03%	1.842	R\$ 1.609,36
40	Designer de vitrines	3751-10	0,03%	1.708	R\$ 2.287,14
41	Despachante aduaneiro	3422-10	0,01%	902	R\$ 3.998,90
42	Assistente de desembarço aduaneiro	3422-15	0,01%	849	R\$ 3.631,80
43	Jornaleiro (em banca de jornal)	5242-10	0,01%	714	R\$ 1.210,42
44	Diretor adjunto comercial em operações de intermediação financeira	1227-05	0,01%	650	R\$ 25.101,94
45	Leiloeiro	3544-05	0,01%	495	R\$ 3.684,35
46	Técnico em administração de comércio exterior	3513-10	0,01%	479	R\$ 4.101,62
47	Supervisor de arrecadação (apostas e jogos)	4201-15	0,00%	241	R\$ 2.770,77
48	Auxiliar de apostas	4212-10	0,00%	230	R\$ 1.458,02

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



Entre as 48 ocupações, 32 tiveram variação positiva de estoque entre 2017 e 2021, com destaque para as dez apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 9. **Ocupações com maior variação positiva de estoque de 2017 a 2021 – Comercial**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	Assistente de desembarço aduaneiro	399	849	112,8%
2	Atendente balconista	253.174	489.129	93,2%
3	Técnico em atendimento e vendas	15.942	25.715	61,3%
4	Agente de vendas de serviços	27.737	43.733	57,7%
5	Visual merchandiser	3.761	5.727	52,3%
6	Assistente de prevenção de perdas	49.066	72.993	48,8%
7	Leiloeiro	362	495	36,7%
8	Assistente de vendas	144.513	190.306	31,7%
9	Consultor de produtos farmacêuticos	16.335	21.377	30,9%
10	Representante técnico de vendas	27.015	34.050	26,0%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

A expansão da ocupação assistente de desembarço aduaneiro pode ser explicada pelo aumento de exportações no período analisado, de 2017 a 2021. O aumento do estoque de Atendente balconista, Técnico em atendimento e vendas e Agente de vendas e serviços pode estar refletindo a retomada do crescimento econômico, na esteira de crise iniciada no fim de 2014.

O Visual merchandiser está associado à tendência de investimento na melhoria da experiência do cliente; esse profissional é responsável pela otimização da apresentação dos produtos e serviços das empresas, de modo a atrair clientes e motivar a compra. O assistente de prevenção de perdas, por sua vez, é estratégico para a redução dos preços e a ampliação da competitividade das empresas.

Na tabela a seguir, as ocupações com maior variação negativa de estoque entre 2017 e 2021.

Tabela 10. **Ocupações com maior variação negativa de estoque de 2017 a 2021 – Comercial**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	Jornaleiro (em banca de jornal)	1.608	714	-55,6%
2	Auxiliar de apostas	480	230	-52,1%
3	Ajudante de despachante aduaneiro	3.807	2.376	-37,6%
4	Ambulante	6.194	4.027	-35,0%
5	Adeleiro (comércio atacadista)	14.683	10.540	-28,2%
6	Adegueiro	53.493	39.793	-25,6%
7	Designer de vitrines	2.262	1.708	-24,5%
8	Agente operacional de estação	5.142	3.923	-23,7%
9	Atendente comercial (agência postal)	65.172	52.402	-19,6%
10	Vendedor praticista	52.412	45.493	-13,2%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



## Logística

Logística é a área responsável pelo conjunto de ações e atividades realizados por uma empresa ou organização relacionadas à movimentação de produtos e materiais, desde a extração da matéria-prima ou o contato com o fornecedor até a relação com o cliente final e o pós-venda.

Uma preocupação fundamental de qualquer empresa é com a otimização dos processos na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados. Ao controlar seu processo logístico, uma empresa pode se destacar no mercado, fortalecer sua marca, fidelizar seus clientes e concentrar sua atuação estratégica na busca por eficiência e otimização de tempo e custos operacionais.

Nos últimos anos, a Logística já vinha se consolidando como uma das áreas mais importantes para as empresas na busca contínua por vantagem competitiva estratégica. Com a chegada da pandemia de covid-19 e dos riscos de bloqueio de transportes, escassez de matéria-prima e interrupção nas cadeias de suprimento, a evolução da área ficou ainda mais urgente.

Mais do que nunca, empresas e profissionais precisam inovar e se reinventar para acompanhar as transformações operacionais e os avanços tecnológicos e atender às altas expectativas dos clientes.

Nesta análise, Logística compreende 45 ocupações. Em 31/12/2021, elas somavam 2.375.672 vínculos formais ativos. A área, que cresceu 21,6% entre 2017 e 2021, representa 13,36% do volume de emprego formal da grande área de Gestão e Negócios, sendo a terceira maior. Oito ocupações registraram mais de 200% de crescimento nesse período.

Em 2022, todas as 45 ocupações somaram, em seu conjunto, 1.310.873 admissões e 1.106.791 desligamentos, resultando na criação de 204.082 empregos formais; 34 das ocupações mais admitiram do que demitiram trabalhadores. Em 2021, havia ao todo 15.909 aprendizes na área de Logística.



Diante dessa rápida expansão e do desafio de garantir que as cadeias de suprimento sejam mais resilientes a mudanças e imprevistos, os investimentos em Logística e a demanda por profissionais qualificados têm aumentado significativamente.

Esta análise apresenta 11 ocupações com destaque positivo, sete que se mantiveram estáveis e 13 com destaque negativo em termos de volume e geração de emprego formal.

Entre as ocupações com maior volume de emprego, maior crescimento de 2017 a 2021 e mais geração de novas vagas em 2022 estão Auxiliar operacional de logística e Auxiliar de estoque.

Entre os destaques negativos estão Classificador de correspondências (correios e telégrafos), Carteiro, Agente de comércio exterior e Ajudante de embarque de carga.

## Tendências

Entre as tendências que vêm se consolidando na área de Logística, uma das mais expressivas é o investimento em tecnologias com o objetivo de automatizar processos, otimizar tempo, tornar os processos mais eficientes e gerar melhores resultados (ACCENTURE, 2022). O *e-commerce*, por exemplo, apresenta potencialidades e desafios e vêm pressionando as empresas a inovar em seus processos logísticos e expandir o portfólio e a cobertura dos serviços (LETÍCIA, 2020).

A chamada *supply chain* 4.0, parte da Indústria 4.0, refere-se a uma nova maneira de operar os processos logísticos por meio da tecnologia e vem respondendo às demandas de negócios cada vez mais exigentes em relação à geração de valor pelas cadeias de suprimento (*supply chains*). Segundo estudo da McKinsey & Company (ALICKE, 2017), os líderes de logística devem “combinar as tradicionais capacidades funcionais e de liderança com novas competências técnicas que abrangem dados, algoritmos e tecnologia” e entender como criar valor para seus negócios a partir dessa combinação.

Outra tendência da área são as estratégias centradas nas expectativas dos clientes. Consumidores estão cada vez mais exigentes e demandam agilidade, consistência, flexibilidade e atendimento de qualidade, tudo isso com o menor custo possível. As empresas que conseguirem atender essas expectativas podem ter vantagem competitiva (ALICKE, 2017).

Destaca-se ainda a busca por sustentabilidade nos processos logísticos, com o objetivo de alcançar metas, estimular o crescimento dos negócios e maximizar os lucros sem desprezar a redução dos impactos negativos na sociedade e no meio ambiente. Considerando-se a centralidade da logística para o setor produtivo e para o país, empresas da





área são estratégicas para a transição para uma economia verde no Brasil. Espera-se, cada vez mais, que profissionais da área desenvolvam competências verdes e busquem, no desempenho de suas funções, reduzir os impactos socioambientais negativos causados pelo setor, como a emissão de CO<sub>2</sub> nas cadeias de suprimento e o desperdício de recursos (ALICKE, 2017).

Com o desenvolvimento da infraestrutura logística do Brasil e a expansão da área nos últimos anos, surgem oportunidades de emprego, com possibilidade de crescimento profissional e geração de renda. Espera-se que o profissional tenha conhecimentos sobre cadeias de suprimento, além de uma visão sistêmica da empresa em que atua e do mercado em que ela está inserida, de modo que possa contribuir para a otimização dos processos e gerar melhores resultados empresariais.

O profissional de logística enfrenta situações complexas e desafiadoras que envolvem a gestão de redes de distribuição, processos de compra e negociação e relacionamento com diferentes equipes e clientes. Por isso, ele deve saber trabalhar em equipe e resolver problemas, além de estar preparado para tomar decisões e ser adaptável e flexível.

Além disso, espera-se que tenha e desenvolva pensamento estratégico e orientado para o futuro. Competências numéricas e analíticas são importantes, em especial para quem lida diretamente com a documentação dos processos logísticos (THE KEY COMPETENCIES..., 2018).

Sobretudo depois da pandemia de covid-19, as tecnologias e a digitalização se tornaram parte essencial da gestão de operações e das cadeias de suprimento. Por isso, o profissional deve desenvolver competências digitais para lidar com as tecnologias adotadas e se manter atualizado em relação às tendências.



## Infográfico 3. Logística

Dados sobre o mercado de trabalho formal em **45** ocupações

Logística é a área de Gestão e Negócios que mais cresceu de 2017 a 2021 (**21,6%**)

### Emprego formal



**2.375.672**  
vínculos empregatícios formais em 2021

**204.082**  
novas vagas formais em 2022

### Aprendizagem

**15.909**  
aprendizes na área de Logística em 2021.

**4,3%**  
do total de aprendizes de Gestão e Negócios.



### Perfil dos trabalhadores



**82,01%**  
dos trabalhadores eram homens

R\$ **2.913,47**

Eles ganhavam **12,58%** a mais que as mulheres

R\$ **2.546,96**

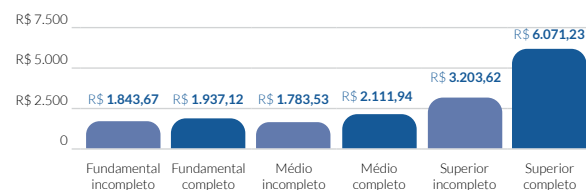


Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

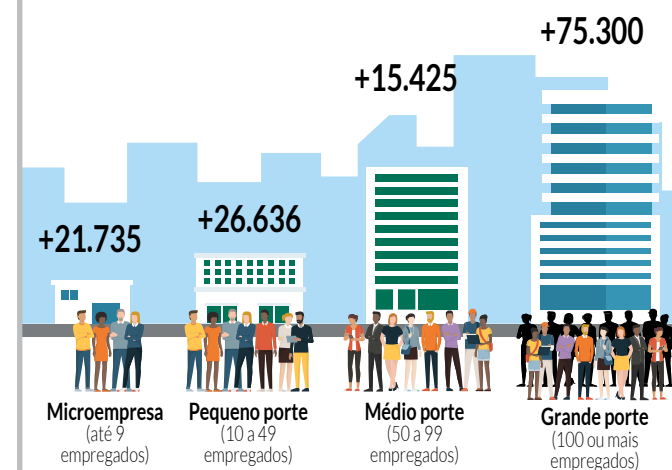
**61,55%** tinham **ensino médio completo**

Havia uma diferença de **8,28%** entre a remuneração média de quem tinha ensino fundamental completo e ensino médio completo.

### Remuneração média em 2021



### Saldo por porte dos estabelecimentos



Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +64.100. Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de +886.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área de Logística é constituída por 45 ocupações. Todas elas podem ser conferidas na Tabela 10, com suas respectivas informações sobre a participação no volume de emprego da área, o estoque de emprego e a remuneração mensal média referentes a 2021. As ocupações estão ordenadas por sua participação no volume de emprego da área.

Tabela 11. **Ocupações ranqueadas por participação na área – Logística**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Participação na área (%)	Estoque (2021)	Remuneração média em 31/12/2021
1	Almoxarife	4141-05	16,75%	397.819	R\$ 1.981,41
2	Ajudante de carga e descarga de mercadoria	7832-25	12,12%	288.048	R\$ 1.511,73
3	Auxiliar de armazenamento	4141-10	7,85%	186.607	R\$ 1.665,44
4	Conferente de carga e descarga	4142-15	5,82%	138.319	R\$ 2.073,09
5	Auxiliar operacional de logística	4141-40	5,76%	136.727	R\$ 1.552,92
6	Carregador (armazém)	7832-10	5,59%	132.866	R\$ 1.475,62
7	Agente de inspeção (qualidade)	3912-05	5,09%	120.965	R\$ 3.266,65
8	Auxiliar de estoque	4141-25	4,33%	102.909	R\$ 1.597,08
9	Carregador (veículos de transportes terrestres)	7832-15	3,91%	92.864	R\$ 1.566,48
10	Banguezeiro empregador	1412-05	3,11%	73.970	R\$ 8.366,47
11	Anotador de processo de produção	4142-10	3,06%	72.577	R\$ 2.725,85
12	Calculista de produção	3911-25	2,90%	68.786	R\$ 4.630,83
13	Analista de controle de qualidade	3912-10	2,62%	62.337	R\$ 4.126,19
14	Analista de logística (técnico de nível médio)	3911-15	2,57%	61.087	R\$ 2.046,47
15	Auxiliar de expedição	4141-35	2,54%	60.426	R\$ 1.957,35
16	Carteiro	4152-05	2,34%	55.636	R\$ 3.856,65
17	Analista de logística de transporte	3421-25	2,19%	51.996	R\$ 3.041,19
18	Auxiliar de técnico de controle de qualidade	3912-15	1,37%	32.438	R\$ 2.122,05
19	Gerente de armazém	1416-15	1,22%	29.081	R\$ 6.843,71
20	Conferente de logística	4141-20	1,06%	25.225	R\$ 1.881,89

(continua)



(continuação)

21	Ajudante de embarque de carga	7832-20	1,06%	25.125	R\$ 3.769,44
22	Encarregado de almoxarifado	4102-05	0,98%	23.265	R\$ 3.762,73
23	Balanceteiro	4141-15	0,92%	21.904	R\$ 2.147,52
24	Chefe de armazém (técnicos em transportes rodoviários)	3423-15	0,88%	20.842	R\$ 3.341,00
25	Analista de transporte multimodal	3421-10	0,56%	13.253	R\$ 3.524,42
26	Classificador de correspondências (correios e telégrafos)	4152-10	0,52%	12.375	R\$ 3.361,60
27	Gerente de operações de serviços de assistência técnica	1414-20	0,47%	11.205	R\$ 6.694,11
28	Analista de logística	2527-15	0,42%	10.082	R\$ 4.141,31
29	Agente de comércio exterior	3421-05	0,37%	8.776	R\$ 3.670,57
30	Afretador	3421-20	0,29%	6.787	R\$ 2.558,38
31	Gerente de suprimentos	1424-10	0,28%	6.711	R\$ 11.151,37
32	Administrador de materiais	1424-15	0,19%	4.604	R\$ 4.115,97
33	Ajudante de entregador de publicações	4152-15	0,15%	3.571	R\$ 1.310,96
34	Gerente de assistência técnica nas operações de correios e telecomunicações	1416-10	0,13%	3.076	R\$ 7.441,85
35	Diretor de contratos de obras pública e civil	1223-05	0,08%	1.884	R\$ 10.130,23
36	Analista de estoque	2527-25	0,07%	1.765	R\$ 3.170,52
37	Técnico operacional de serviços de correios	3912-30	0,07%	1.697	R\$ 6.516,96
38	Analista de planejamento de materiais	2527-10	0,07%	1.615	R\$ 5.121,31
39	Diretor de operações comerciais (comércio atacadista e varejista)	1224-05	0,06%	1.516	R\$ 21.136,55
40	Diretor de compras	1234-05	0,06%	1.420	R\$ 25.469,24
41	Diretor de logística em operações de transportes	1226-20	0,05%	1.244	R\$ 12.078,30
42	Analista de projetos logísticos	2527-20	0,04%	1.061	R\$ 5.415,23
43	Diretor de suprimentos no serviço público	1234-10	0,03%	779	R\$ 3.446,20
44	Diretor de gestão portuária	1226-10	0,01%	347	R\$ 17.650,28
45	Coordenador geral de operações de correios	1226-05	0,00%	85	R\$ 8.429,91

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



Em termos de volume de emprego, 35 ocupações tiveram variação positiva no estoque entre 2017 e 2020, com destaque para as apresentadas a seguir.

Tabela 12. **Ocupações com maior variação positiva de estoque de 2017 a 2021 – Logística**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Varição do estoque (2017-2021)
1	Analista de projetos logísticos	134	1.061	691,8%
2	Auxiliar operacional de logística	21.737	136.727	529,0%
3	Analista de estoque	300	1.765	488,3%
4	Analista de planejamento de materiais	315	1.615	412,7%
5	Auxiliar de estoque	20.883	102.909	392,8%
6	Auxiliar de expedição	13.713	60.426	340,6%
7	Analista de logística	2.355	10.082	328,1%
8	Conferente de logística	6.668	25.225	278,3%
9	Analista de logística de transporte	28.226	51.996	84,2%
10	Ajudante de entregador de publicações	2.067	3.571	72,8%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Analista de projetos logísticos, analista de estoque, Analista de planejamento de materiais e Analista de logística são ocupações da família ocupacional 2527 – Profissionais de planejamento, programação e controles logísticos e, portanto, requerem escolaridade de 3º grau completo, “acrescida de conhecimentos de inglês intermediário e conhecimentos profundos de informática e *softwares* específicos”, segundo a CBO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.

Analista de logística de transportes pertencem à família ocupacional 3421 – Especialistas em logística de transportes e, em geral, requer formação pós ensino médio, “com especialização ou graduação tecnológica na área de transportes”<sup>2</sup>.

Auxiliar operacional de logística, Auxiliar de estoque, Auxiliar de expedição e Conferente de logística são todas ocupações de nível médio e pertencem à família 4141 – Almoxarifes e armazenistas<sup>3</sup>. Ajudante de entregador de publicações, da família ocupacional 4152 – Trabalhadores nos serviços de classificação e entregas de correspondências, encomendas e publicações<sup>4</sup>, requer ensino fundamental e não exige experiência profissional.

Todas as dez ocupações com maior variação positiva de estoque no período analisado, ou seja, que tiveram aumento no número de vínculos empregatícios formais entre 2017 e 2021, podem ser divididas em dois grupos. Cinco ocupações são de nível superior e outras cinco exigem menos qualificação – entre elas, uma é de nível fundamental.

Isso sugere uma demanda, neste contexto de expansão da área, tanto de profissionais auxiliares e ajudantes, que registram os maiores estoques da área e trabalham com armazenamento, conferência, registro e distribuição de produtos e materiais, quanto de profissionais mais qualificados, que vêm crescendo em número e desempenham tarefas de maior complexidade, como planejamento, controle e análise de processos produtivos e logísticos.

Já entre as ocupações com maior queda no volume de emprego entre 2017 e 2021, estão as dez listadas a seguir.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.

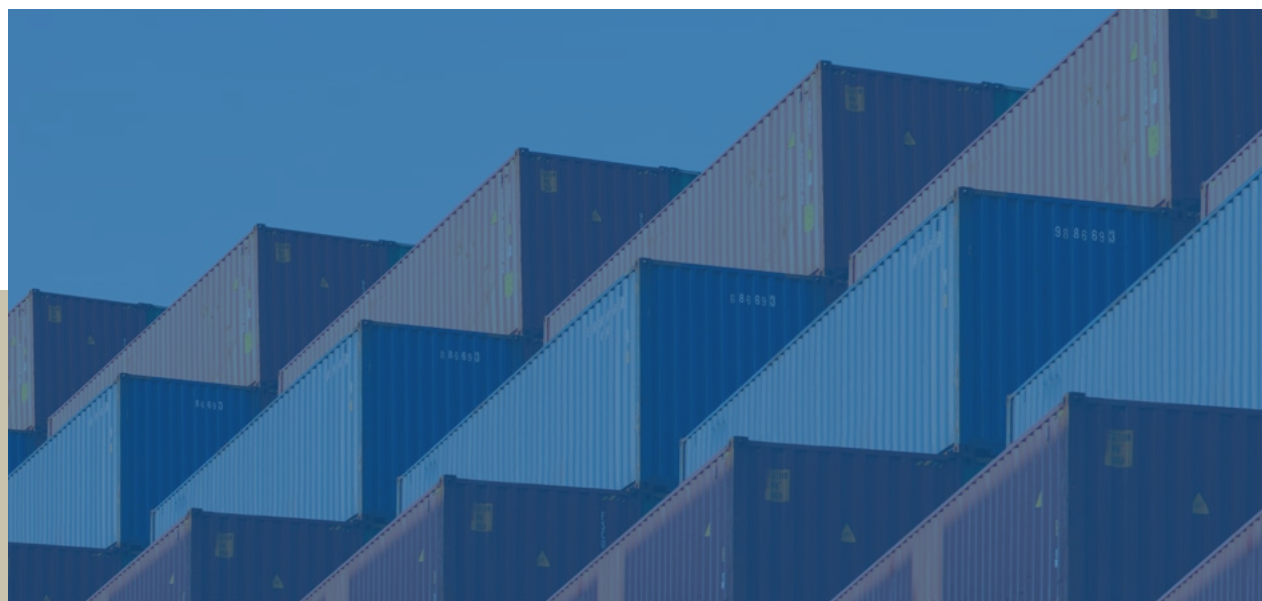
<sup>4</sup> Disponível em: <https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.

Tabela 13. **Ocupações com maior variação de estoque negativa de 2017 a 2021 – Logística**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	Técnico operacional de serviços de correios	4.773	1.697	-64,4%
2	Classificador de correspondências (correios e telégrafos)	16.367	12.375	-24,4%
3	Diretor de contratos de obras pública e civil	2.465	1.884	-23,6%
4	Agente de comércio exterior	10.667	8.776	-17,7%
5	Coordenador geral de operações de correios	102	85	-16,7%
6	Ajudante de embarque de carga	30.040	25.125	-16,4%
7	Carteiro	59.929	55.636	-7,2%
8	Almoxarife	409.401	397.819	-2,8%
9	Gerente de assistência técnica nas operações de correios e telecomunicações	3.114	3.076	-1,2%
10	Analista de logística (técnico de nível médio)	61.148	61.087	-0,1%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Chama atenção que cinco entre essas dez ocupações em declínio são relacionadas a serviços de correios, evidenciando o impacto dos desenvolvimentos recentes da área de Logística sobre as ocupações – sobretudo a oferta de outras soluções de logística e comunicação pelas empresas.





## Financeira e Contábil

A área Financeira e Contábil articula duas subáreas: finanças e contabilidade. Ela é responsável pelo controle financeiro e pela gestão, registro e demonstração das transações decorrentes das atividades das organizações e empresas. Esses processos proporcionam uma visão da situação real dos negócios e são, portanto, fundamentais para as tomadas de decisão e a otimização dos resultados econômicos e financeiros.

A alta competitividade, hoje, torna essenciais não apenas processos ágeis e eficazes, mas o controle da aplicação de recursos financeiros e das receitas advindas das atividades executadas diariamente. Nesse sentido, o planejamento do fluxo de recursos baseado nas operações de entradas e saídas é, em grande parte, o que viabiliza a saúde da empresa, mantendo-a competitiva.

A área é, ainda, uma das mais suscetíveis às transformações tecnológicas e à digitalização. Inovações tecnológicas, associadas a boas práticas de gestão, vêm criando oportunidades para a função financeira agregar valor aos negócios (EKLUND; TAM; WOODCOCK, 2018).

Nesta análise, a área Financeira e Contábil é constituída por 72 ocupações. Em 31/12/2021, elas somavam 1.262.595 vínculos empregatícios formais ativos.

A área, que cresceu 2,55% entre 2017 e 2022, representa 7,04% do volume de emprego formal da grande área de Gestão e Negócios, sendo a quarta maior.

Em 2022, todas as ocupações registraram, em seu conjunto, 329.857 admissões e 294.532 desligamentos, resultando em um saldo positivo de 35.325 empregos formais; 43 ocupações mais admitiram do que desligaram trabalhadores.

Em 2021 havia ao todo 7.785 aprendizes na área Financeira e Contábil.



Entre os destaques positivos da área estão ocupações como Analista de planejamento financeiro, que analisa a viabilidade de projetos financeiros, e Operador de negócios, que trabalha com atendimento e prospecção de potenciais clientes e elabora estratégias para aumentar a participação de sua organização no mercado.

Quanto aos destaques negativos, a maior parte diz respeito a ocupações relacionadas ao setor bancário.

Trata-se de um setor altamente suscetível à automação, à desintermediação e à digitalização, especialmente a partir da pandemia de covid-19, quando o *boom* das *fintechs* (empresas especializadas em tecnologia financeira) e dos bancos digitais se amplificou.

Apresentaram variação negativa de estoque, por exemplo, as ocupações Auxiliar de crédito, Analista de cobrança e Atendente de agência. Essa queda reflete o surgimento de novas interfaces e plataformas que automatizam parte das tarefas realizadas por esses profissionais. Chama atenção também a queda acentuada da ocupação Técnico de contabilidade, que, apesar de um estoque de 19.235 em 2021, caiu 18,7% de 2017 a 2021 e apresentou saldo negativo, de -347, em 2022.







## Tendências

A área Financeira e Contábil é historicamente caracterizada por transformações tecnológicas aceleradas, tendo sido pioneira na digitalização e automação de processos entre as áreas de Gestão e Negócios.

Por esse motivo, seus profissionais precisam desenvolver diferentes competências e habilidades ao longo de sua carreira e estar atentos à regulamentação, em particular àquela relativa ao uso de tecnologias emergentes e à segurança e proteção de dados. Isso exige esforços de requalificação (*reskilling*) e aprimoramento (*upskilling*) para que desenvolvam competências e habilidades digitais-financeiras (ACCENTURE, 2022) aderentes às demandas do setor produtivo.

As inovações tecnológicas oferecem oportunidades de criação de valor para os negócios, especialmente considerando-se que apenas uma minoria das empresas utiliza tecnologias de automação e inteligência artificial (EKLUND; TAM; WOODCOCK, 2018) – e não apenas no Brasil (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2022).

É fundamental que as empresas e os profissionais da área conheçam as oportunidades da digitalização e da automação e se equipem para adotar tecnologias emergentes, como a inteligência artificial (IA), já amplamente utilizada pelas maiores empresas. Além da IA, a automação de tarefas básicas, a integração com sistemas de gestão, o armazenamento em nuvem, a análise de dados em tempo real e a gestão de *big data* são soluções relativamente simples e fundamentais para otimizar o trabalho no dia a dia e os resultados dos negócios.

Uma tendência importante da área é a atuação de profissionais de finanças como assessores de negócios. Os conselhos desses profissionais e as ferramentas que utilizam vêm sendo cada vez mais reconhe-

cidos em organizações inovadoras, sobretudo no caso dos CFOs (*chief financial officers*) (EKLUND; TAM; WOODCOCK, 2018).

Baseados em informações financeiras e em seu conhecimento do contexto dos negócios e do mercado, esses profissionais podem usar sua experiência e *expertise* para assessorar empresários e *stakeholders* (ACCENTURE, 2022). São de grande valia, por exemplo, as técnicas que utilizam para analisar e medir a *performance* organizacional.

Esse papel de conselheiro (*advisor*) exige também um esforço de requalificação para desenvolver uma visão sistêmica do mercado e um perfil de liderança e resolução de problemas complexos. Segundo a Forbes (CORRÊA, 2022), os CFOs entraram para a lista dos profissionais mais disputados do mercado: “Essa realidade tem impacto no Brasil também, onde empresas vêm encontrando dificuldades para encontrar lideranças, desde CFOs até mesmo cargos de gerência financeira...”

Especialmente no contexto de crise econômica que se instalou no Brasil nos últimos anos, acentuada pela pandemia de covid-19, que promoveu a acelerada digitalização da economia e alterou as formas de trabalho, observa-se um número crescente de assessores de investimentos independentes, inclusive daqueles que trabalham como influenciadores digitais de investimentos (ANBIMA, 2022).



Esses agentes vêm pressionando as instituições financeiras em geral e as corretoras de valores em particular. Além disso, a possibilidade de trabalho em regime de *home office* tem aumentado a concorrência com empresas internacionais por profissionais brasileiros (CORRÊA, 2022) e o surgimento de um número cada vez maior de *fintechs*, como bancos digitais, empresas de pagamento, de crédito ou empréstimo, de *crowdfunding*, de investimento, entre outras funções financeiras.

Por outro lado, ainda segundo a reportagem da Forbes, “muitas oportunidades também estão sendo criadas com o número crescente de empresas digitais (*startups*) e o aumento dos investimentos dos fundos de *private equity*, infraestrutura e real estate em empresas brasileiras” (CORRÊA, 2022).

Outra tendência observada na área financeira e contábil é a maior preocupação com segurança de dados das empresas e de seus clientes, amplificada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A adequação às novas exigências no mercado exige mudanças na cultura organizacional e treinamento dos profissionais (COSTA, 2022).

Associada a essa questão, outra transformação do mundo financeiro é a implementação, em 2022, pelo Banco Central, do *open banking*, que possibilita o compartilhamento de dados no sistema financeiro nacional pelo próprio usuário, entre diferentes instituições, e coloca uma série de implicações para o sistema de proteção e segurança de dados. Uma tecnologia utilizada para implementar o *open banking* de forma segura e transparente é o blockchain, que permite armazenar esses dados com segurança em um registro digital distribuído.

Finalmente, a *embedded finance* é outra tendência da área e diz respeito à possibilidade de integração de serviços financeiros em plataformas e aplicativos que não são da área financeira, como lojas *on-line* e mídias sociais. A *embedded finance* apresenta oportunidades como expansão dos negócios e vantagens competitivas, por permitir entregar experiências de compra e de pagamento personalizadas, mais integradas e otimizadas.

Infográfico 4. **Financeira e contábil**Dados sobre o mercado de trabalho formal em **72** ocupaçõesA área representa **7,04%** do volume de emprego formal de Gestão e Negócios**Emprego formal****1.262.595**

vínculos empregatícios formais em 2021

**35.325**

novas vagas formais em 2022

**Perfil dos trabalhadores****56,94%** dos trabalhadores eram mulheres

mas...

elas ganhavam **12,58% a menos** que os homens

R\$ 7.975,72

R\$ 4.913,80

**35,03%** tinham entre **30 e 39** anos de idade**54,42%** foram registrados como brancos

Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

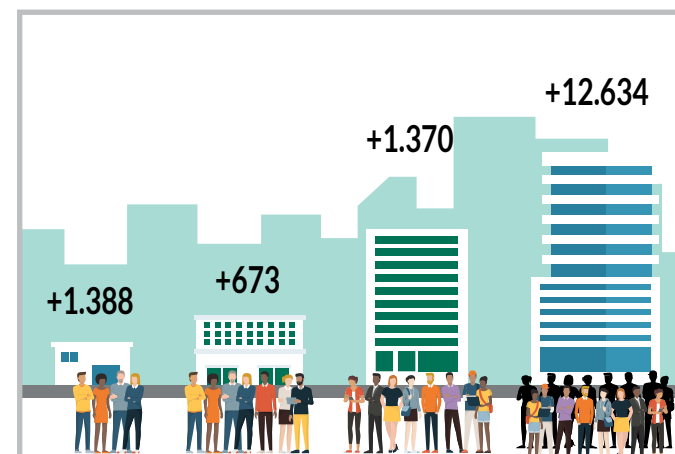
**Aprendizagem****7.785**

aprendizes

na área Financeira e Contábil em 2021.

**2,0%**

do total de aprendizes de Gestão e Negócios.

**56,40%** tinham ensino superior completo**Renumeração média em 2021****Saldo por porte dos estabelecimentos**

Microempresa (até 9 empregados)

Pequeno porte (10 a 49 empregados)

Médio porte (50 a 99 empregados)

Grande porte (100 ou mais empregados)

Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +19.201. Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de +59.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área Financeira e Contábil é constituída por 72 ocupações. Todas elas podem ser conferidas na tabela a seguir, com suas respectivas informações sobre a participação na área, o estoque de emprego e remuneração mensal média. As ocupações estão ordenadas por sua participação na área.

Tabela 14. **Ocupações ranqueadas por participação na área – Financeira e Contábil**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Participação na área (%)	Estoque (2021)	Remuneração média em 31/12/2021
1	Escriturário de banco	4132-25	17,77%	224.419	R\$ 9.329,66
2	Assistente de serviço de contabilidade	4131-10	15,35%	193.871	R\$ 2.306,51
3	Administrador de contadorias e registros fiscais	2522-10	11,48%	144.898	R\$ 6.354,02
4	Auxiliar de faturamento	4131-15	5,36%	67.654	R\$ 2.284,19
5	Gerente de contas pessoa física e jurídica	2532-15	5,04%	63.627	R\$ 6.703,05
6	Analista de cobrança	4213-10	4,64%	58.531	R\$ 1.749,30
7	Analista de planejamento financeiro	2525-45	4,28%	54.052	R\$ 6.407,17
8	Gerente de administração financeira	1421-15	3,81%	48.138	R\$ 8.209,13
9	Caixa de banco	4132-10	3,70%	46.658	R\$ 2.890,27
10	Atendente de agência	4132-05	2,75%	34.740	R\$ 2.387,41
11	Auditor (contadores e afins)	2522-05	2,27%	28.665	R\$ 12.098,34
12	Operador de negócios	2532-25	1,78%	22.412	R\$ 3.521,67
13	Fiscal de tributos municipal	2544-10	1,60%	20.256	R\$ 7.341,56
14	Chefe de serviço financeiro	4102-35	1,60%	20.170	R\$ 4.885,09
15	Técnico de contabilidade	3511-05	1,52%	19.235	R\$ 4.985,43
16	Gerente de agência	1417-10	1,49%	18.858	R\$ 10.958,03
17	Auxiliar de crédito	4102-25	1,33%	16.775	R\$ 3.578,42
18	Cobrador de aluguéis	4213-05	1,28%	16.129	R\$ 1.868,92
19	Analista de crédito (instituições financeiras)	2525-25	1,21%	15.306	R\$ 4.521,20
20	Fiscal de tributos estadual	2544-05	0,81%	10.249	R\$ 25.591,31

(continua)

*(continuação)*

21	Analista de produtos bancários	2525-40	0,79%	10.003	R\$ 7.930,85
22	Agente de microcrédito	4110-50	0,76%	9.647	R\$ 2.449,80
23	Auditor fiscal da receita federal	2541-05	0,73%	9.161	R\$ 31.485,36
24	Diretor de finanças	1231-15	0,59%	7.424	R\$ 18.094,78
25	Chefe de cobrança	4201-10	0,53%	6.727	R\$ 3.662,95
26	Gerente de clientes especiais (private)	2532-10	0,52%	6.526	R\$ 10.375,75
27	Gerente de produtos bancários	1417-05	0,51%	6.485	R\$ 16.109,04
28	Técnico da receita federal	2541-10	0,49%	6.163	R\$ 18.352,50
29	Encarregado de contas a pagar	4102-15	0,47%	5.892	R\$ 4.782,21
30	Tesoureiro	3532-30	0,45%	5.684	R\$ 3.486,88
31	Chefe de administração patrimonial	4102-20	0,42%	5.294	R\$ 3.626,34
32	Chefe de orçamento	4102-30	0,41%	5.223	R\$ 5.927,52
33	Analista de cobrança (instituições financeiras)	2525-15	0,32%	4.100	R\$ 4.592,50
34	Administrador de carteiras de crédito e cobrança	1417-20	0,32%	4.049	R\$ 9.380,51
35	Chefe de contabilidade (técnico)	3511-10	0,31%	3.863	R\$ 5.468,99
36	Chefe de serviços bancários	3532-35	0,30%	3.803	R\$ 5.565,70
37	Corretor de mercadorias	2533-05	0,29%	3.672	R\$ 8.802,86
38	Técnico de tributos estadual	2544-15	0,27%	3.419	R\$ 18.624,37
39	Consultor contábil (técnico)	3511-15	0,25%	3.126	R\$ 5.510,83
40	Bilheteiro de cinema	4211-15	0,24%	3.035	R\$ 1.139,78
41	Gerente de grandes contas (corporate)	2532-20	0,23%	2.873	R\$ 17.354,54
42	Professor de análise de custos	2348-15	0,19%	2.389	R\$ 4.812,50
43	Operador de cobrança bancária	4132-30	0,16%	2.080	R\$ 2.736,57
44	Administrador de fundos e carteiras de investimento	2525-05	0,15%	1.921	R\$ 9.752,32
45	Técnico de tributos municipal	2544-20	0,15%	1.882	R\$ 5.659,84
46	Conferente de serviços bancários	4132-20	0,12%	1.519	R\$ 4.776,16
47	Técnico de operações e serviços bancários renda fixa e variável	3532-25	0,12%	1.508	R\$ 7.105,75
48	Gerente de captação (fundos e investimentos institucionais)	2532-05	0,12%	1.496	R\$ 13.713,19

*(continua)*

*(continuação)*

49	Analista de câmbio	2525-10	0,10%	1.229	R\$ 5.187,79
50	Localizador (cobrador)	4213-15	0,07%	872	R\$ 1.943,25
51	Administrador de carteiras de câmbio e comércio exterior	1417-15	0,07%	821	R\$ 13.008,09
52	Técnico de operações e serviços bancários câmbio	3532-05	0,06%	784	R\$ 4.211,35
53	Técnico de operações e serviços bancários crédito imobiliário	3532-10	0,05%	662	R\$ 4.156,96
54	Administrador de carteiras de crédito imobiliário	1417-25	0,05%	661	R\$ 8.094,06
55	Diretor de produtos bancários	1227-10	0,05%	640	R\$ 35.859,23
56	Analista de crédito rural	2525-30	0,04%	533	R\$ 4.578,12
57	Perito assistente (contador)	2522-15	0,04%	509	R\$ 7.530,80
58	Encarregado de câmbio	4102-10	0,04%	489	R\$ 6.120,99
59	Gerente de recuperação de crédito	1417-35	0,04%	476	R\$ 11.042,26
60	Auditor fiscal da previdência social	2542-05	0,02%	251	R\$ 11.601,31
61	Técnico de operações e serviços bancários crédito rural	3532-15	0,02%	223	R\$ 3.315,38
62	Analista de leasing	2525-35	0,02%	208	R\$ 4.326,76
63	Diretor de mercado de capitais	1227-45	0,01%	104	R\$ 31.537,86
64	Gerente de crédito rural	1417-30	0,01%	93	R\$ 10.558,17
65	Compensador de banco	4132-15	0,01%	89	R\$ 3.653,35
66	Técnico de operações e serviços bancários – leasing	3532-20	0,01%	89	R\$ 3.989,65
67	Diretor de crédito (exceto crédito imobiliário)	1227-30	0,01%	71	R\$ 35.494,84
68	Diretor de câmbio e comércio exterior	1227-20	0,00%	52	R\$ 34.138,85
69	Diretor de recuperação de créditos em operações de intermediação financeira	1227-50	0,00%	38	R\$ 19.139,76
70	Diretor de crédito imobiliário	1227-35	0,00%	37	R\$ 11.887,05
71	Diretor de leasing	1227-40	0,00%	34	R\$ 8.211,49
72	Diretor de crédito rural	1227-15	0,00%	23	R\$ 2.239,65

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).



De todas as 72 ocupações, 43 tiveram variação positiva em seu estoque entre 2017 e 2021. Isso evidencia a expansão da área Financeira e Contábil no Brasil, impulsionada por transformações recentes como a expansão da bancarização da população durante a pandemia de covid-19 e a descentralização bancária promovida por *fintechs*, como bancos digitais. As dez ocupações apresentadas na tabela a seguir são os principais destaques.

Tabela 15. **Ocupações com maior variação positiva no estoque de 2017 a 2021 – Financeira e Contábil**

Ranking	Ocupações	Esto-que (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	Diretor de mercado de capitais	46	104	126,1%
2	Diretor de produtos bancários	335	640	91,0%
3	Administrador de carteiras de crédito imobiliário	356	661	85,7%
4	Diretor de crédito (exceto crédito imobiliário)	40	71	77,5%
5	Analista de crédito rural	355	533	50,1%
6	Diretor de câmbio e comércio exterior	35	52	48,6%
7	Auditor fiscal da previdência social	176	251	42,6%
8	Analista de planejamento financeiro	38.154	54.052	41,7%
9	Administrador de fundos e carteiras de investimento	1.388	1.921	38,4%
10	Operador de negócios	16.616	22.412	34,9%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Todas essas ocupações exigem ensino superior. Chama atenção que quatro delas são de diretores.

Entre as ocupações com maior diminuição do estoque entre 2017 e 2021, estão:

Tabela 16. **Ocupações com maior variação negativa no estoque de 2017 a 2021 – Financeira e Contábil**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação do estoque (2017-2021)
1	Diretor de leasing	93	34	-63,4%
2	Chefe de serviços bancários	9.564	3.803	-60,2%
3	Técnico de operações e serviços bancários – câmbio	1.581	784	-50,4%
4	Técnico de operações e serviços bancários – leasing	172	89	-48,3%
5	Técnico de operações e serviços bancários – renda fixa e variável	2.766	1.508	-45,5%
6	Gerente de crédito rural	170	93	-45,3%
7	Conferente de serviços bancários	2.625	1.519	-42,1%
8	Técnico de tributos estadual	5.862	3.419	-41,7%
9	Caixa de banco	75.818	46.658	-38,5%
10	Chefe de contabilidade (técnico)	5.870	3.863	-34,2%

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Entre as com redução de estoque, destacam-se ocupações técnicas: Técnico de operações e serviços bancários – câmbio, Técnico de operações e serviços bancários – leasing, Técnico de operações e serviços bancários – renda fixa e variável e Técnico de tributos estadual. Esse declínio evidencia, mais uma vez, o impacto dos desenvolvimentos tecnológicos que viabilizam a automação e digitalização na área Financeira e Contábil.



# Marketing

A área de Marketing é responsável por planejar, executar, controlar e supervisionar as ações mercadológicas em uma organização ou empresa. Profissionais da área se concentram na relação entre produtos e/ou serviços, organização/empresa e clientes, buscando desenvolver estratégias articuladas com os objetivos de venda.

Nos últimos anos, eles vêm mostrando a importância de se considerar “o potencial de inovação oferecido pelo desenvolvimento de novos canais de distribuição, estratégias de marca, tipos de comunicação ou mecanismos de preços” (PURCHASE; VOLERY, 2020).

A área abrange também o grupo de atividades econômicas de telemarketing, que se tornou um dos maiores empregadores do Brasil e uma importante porta de entrada para o mercado de trabalho, em especial para jovens em busca do primeiro emprego. Por exemplo, em 2021, entre as 264 ocupações analisadas neste Panorama de Mercado, a ocupação Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing) tinha o 12º maior estoque, somando 345.861 vínculos formais.

Contudo, hoje, ocupações relacionadas a esse grupo estão entre as que mais caem na área. Em 2022, cinco delas registraram saldo negativo: Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing) (-8.302), Encarregado de telemarketing (-1.459), Operador de suporte técnico (telemarketing) (-5.341), Operador de teleatendimento ativo (telemarketing) (-610) e Encarregado de telefonistas (-91).

Essa queda pode ser explicada pelos processos em curso de automação em *call centers* protagonizada pelos *chatbots*. Ainda assim, essas ocupações conservam sua relevância, pois como as máquinas ainda trabalham com cenários pré-definidos e não resolvem problemas complexos, muitos clientes ainda preferem o atendimento humano.

Nesta análise, a área de Marketing é constituída por 21 ocupações, sendo que duas delas não têm informações registradas na Rais até 2020. Em 31/12/2021, elas somavam 760.196 vínculos empregatícios formais ativos, representando 4,24% do estoque total de Gestão e Negócios, sendo a quinta maior. Entre 2017 e 2021, a área cresceu 9,44%.





De todas as 19 ocupações que permitem observar o período de 2017 a 2022, Analista de estudos de mercado foi a única que cresceu mais de 100%, apresentando variação positiva de 112,1% em seu estoque. Esse profissional tem a responsabilidade de entender as dores e experiências do cliente e, a partir disso, aprimorar produtos e serviços e a relação do cliente com a marca.

Em 2022, todas as 21 ocupações somaram 436.743 admissões e 438.359 desligamentos, resultando em um saldo negativo de -1.616 empregos formais – saldo puxado para baixo por ocupações do setor de telemarketing, que registrou a destruição de 15.803 vagas formais naquele ano. Em 2021, havia ao todo 2.887 aprendizes na área de Marketing.

Em 2022, a criação de novas vagas de emprego formal na área foi mais expressiva em ocupações relacionadas à produção e à gestão de conteúdo digital, como analista de mídias digitais, e à análise de mercado e coordenação de Marketing, como Analista de estudos de mercado e Gerente de coordenação de marketing – todas exigem maior grau de instrução, competências analíticas e alguns anos de experiência profissional.



## Tendências

Entre as tendências que vêm se consolidando na área, segundo estudo da Deloitte<sup>1</sup>, destacam-se: o aumento de investimentos em marketing por marcas buscando responder a instabilidades econômicas, sobretudo por meio do uso de novas tecnologias – ressalta-se aqui a inteligência de dados –, da expansão dos mercados e segmentos, da plataformação e da personalização; a liderança e o papel estratégico do *chief marketing officers* (CMO) nas organizações, orientado por demandas de consumidores cada vez mais conscientes do ponto de vista socioambiental e ético, especialmente entre as novas gerações (FRANCIS; HOEFEL, 2018); o uso da criatividade e da cocriação como motores do crescimento – em um contexto de expansão e con-

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/Marketing-and-sales-operations/global-Marketing-trends.html#insights-report>.



solidação da economia criativa ou laranja; e a adoção de tecnologias emergentes, como *blockchain* e metaverso.

Se essas novidades apresentam inúmeras oportunidades para a área, apresentam também muitos desafios. Segundo a pesquisa “Maturidade do marketing digital e vendas no Brasil”, de 2021, que teve quase 1.400 entrevistas com empresas brasileiras, 94% delas escolheram adotar o marketing digital como estratégia de crescimento, mas apenas 5% consideram suas estratégias eficientes (VOLPATO, 2019).

Embora já consigam gerar demanda, 44,5% das empresas “não têm um acordo bem definido entre marketing e vendas sobre o que poderia ser considerado uma oportunidade”, impactando na conversão de contatos em clientes. Outro problema identificado na pesquisa é que 91% dos entrevistados utilizam mídias sociais em suas estratégias, mas só 47% aplicam estratégias de SEO (sigla para *search engine optimization*, ou otimização para mecanismos de busca).

A digitalização, então, para ser uma realidade nas empresas brasileiras, requer um esforço de conscientização acerca da importância dessas tendências e de requalificação (*reskilling*) e aprimoramento profissional (*upskilling*) dos profissionais de Marketing.

Outra tendência interessante é a reorientação das estratégias de marketing para as comunidades de consumidores, sobretudo em plataformas digitais e mídias sociais, em vez de públicos dispersos ou consumidores com perfil específico.

Segundo a consultora McKinsey & Company (A BETTER WAY ..., 2022), a “grande ideia” do Marketing nos anos 2020 é a de comunidade: ela viabiliza que consumidores expressem seu pertencimento a grupos, muitos deles *on-line*, por meio da participação nas marcas. “Essa é uma evolução que passa de visar segmentos de consumidores, ancorados em estados demográficos ou em necessidades individuais, para visar comunidades de pessoas que compartilham interesses e valores semelhantes – comunidades de ‘relevância compartilhada’”.



## Infográfico 5. Marketing

Dados sobre o mercado de trabalho formal em **21** ocupaçõesA área cresceu **9,44%** de 2017 a 2021

## Emprego formal

**760.196**

vínculos empregatícios formais em 2021

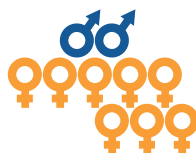
**-1.616**

novas vagas formais em 2022

## Aprendizagem

**2.887** aprendizes na área de Marketing em 2021.**0,7%** do total de aprendizes de Gestão e Negócios.

## Perfil dos trabalhadores

**79,41%** dos trabalhadores eram mulheres

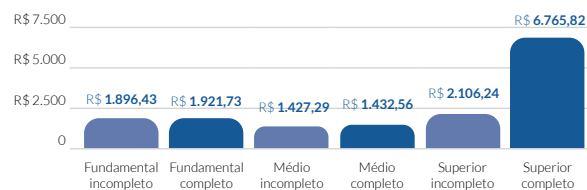
mas...

elas ganhavam **43,16%** a menos que os homensR\$ **4.017,99**R\$ **2.284,02****31,12%** eram jovens de **18 a 24** anos de idade**45,81%** eram **negros** (37,43% pardos e 8,39% pretos)

Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

**64,14%** tinham **ensino médio completo****22,64%** tinham **ensino superior completo**

## Renumeração média em 2021



## Saldo por porte dos estabelecimentos

**+243**  
Microempresa (até 9 empregados)**+335**  
Pequeno porte (10 a 49 empregados)**+618**  
Médio porte (50 a 99 empregados)**-2.593**  
Grande porte (100 ou mais empregados)

Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +1.858. Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de +5.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área de Marketing é constituída por 21 ocupações. Todas são apresentadas na Tabela 17, com suas respectivas informações sobre participação no volume de emprego da área, estoque e remuneração mensal média. As ocupações estão ordenadas por sua participação na área.

Tabela 17. **Ocupações ranqueadas por participação na área – Marketing**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Estoque (2021)	Participação na área (%)	Remuneração média em 31/12/2021
1	Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing)	4223-10	345.861	45,50%	R\$ 1.223,13
2	Atendente central telemarketing	4223-15	114.478	15,06%	R\$ 1.469,78
3	Analista de estudos de mercado	1423-35	67.198	8,84%	R\$ 4.867,17
4	Encarregado de telemarketing	4201-35	42.661	5,61%	R\$ 3.513,71
5	Operador de teleatendimento ativo (telemarketing)	4223-05	41.287	5,43%	R\$ 1.424,92
6	Operador de centro telefônico	4222-05	39.978	5,26%	R\$ 1.795,41
7	Gerente de coordenação de marketing	1423-15	33.576	4,42%	R\$ 11.523,71
8	Operador de suporte técnico (telemarketing)	4223-20	26.258	3,45%	R\$ 1.648,10
9	Chefe de desenvolvimento de novos produtos	1426-05	20.256	2,66%	R\$ 15.706,83
10	Agente de coleta (censo e pesquisas amostrais)	4241-05	9.321	1,23%	R\$ 1.858,83
11	Coordenador de mídia	2531-20	7.807	1,03%	R\$ 6.004,59
12	Diretor de marketing	1233-10	2.496	0,33%	R\$ 28.301,18
13	Entrevistador de pesquisas de mercado	4241-15	1.772	0,23%	R\$ 1.924,27
14	Pesquisador em ciências sociais e humanas	2035-05	1.683	0,22%	R\$ 8.307,69
15	Coletador de preços	4241-20	1.470	0,19%	R\$ 2.233,75
16	Analista de mídias digitais	2534-05	1.151	0,15%	R\$ 2.537,59
17	Encarregado de telefonistas	4201-30	1.085	0,14%	R\$ 2.496,43
18	Entrevistador de CATI (computer assisted telephone interviewing)	4241-10	860	0,11%	R\$ 1.615,95
19	Oficial de inteligência	2429-05	712	0,09%	R\$ 21.242,40
20	Agente de inteligência	3519-05	168	0,02%	R\$ 6.508,54
21	Criador de conteúdo digital	2534-10	118	0,02%	R\$ 3.448,50

A tabela a seguir apresenta as ocupações com variação positiva de estoque entre 2017 e 2020.

Tabela 18. **Ocupações com maior variação positiva de estoque de 2017 a 2021 – Marketing**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação estoque (2017-2021)	Saldo (2022)
1	Analista de estudos de mercado	31.681	67.198	112,1%	8.352
2	Encarregado de telefonistas	792	1.085	37,0%	-91
3	Oficial de inteligência	530	712	34,3%	10
4	Gerente de coordenação de marketing	25.869	33.576	29,8%	1.201
5	Chefe de desenvolvimento de novos produtos	16.954	20.256	19,5%	407
6	Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing)	291.769	345.861	18,5%	-8.302
7	Diretor de marketing	2.106	2.496	18,5%	60
8	Encarregado de telemarketing	36.146	42.661	18,0%	-1.459
9	Atendente central de telemarketing	112.331	114.478	1,9%	466
10	Coletador de preços	1.463	1.470	0,5%	-32

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Embora tenham registrado aumento de estoque de 2017 a 2021, Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing) e Encarregado de telemarketing tiveram saldo negativo em 2022, isto é, perderam mais do que criaram postos de trabalho formal.

Atendente central telemarketing, embora tenha tido saldo positivo, foi baixo – a ocupação tinha estoque de 114.478 postos em 2021 e criou apenas 466 no ano seguinte. O mesmo se passou com encarregado de telefonistas, que registrou saldo negativo em 2022.

Para fins de comparação, Analista de estudos de mercado, ocupação estratégica para as empresas porque busca identificar tendências, acompanhar a concorrência, conhecer as dores e experiências dos clientes e ajudar as organizações a tomar decisões mais acertadas e a melhorar as estratégias de negócios, tinha estoque de 67.198 em 2021 e gerou 8.352 postos de trabalho formal no ano seguinte.

Outra ocupação que se destaca é Chefe de desenvolvimento de novos produtos, da família ocupacional 1426 – Gerentes de pesquisa e desenvolvimento e afins. Esse profissional oferece soluções tecnológicas para produtos, processos e serviços e, assim como o Analista de estudos de mercado, tem papel fundamental na promoção da inovação na área de Marketing.





# Recursos Humanos

Recursos Humanos (RH) é a área responsável pela gestão de pessoas e pelo cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária nas organizações. Profissionais de RH trabalham com recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento dos empregados, além de serem responsáveis pela gestão de remuneração e benefícios.

Além disso, administram e buscam aprimorar os modelos de trabalho (presencial, híbrido etc.), a cultura corporativa e a reputação das organizações, visando garantir o bem-estar dos trabalhadores e ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos.

A área é particularmente sensível às mudanças que afetam as vidas social, pessoal e profissional e, conseqüentemente, os ambientes em que as pessoas trabalham. Por isso, departamentos de RH devem estar sempre atentos às transformações e tendências mais gerais, buscando antecipar e lidar com desafios como o dinamismo do mundo do trabalho, a automação do trabalho e a agenda ESG.

Se, por um lado, desafios como esses exigem que os profissionais desenvolvam novas e complexas formas de atuação, por outro, contribuem para o fortalecimento da gestão de pessoas como aspecto central de todos os negócios e organizações. Em resposta, passa-se a exigir, para a atuação na área, profissionais que tenham visão sistêmica e habilidade para trabalhar em equipe, propor soluções e resolver problemas complexos, entre outras competências.

Os departamentos de RH precisam elaborar estratégias para a retenção de profissionais qualificados, a garantia de sua permanência nas organizações e a implementação de um ambiente organizacional que promova a eficiência, a produtividade e o bem-estar.

Tudo isso se tornou ainda mais importante a partir da pandemia de covid-19, quando o bem-estar e a saúde mental se tornaram as maiores preocupações dos colaboradores da área – junto com a revisão da cultura e da estrutura organizacional e o engajamento de times remotos (WESEEK, 2021).



Nesta análise, a área de RH compreende nove ocupações. Em 31/12/2021, elas somavam 286.030 vínculos empregatícios formais ativos.

A área, que cresceu 14,91% entre 2017 e 2021, representa 1,60% do volume de emprego formal da grande área de Gestão e Negócios, sendo a menor entre as seis analisadas.

Em 2022, as ocupações registraram, em seu conjunto, 111.822 admissões e 94.142 desligamentos, resultando em um saldo positivo de 17.680 empregos formais. Oito delas registraram mais admissões do que demissões.

Em 2021 havia ao todo 746 aprendizes na área.

Em relação ao grau de instrução, RH é uma área caracterizada por elevado grau de instrução.



Apontador de cartões de ponto (ou auxiliar de pessoal – 2º maior estoque da área) e Anotador de mão de obra (6º maior estoque da área) são as únicas duas ocupações cuja maioria dos vínculos em 2021 era de trabalhadores com ensino médio completo.

Entre as outras ocupações, Analista de folha de pagamento não tem exigência legal quando à escolaridade, embora, segundo a CBO, requeira nível médio, “preferencialmente com curso técnico ou superior incompleto”<sup>1</sup>. Agente de recrutamento e seleção, por sua vez, requer ensino médio completo, “preferencialmente com o curso técnico de nível médio na área de atuação”<sup>2</sup>. As outras cinco ocupações exigem ensino superior completo. Em Analista de ocupações (ou analista de recursos humanos), por exemplo, ocupação com o maior estoque da área, 73,20% dos vínculos são de ensino superior completo, seguido de ensino médio completo (13,99%).

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>.



## Tendências

Segundo o relatório “The Future of Jobs 2020”, do Fórum Econômico Mundial (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020a), uma das principais mudanças no mundo do trabalho é que, hoje, trabalhadores se movimentam entre profissões com conjuntos de habilidades muito diferentes (em vez de acumularem responsabilidades em uma mesma estrutura ocupacional) e, nessa movimentação, precisam cada vez mais de requalificação (*reskilling*) e atualização (*upskilling*) profissional.

Ainda segundo o relatório, a chave para aproveitar ao máximo o potencial humano desses trabalhadores é justamente a gestão de pessoas, de responsabilidade da área de RH. As estratégias têm a ver com manter bons salários, tornar o trabalho significativo e com propósito, expandir o senso de desenvolvimento e a realização dos funcionários e desenvolver talentos com base em dados e métricas, com a implementação de boas práticas corporativas e o enfrentando contínuo a toda e qualquer forma de preconceito.

Nesse sentido, profissionais de RH e CHROs (*chief human resources officers*) são considerados estratégicos para orientar as organizações e desenvolver suas abordagens em relação ao capital humano – por exemplo, estimulando tomadas de decisão centradas nas pessoas para alcançar melhores resultados corporativos.

Em outro relatório (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020b) sobre capital humano, o Fórum Econômico Mundial sugere que as empresas expandam as atribuições do RH, concentrando-se não apenas no emprego, mas no trabalho como um todo, combinando talento e tecnologia para gerir o pessoal e passando de suporte para a liderança nas organizações.

Entre as tendências que vêm se consolidando na área, algumas das mais importantes no Brasil (WESEEK, 2021) são: a busca por profissionais com competências socioemocionais; o avanço da digitalização e do uso de inteligência artificial e de *softwares* de automação nos processos de RH para implementar a nova era digital na área, chamada de RH 4.0; e o aprendizado contínuo (*lifelong learning*) como pauta importante para o desenvolvimento profissional.



## Infográfico 6. Recursos Humanos

## Dados sobre o mercado de trabalho formal em 9 ocupações

A área cresceu **22,02%** entre 2017 e 2022

## Emprego formal

**286.030**

vínculos empregatícios formais em 2021

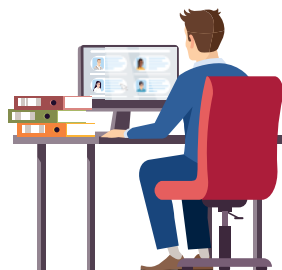
**17.680**

novas vagas formais em 2022

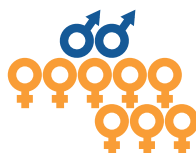
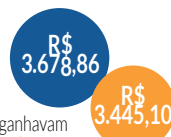
## Aprendizagem

**786**

aprendizes na área de RH em 2021.

**0,2%** do total de aprendizes de Gestão e Negócios.

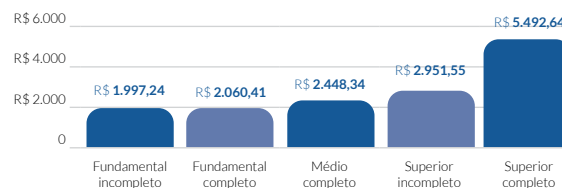
## Perfil dos trabalhadores

mas... elas ganhavam **6,35% a menos** que os homens

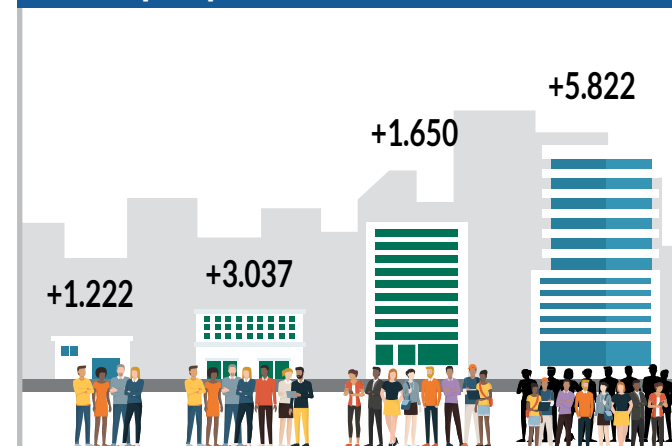
Na Rais, as pessoas têm sua raça/cor heteroclassificada. Além disso, o preenchimento desse campo não é compulsório.

**54,37%** tinham **ensino superior completo**

## Renumeração média em 2021

O diploma de ensino superior completo pagava, em média, **124,34%** a mais que o de ensino médio completo.Já o ensino médio completo pagava **15,84%** a mais que o de ensino fundamental completo.

## Saldo por porte dos estabelecimentos



Microempresa (até 9 empregados)

Pequeno porte (10 a 49 empregados)

Médio porte (50 a 99 empregados)

Grande porte (100 ou mais empregados)

Em 2022, o saldo de empresas que, em uma ou mais declarações mensais no Novo Caged, registraram não ter nenhum vínculo ativo naquele mês foi de +5.929. Já o de empresas cujo porte não foi identificado foi de +20.



## Análise ocupacional

Em nosso recorte, como mencionado, a área de RH é constituída por nove ocupações. Todas elas são apresentadas na Tabela 19, com suas respectivas informações sobre participação no volume de emprego da área, estoque de emprego e remuneração mensal média.

Tabela 19. **Ocupações ranqueadas por participação na área – RH**

Ranking	Ocupação	Código CBO	Participação na área (%)	Estoque (2021)	Remuneração média em 31/12/2021
1	Analista de ocupações (ou analista de recursos humanos)	2524-05	36,59%	104.659	R\$ 4.300,07
2	Apontador de cartões de ponto (ou auxiliar de pessoal)	4110-30	27,86%	79.701	R\$ 1.874,37
3	Coordenador de RH	1422-05	11,31%	32.339	R\$ 9.642,49
4	Analista de folha de pagamento	4131-05	9,39%	26.845	R\$ 3.244,00
5	Administrador de pessoal	1422-10	7,06%	20.202	R\$ 4.587,80
6	Anotador de mão de obra	4142-05	4,80%	13.739	R\$ 2.095,74
7	Agente de recrutamento e seleção	3513-15	1,79%	5.112	R\$ 3.979,68
8	Diretor de capital humano	1232-05	1,07%	3.053	R\$ 22.596,52
9	Diretor de relações de trabalho	1232-10	0,13%	380	R\$ 9.418,44

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021).

Em termos de volume de emprego, cinco ocupações apresentaram variação positiva entre 2017 e 2020 (ou seja, tiveram aumento no estoque de emprego).

Tabela 20. **Ocupações com maior variação positiva de estoque de 2017 a 2021 – RH**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação estoque (2017-2021)	Saldo (2022)
1	Analista de folha de pagamento	18.067	26.845	48,6%	1.663
2	Analista de ocupações (ou analista de recursos humanos)	77.122	104.659	35,7%	8.586
3	Agente de recrutamento e seleção	3.800	5.112	34,5%	698
4	Diretor de capital humano	2.533	3.053	20,5%	59
5	Coordenador de RH	27.328	32.339	18,3%	558

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021) e Novo Caged (2022).

Já entre as ocupações com maior queda no estoque entre 2017 e 2021, estão:

Tabela 21. **Ocupações com maior variação negativa de estoque de 2017 a 2021 – RH**

Ranking	Ocupações	Estoque (2017)	Estoque (2021)	Variação estoque (2017-2021)	Saldo (2022)
1	Apontador de cartões de ponto (ou auxiliar de pessoal)	84.721	79.701	-5,9%	4.858
2	Diretor de relações de trabalho	401	380	-5,2%	3
3	Anotador de mão de obra	14.164	13.739	-3,0%	1.767
4	Administrador de pessoal	20.773	20.202	-2,7%	-512

Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados da Rais (2017-2021) e Novo Caged (2022).



## Movimentação do mercado de trabalho (2022)

Esta seção apresenta um retrato da movimentação no mercado de trabalho formal brasileiro nas seis áreas de Gestão e Negócios em 2022.

Até aqui, privilegiamos a variável estoque de empregos formais para analisar as ocupações, considerando que os dados da Rais ano-base 2022 ainda não foram publicados. Nesta seção, analisaremos os dados de admissões e desligamentos. Uma vez que os dados do Novo Caged são mensais, os dados apresentados a seguir se referem ao acumulado de 2022.

Nos gráficos por área, para fins de organização e visualização dos dados, as ocupações foram reunidas em quatro grupos de proporções idênticas e segundo o número de admissões ao longo de 2022. As bar-

ras em laranja representam os desligamentos, e as em azul, as admissões. Os círculos verdes indicam o saldo de emprego, isto é, a diferença entre o número de admissões e o de desligamentos. Destacou-se também, para cada área, as três ocupações com a maior quantidade de admissões.

É importante observar atentamente as escalas de cada gráfico. Elas apresentam variações para garantir a melhor visualização possível dos dados com magnitudes diferentes.

## Administração

### Grupo 1

O Grupo 1 é composto pelas ocupações que mais admitiram na área de Administração em 2022. Ele é composto por 13 ocupações que contabilizaram entre 6.138 e 773.687 admissões.

Auxiliar administrativo	Agente administrativo	Agente de tráfego
<b>773.687</b> admissões	<b>654.094</b> admissões	<b>310.961</b> admissões
<b>683.621</b> desligamentos	<b>532.673</b> desligamentos	<b>267.926</b> desligamentos
<b>90.066</b> saldo	<b>121.421</b> saldo	<b>43.035</b> saldo

As três ocupações destacadas concentraram 81,14% das admissões da área de Administração e 22,33% da grande área de Gestão e Negócios. Foram também responsáveis pelos maiores estoques da área de 2017 a 2021, como vimos anteriormente, o que aponta para a solidez e a estabilidade destas. Importa pontuar, contudo, que, além da grande quantidade de admissões, elas apresentaram um elevado número de demissões, o que pode significar alta rotatividade.

Além dessas, outras dez ocupações compõem Grupo 1, conforme retratado no gráfico a seguir:

Gráfico 10. Administração – Grupo 1



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Destas, como se pode observar, as três ocupações que concentraram a maior quantidade de admissões – Agente administrativo superior, Administrador e Gerente administrativo – também apresentaram o maior número de desligamentos. Duas apresentaram saldos negativos no acumulado do ano, ou seja, registraram, de fato, uma redução de postos de trabalho formal.

Em contrapartida, a ocupação Administrador apresentou um dos maiores saldos positivos no ano, tendo registrado a criação de 13.554 postos de trabalho.



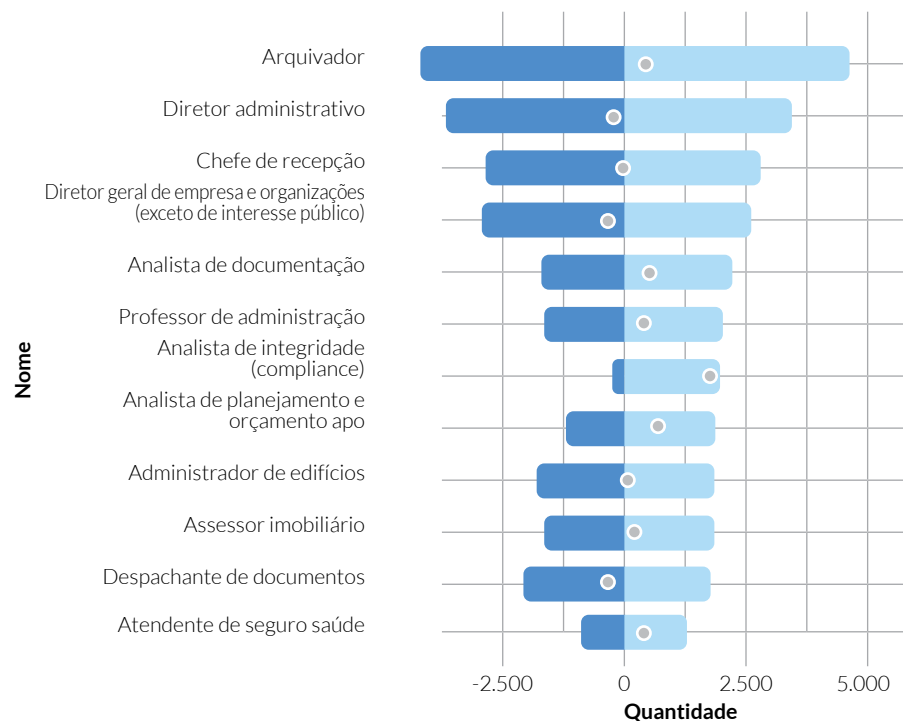
Esta última teve seu estoque aumentado em 161,8% de 2017 a 2021; esse alto saldo reafirma o crescimento da ocupação, que vem sendo mais demandada conforme os negócios ficam mais complexos e precisam de profissionais para compreender suas necessidades, para analisar um volume cada vez maior e mais sofisticado de dados e para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

### Grupo 2

As ocupações reunidas no Grupo 2 registram de 1.275 a 4.582 admissões em 2022. Entre estas, a ocupação com maior saldo positivo foi Analista de integridade (compliance), com a criação de 1.706 postos de trabalho. Essa ocupação vem sendo muito demandada no mercado de trabalho por lidar com questões cada vez mais fundamentais e sensíveis para as organizações, como regulamentação, riscos e governança corporativa, responsabilidade socioambiental e uma demanda crescente por transparência nas organizações.

Por outro lado, as ocupações de Diretor geral de empresa e organizações e Despachante de documentos apresentaram o maior decréscimo de postos de trabalho no período, -376 e -347, respectivamente.

Gráfico 11. **Administração – Grupo 2**



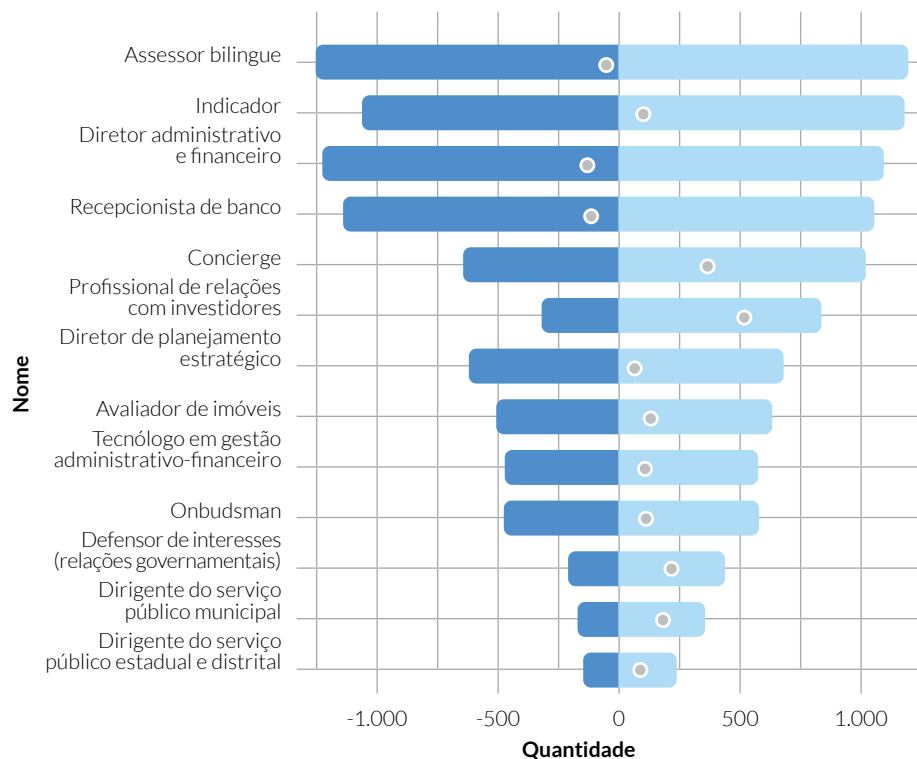
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

### Grupo 3

As ocupações que compõem o Grupo 3 dispuseram de 236 a 1.183 admissões em 2022. Destacam-se as ocupações de Assessor bilíngue e Diretor administrativo e financeiro, que, apesar de se configurarem como a segunda e a terceira com maior número de admissões no grupo, apresentaram saldos negativos no acumulado do ano de, respectivamente -57 e -143. Além dessas, apenas Recepcionista de banco também apresentou redução dos postos de trabalho no período, -115.



Gráfico 12. **Administração – Grupo 3**

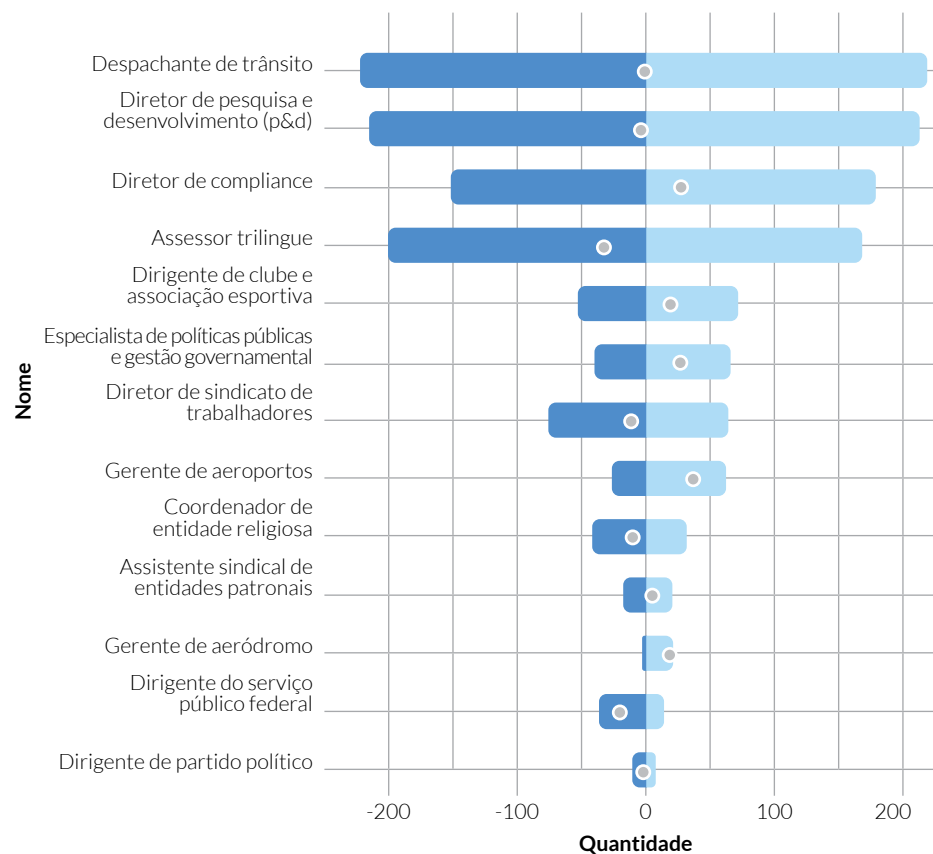


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Grupo 4

O Grupo 4 é composto pelas ocupações com os menores números de admissões no período, até 221. A maior parte das ocupações deste grupo apresentou saldos negativos no ano. Destacam-se Assessor trilingue e Dirigente do serviço público federal com os maiores valores, -33 e -22, respectivamente.

Gráfico 13. **Administração – Grupo 4**



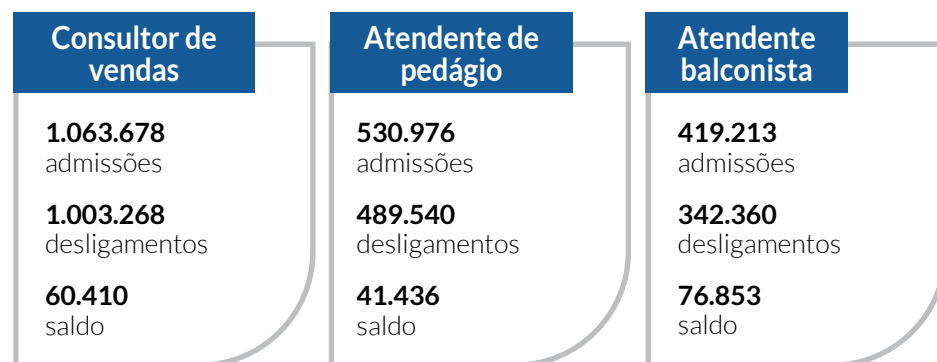
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Comercial

### Grupo 1

O Grupo 1 é composto pelas ocupações que mais admitiram na área Comercial em 2022. Ele é composto por 12 ocupações que contabilizaram entre 36.803 e 1.063.678 admissões.

As três destacadas a seguir concentraram 58,43% das admissões da área e 25,87% da grande área de Gestão e Negócios:

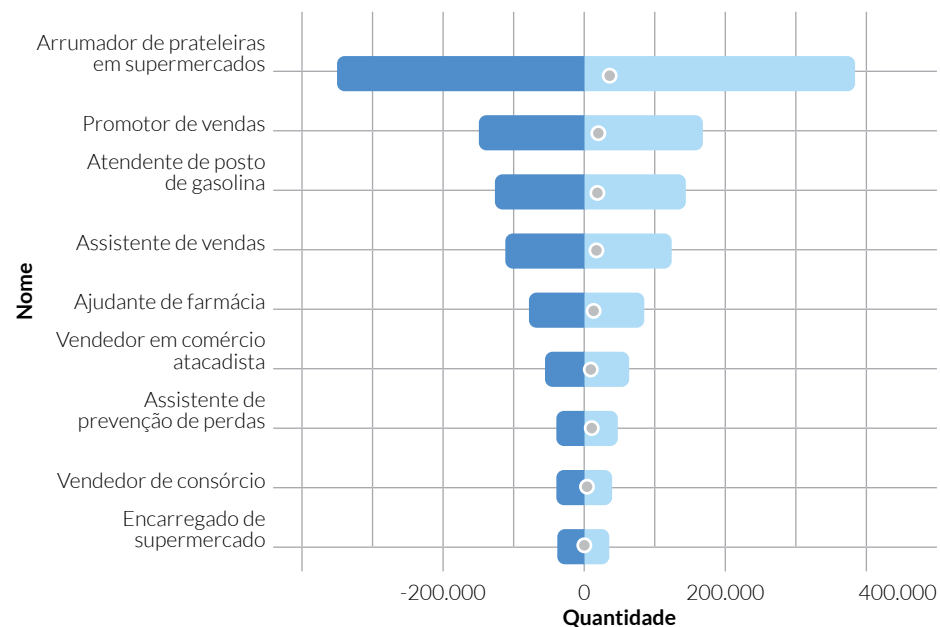


Chama atenção a ocupação Atendente balconista, que apresentou elevado saldo positivo em 2022, tendo criado 76.853 novos postos de trabalho. A ocupação parece se recuperar da queda vivenciada durante a pandemia, quando as medidas de enfrentamento da covid-19 impediram os estabelecimentos físicos de funcionar. Entre 2019 e 2020, por exemplo, a variação de estoque da ocupação foi de 3,4%. Já de 2020 para 2021, a ocupação teve uma variação positiva de 18,4%.

O mesmo parece ter se passado com Consultor de vendas e Atendente de pedágio, que apresentaram variação interanual (2019-2020) de, respectivamente, -8,2% e -2,7%. O elevado saldo de ambas em 2022 sinaliza, no entanto, uma recuperação.

As demais ocupações do grupo estão retratadas no gráfico a seguir.

Gráfico 14. Comercial – Grupo 1



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Como se pode observar, em que pese as três ocupações com as maiores quantidades de admissões – Arrumador de prateleiras em supermercados, Promotor de vendas e Atendente de posto de gasolina – também terem apresentado o maior número de desligamentos, o saldo foi positivo em todas elas. Significa dizer que nas três houve criação de postos de trabalho. Destaca-se Arrumador de prateleiras de supermercados, que registrou um saldo positivo bastante alto, de 34.540, muito provavelmente por conta da recuperação pós-pandemia.

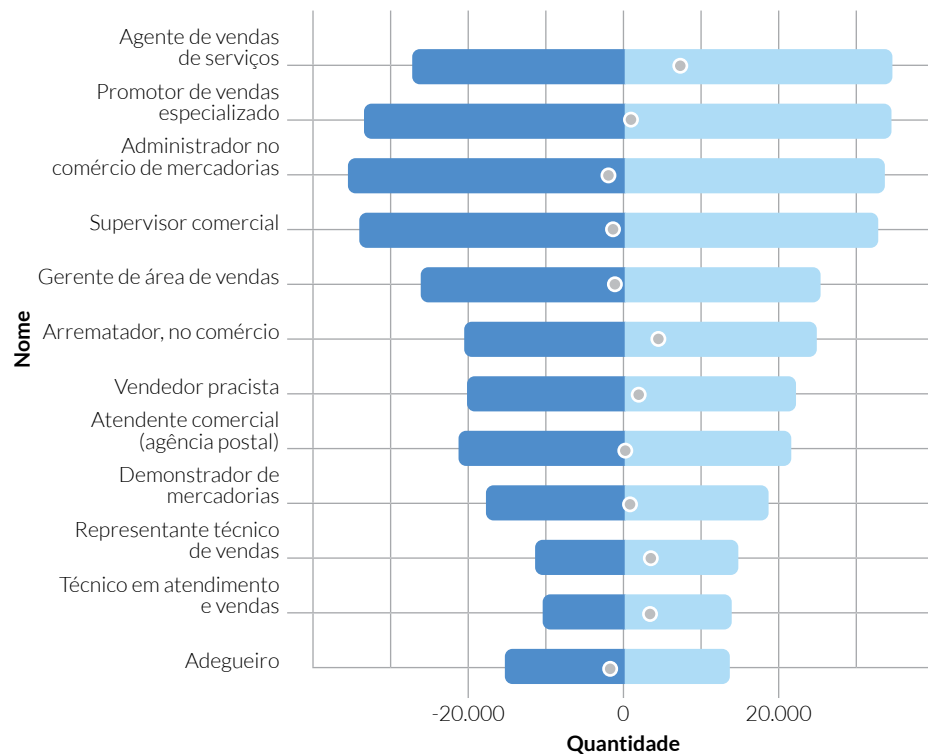




### Grupo 2

As ocupações que compõem o Grupo 2 registraram de 13.503 a 34.485 admissões em 2022. A ocupação Agente de vendas de serviços, que registrou o maior número de admissões do período, também apresentou um saldo positivo bastante significativo, 6.952. Este grupo é marcado, no entanto, pelos altos saldos negativos. Destacam-se as ocupações Administrador no comércio de mercadorias, Supervisor comercial e Adegueiro, respectivamente, - 2.274, -1.678 e -2.003.

Gráfico 15. Comercial – Grupo 2

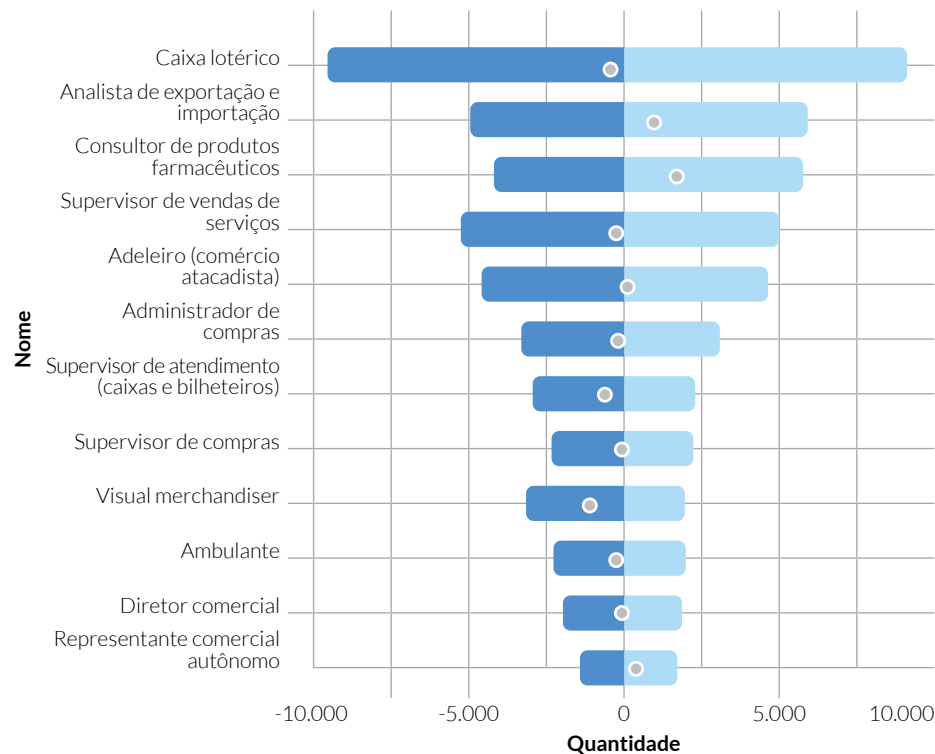


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

### Grupo 3

As ocupações do Grupo 3 registraram entre 1.756 e 9.179 admissões em 2022. Destacam-se as ocupações de Analista de exportação e importação e Consultor de produtos farmacêuticos, que apresentaram os maiores saldos positivos, 1.000 e 1.679 postos de trabalho respectivamente. Importa destacar que esse grupo, no entanto, é composto em sua maior parte por ocupações que encerraram o ano com saldos negativos.

Gráfico 16. Comercial – Grupo 3



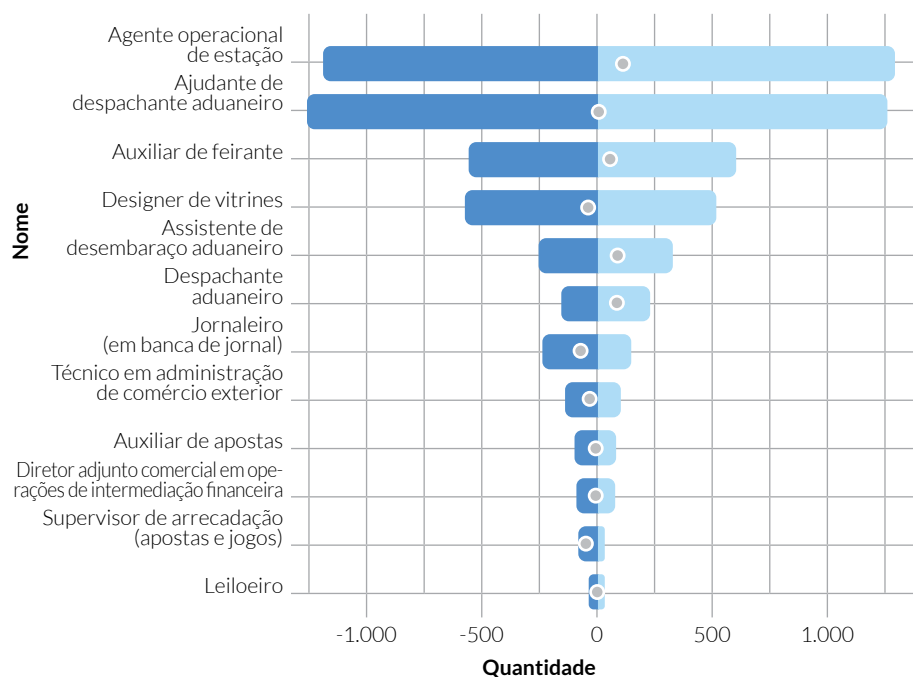
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).



### Grupo 4

O Grupo 4 é composto pelas ocupações com os menores números de admissões no período, até 1.298. Em consonância com o observado no primeiro grupo, as três ocupações com mais admissões, Agente operacional de estação, Ajudante de despachante aduaneiro e Auxiliar de feirante, apresentaram saldos positivos.

Gráfico 17. Comercial – Grupo 4

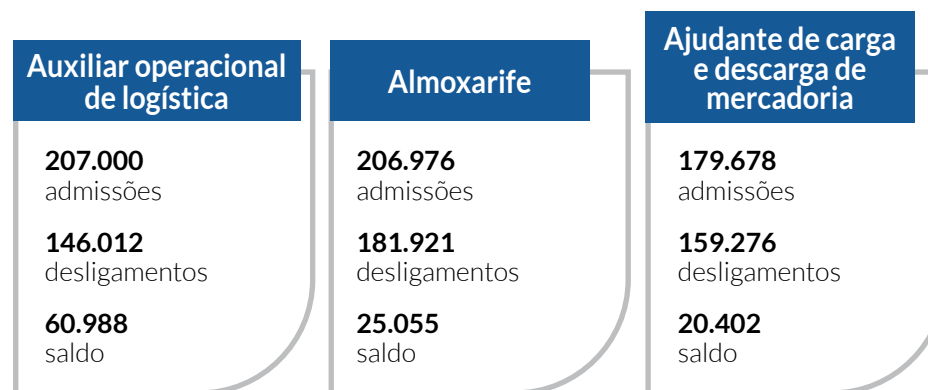


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Logística

### Grupo 1

O Grupo 1 é composto pelas ocupações que mais admitiram na área de Logística em 2022. Ele é composto por 12 ocupações que contabilizaram entre 24.517 e 207.000 admissões.



As três destacadas concentraram 45,06% das admissões da área de Logística e 7,62% da grande área de Gestão e Negócios.

Auxiliar operacional de logística, que apresentou o maior número de admissões e o maior saldo positivo em 2022, se destaca pela magnitude do crescimento nos últimos anos, com uma taxa de variação de estoque de 529% entre 2017 e 2021. A ocupação passou de uma participação na área de pouco mais de 1% em 2017 para mais de 5% em 2021.

Ajudante de carga e descarga de mercadoria também apresentou alta variação positiva de estoque nesse período (+8%), e esse aumento se consolida com um elevado saldo em 2022.

Ambos se justificam pelo boom da área de Logística ocorrido em decorrência da pandemia de covid-19, quando a circulação de pessoas

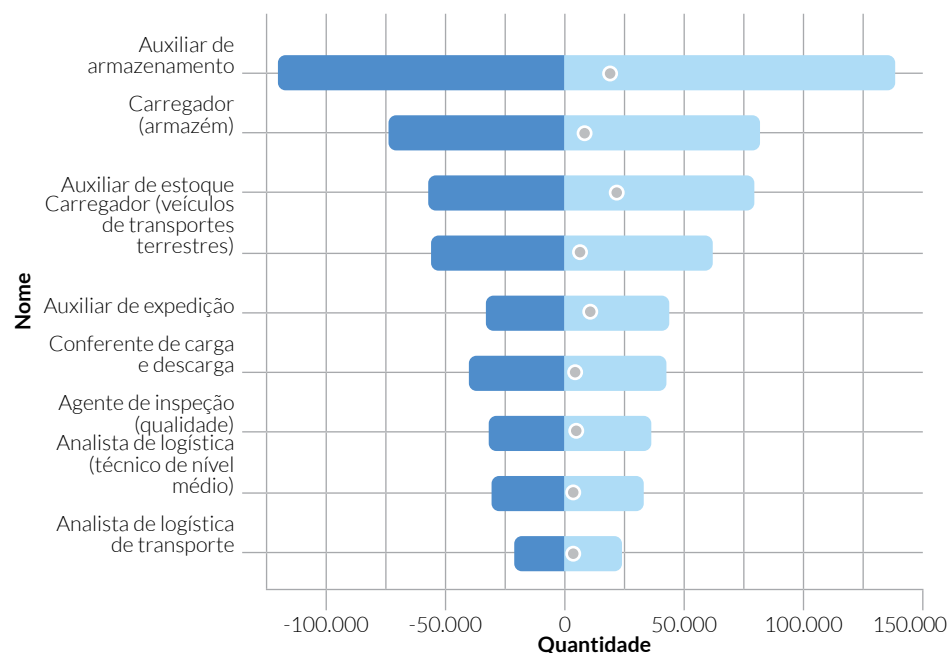


e mercadorias foi fortemente impactada e os negócios da área precisaram se reinventar para enfrentar os desafios e atender às novas demandas. O crescimento das plataformas de comércio eletrônico também podem ter tido grande influência nos movimentos observados.

Em contrapartida, a ocupação Almojarife, que tem o maior estoque da área, reduziu sua participação de 20,9% em 2017 para 16,6% em 2021. Além disso, apresentou variação negativa de estoque no mesmo período (-2,8%). Essa redução pode expressar a crescente automação dessas atividades.

Para além dos destaques, o Grupo 1 é composto por outras nove ocupações. Em 2022, elas concentraram as maiores quantidades de admissões em Logística, entre 24.517 e 139.253. Todas apresentaram saldo positivo.

Gráfico 18. Logística - Grupo 1



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

Trata-se de um grupo composto tanto por ocupações de suporte às operações logísticas, caracterizadas por tarefas que envolvem trabalho físico na movimentação de mercadorias – como Auxiliar de estoque (saldo de 22.380), Auxiliar de armazenamento (saldo de 18.520) e Auxiliar de expedição (saldo de 10.845), como por ocupações responsáveis por controle de qualidade e análise – como Agente de inspeção (qualidade) (saldo de 4.194) e Analista de logística (técnico de nível médio) (saldo de 2.330).

Como discutido anteriormente neste Panorama de Mercado, estas últimas vêm crescendo junto com o crescimento da área, sobretudo a partir da pandemia de covid-19.

### Grupo 2

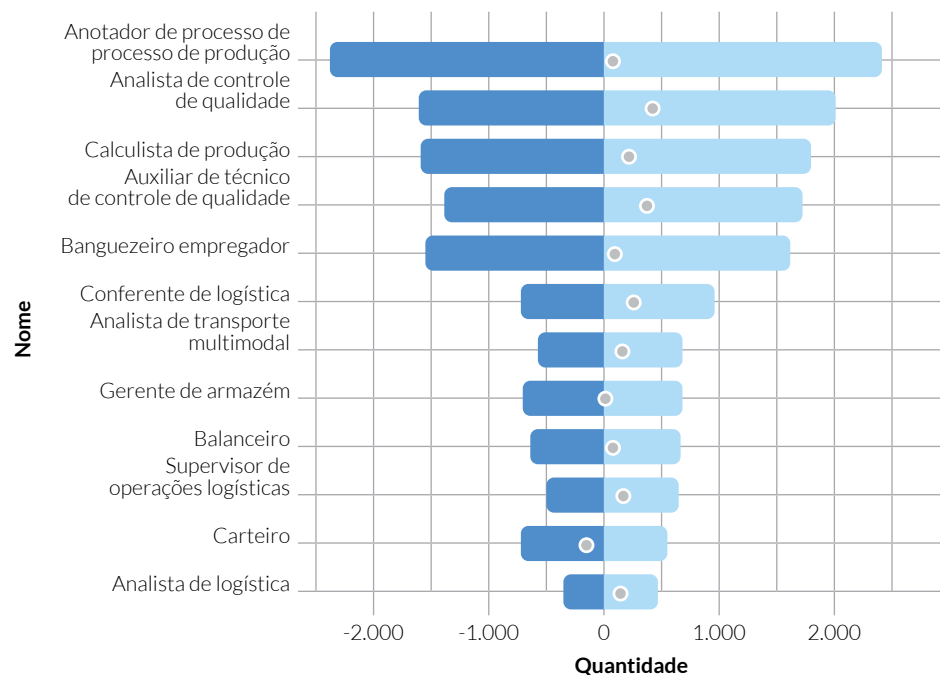
Em 2022, entre as 12 ocupações deste segundo grupo, que registraram entre 4.873 e 24.255, dez apresentaram saldo positivo. As que reduziram o número de postos de trabalho foram Gerente de armazém (-14) e Carteiro (-1.505).

Chama atenção esta última, que apresentou a maior redução de postos de trabalho de toda a área de Logística e vem mostrando sinais de obsolescência nos últimos anos. Por exemplo, de 2017 a 2021 a ocupação sofreu redução de 7,2% em seu estoque de vínculos formais. O mesmo se passa com outras ocupações relacionadas aos serviços de correios. Entre as principais causas para esse declínio estão a digitalização das comunicações, a automação e digitalização dos serviços postais e a proliferação de alternativas para a entrega de correspondências e encomendas – por exemplo, empresas privadas e plataformas de e-commerce que oferecem soluções logísticas.

O destaque positivo vai para Analista de controle de qualidade, que registrou um saldo de 4.289 em 2022.



### Gráfico 19. Logística – Grupo 2

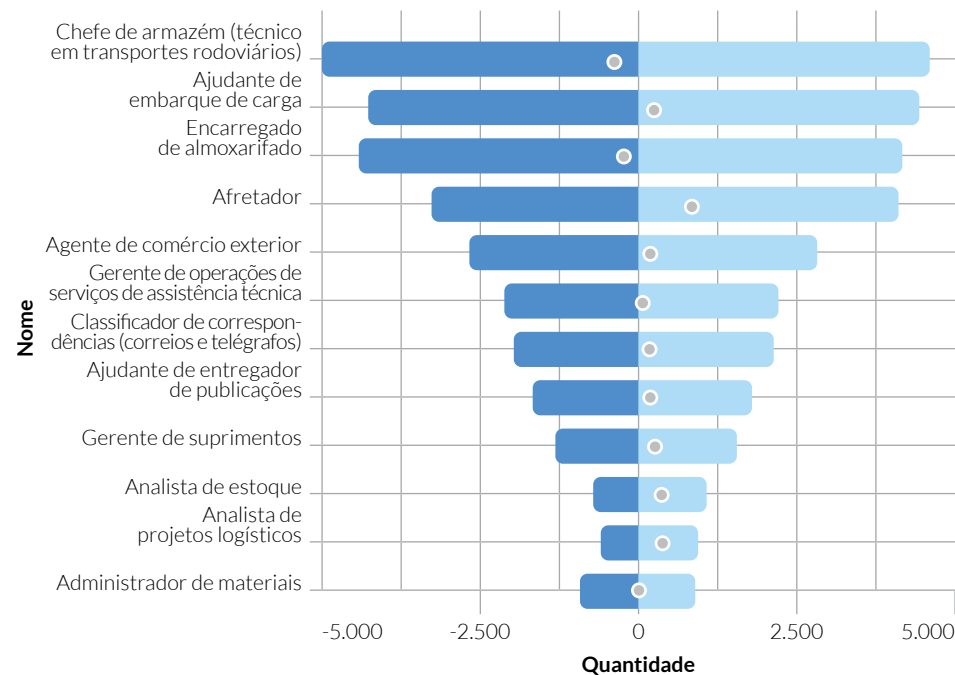


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

### Grupo 3

As 12 ocupações que compõem o Grupo 2 registraram entre 893 e 4.626 admissões em 2022. Assim como observado nos grupos 1 e 2, a maior parte apresentou saldo positivo. Apenas três tiveram redução no número de postos de trabalho: Chefe de armazém (-388), Encarregado de almoxarifado (-227), que, apesar de estarem entre as três ocupações com mais admissões no período, apresentaram saldo negativo no acumulado do ano, e Administrador de materiais (-20).

### Gráfico 20. Logística – Grupo 3



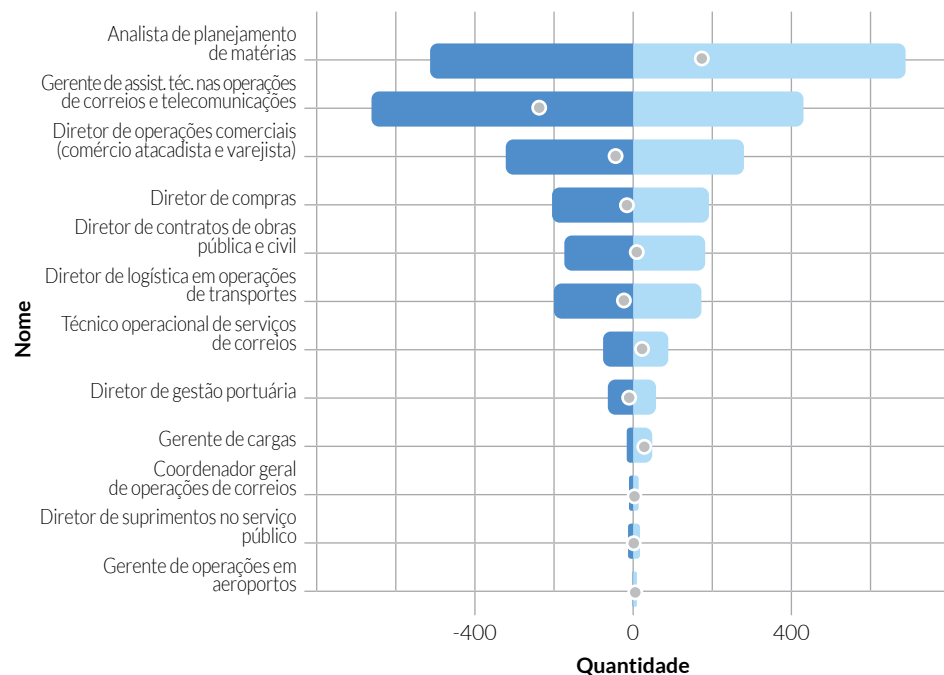
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).



### Grupo 4

O Grupo 4, também composto por 12 ocupações, reúne aquelas que registraram até 687 admissões em 2022. Diferentemente dos demais grupos, aqui a metade apresentou saldos negativos. Destaca-se a ocupação Gerente de assistência técnica nas operações de correios e telecomunicações, que, apesar de ter sido a segunda que mais admitiu trabalhadores no período, também apresentou o maior saldo negativo, tendo registrado uma redução de 239 postos de trabalho.

Gráfico 20. Logística – Grupo 4

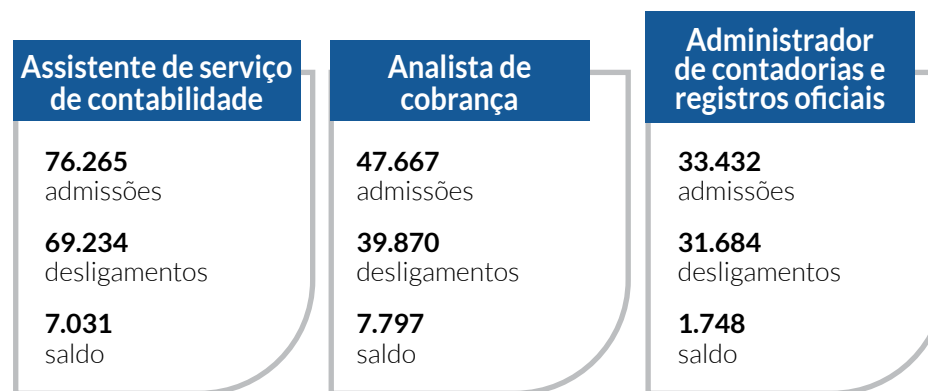


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Financeira e Contábil

### Grupo 1

O Grupo 1 é composto pelas 18 ocupações que mais admitiram na área de Financeira e Contábil em 2022. Elas contabilizaram entre 2.750 e 76.265 admissões.



As três destacadas concentraram 47,7% das admissões da área Financeira e Contábil e 2,02% da grande área de Gestão e Negócios.

Assistente de serviços de contabilidade e Administrador de contadorias e registros fiscais, duas ocupações basais da área Financeira e Contábil nas empresas e organizações, se mantiveram, entre 2017 e 2021, entre as três ocupações com maior estoque de vínculos formais da área, indicando estabilidade e consolidação.

Analista de cobrança, por sua vez, apresentou variação negativa de estoque no mesmo período, de 14,1%. O elevado saldo positivo que apresentou em 2022 pode significar uma recomposição da ocupação.

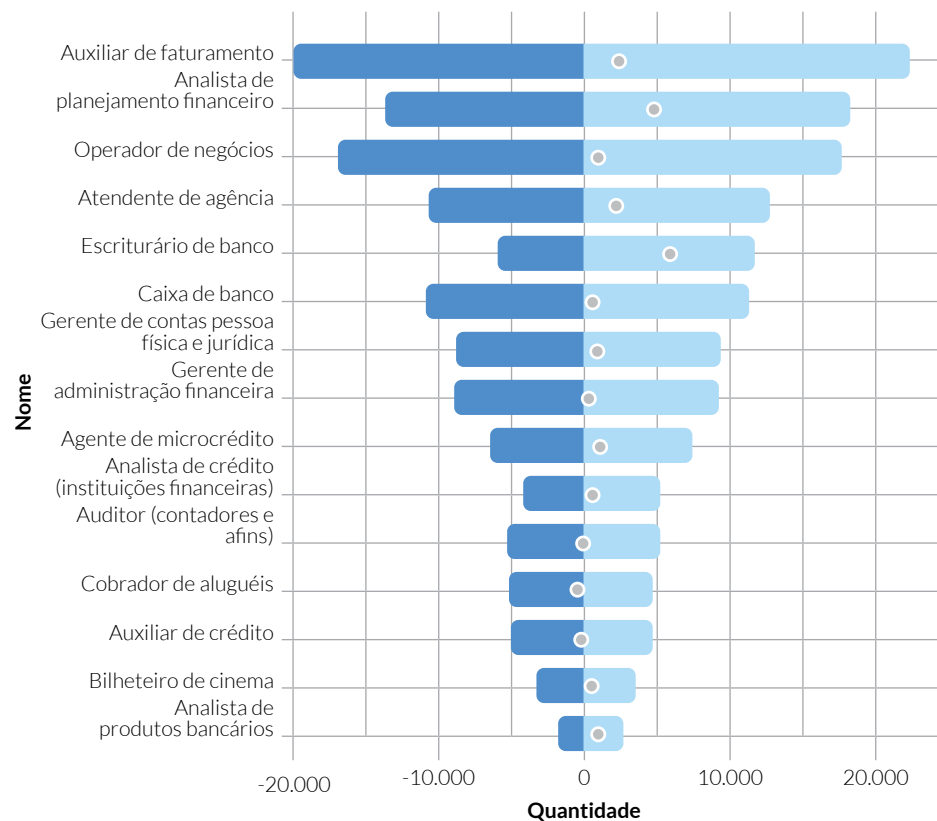


Para além dos três destaques, o Grupo 1 é composto por outras 15 ocupações. Como se pode observar, algumas delas são essenciais para a área Financeira e Contábil de diferentes organizações, como Auxiliar de faturamento e Operador de negócios. Aparecem também neste grupo várias ocupações do setor bancário, como Atendente de agência, Agente de microcrédito, Analista de produtos bancários, Gerente de contas, Caixa de banco e Analista de crédito.

Destacam-se, em termos de criação de postos de trabalho, as ocupações Escriturário de banco (5.886), Analista de planeamento financeiro (4.825) e Auxiliar de faturamento (2.464). A primeira, responsável por uma gama variada de funções administrativas e operacionais nas instituições bancárias, chama atenção por ter admitido muito mais do que desligado empregados: foram 11.779 admissões e 5.893 desligamentos.

Os destaques negativos em termos de criação de novos postos de trabalho vão para Auditor (contadores e afins) (-120), Auxiliar de crédito (-311) e Cobrador de aluguéis (-480). Todas constam entre as cinco que menos admitiram neste grupo em 2022.

Gráfico 21. Financeira e Contábil - Grupo 1



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

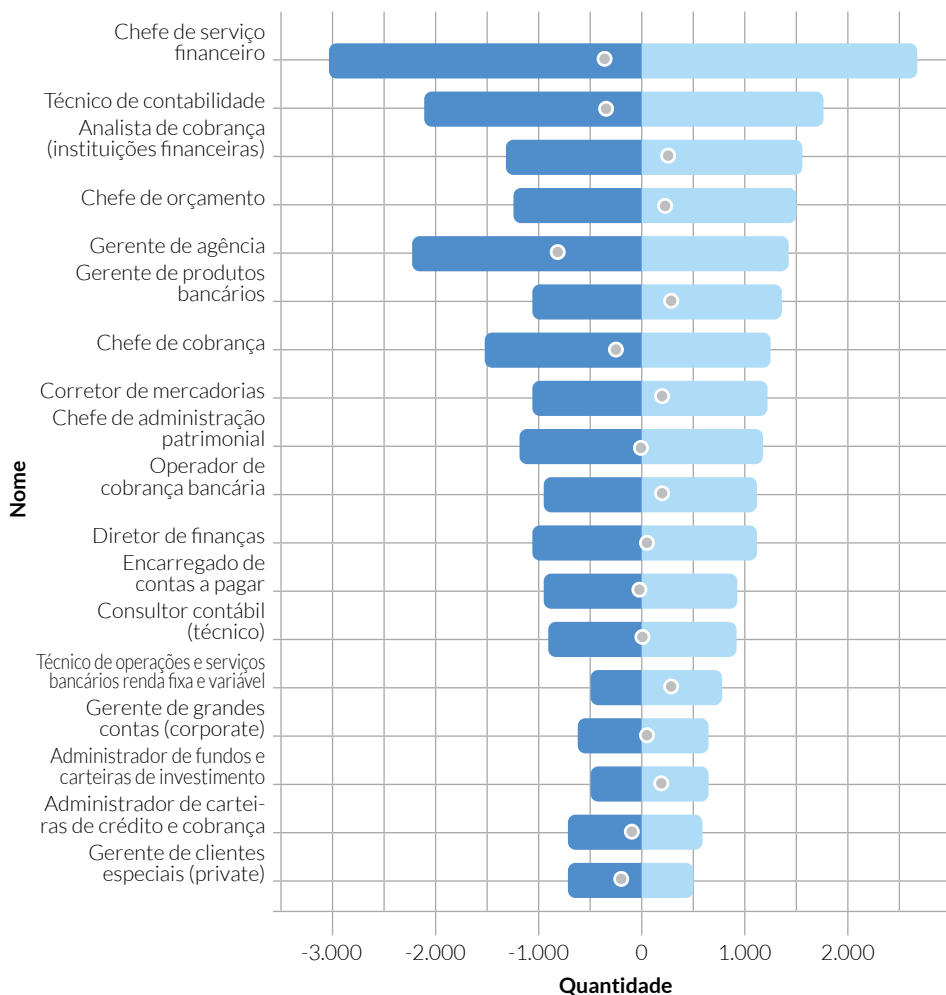
## Grupo 2

O Grupo 2 compreende ocupações que registraram de 513 a 2.688 admissões em 2022. Trata-se de um grupo de ocupações com saldos relativamente baixos, de até 276. Entre as 18 ocupações que compõem esse grupo, nove mais desligaram do que admitiram empregados, com destaque para Técnico de contabilidade (-347), Chefe de ser-



viço financeiro (-385) e Gerente de agência – esta última registrou um saldo de -822, tendo tido 1.431 admissões e 2.253 desligamentos ao longo do ano.

Gráfico 22. Financeira e Contábil – Grupo 2



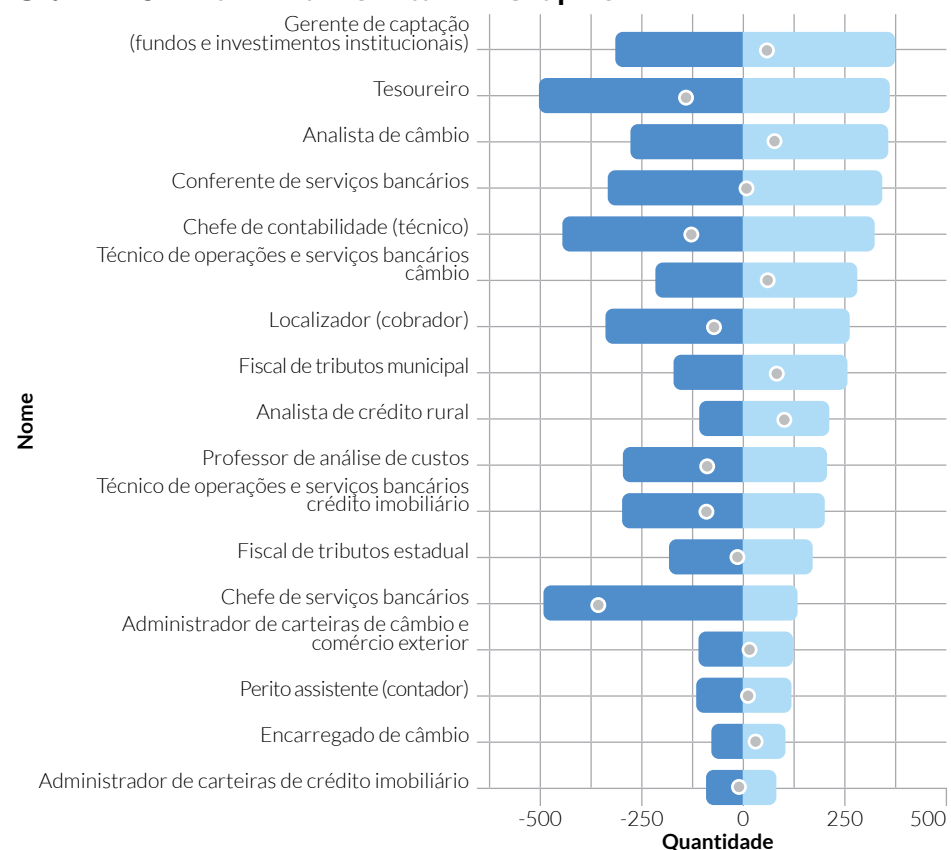
Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

### Grupo 3

O Grupo 3 é composto por ocupações que registraram de 84 a 378 admissões em 2022. Entre as 17 ocupações que compõem esse grupo, oito apresentaram saldo negativo, com destaque para Chefe de serviços bancários, que admitiu 137 empregados e desligou 495, resultando em um saldo de -358. Temos, aqui, mais uma ocupação do setor bancário que demonstra sinais de declínio.

Tesoureiro, apesar de ter sido a segunda que mais admitiu neste grupo (364 admissões), registrou saldo negativo, de -142. Chefe de contabilidade (técnico) também apresentou alto número de admissões (326), mas teve saldo negativo, de -125.

Gráfico 23. Financeira e Contábil – Grupo 3



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).



### Grupo 4

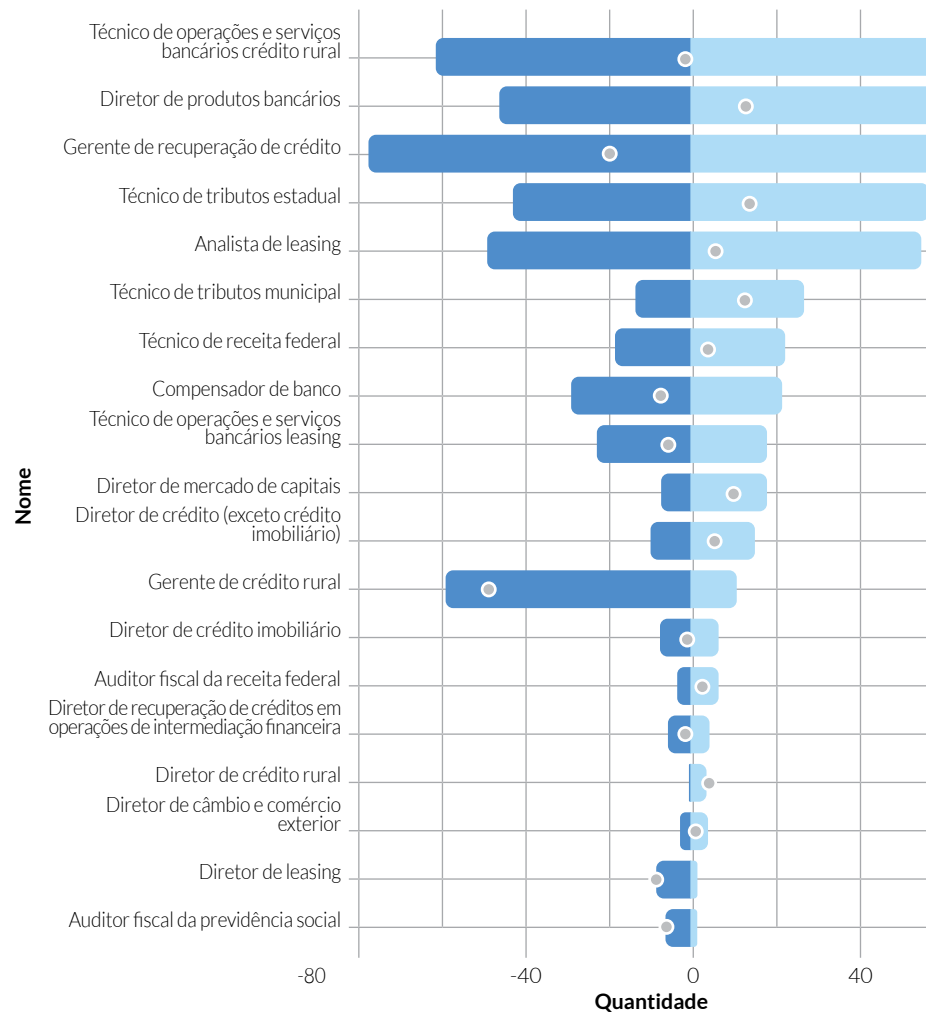
Compõem este grupo final 19 ocupações que tiveram as menores quantidades de admissões na área em 2022, de até 59.

Em termos de saldo, o maior, 13, foi registrado pela ocupação Técnico de tributos estadual, seguida das ocupações Diretor de produtos bancários e Técnico de tributos municipal. Aliás, oito das 18 ocupações deste grupo são diretores; o grupo é caracterizado por ocupações ligadas a cargos de liderança e tomada de decisão na área Financeira e Contábil.

Já o menor saldo, -49, foi registrado por Gerente de crédito rural, que admitiu dez empregados em 2022 e desligou 59.

Gerente de recuperação de crédito, a terceira ocupação com mais admissões no grupo, encerrou o ano com saldo de emprego negativo, de -20.

Gráfico 24. Financeira e Contábil – Grupo 4



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

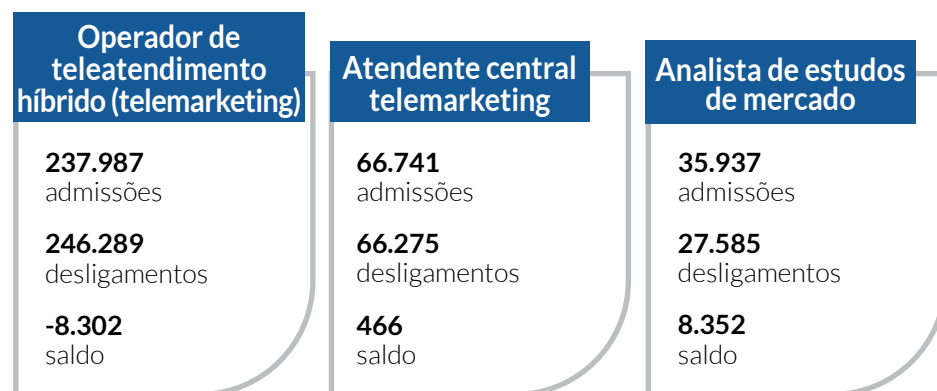


## Marketing

### Grupo 1

O Grupo 1 é composto pelas ocupações que mais admitiram na área de Marketing em 2022. Ele é composto por 5 ocupações que contabilizaram entre 12.705 e 237.987 admissões.

Dentre estas, as três ocupações a seguir concentraram 78% das admissões da área e 4,38% da grande área de Gestão e Negócios.

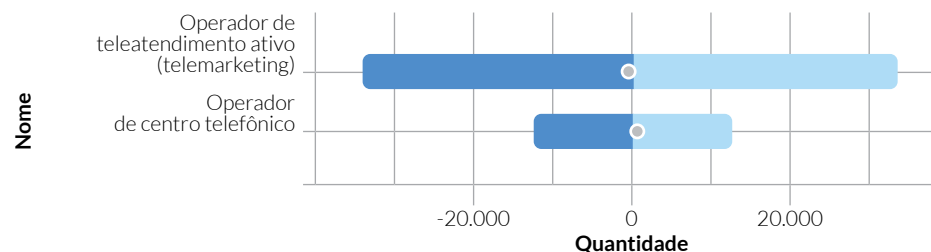


Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing), apesar de ter representado sozinha 54,49% do total de admissões da área em 2022, apresentou um saldo negativo de -8.302. Na mesma direção, Atendente central de telemarketing, segunda ocupação com o maior número de admissões naquele ano, apresentou um pequeno saldo positivo e baixa variação de estoque nos cinco anos anteriores, de 1,9%. Esses dados apontam uma mudança no perfil das ocupações relacionadas ao telemarketing, que podem estar associadas à automação do atendimento, sobretudo por meio de *chatbots*, *e-commerces* e *marketplaces*.

Por outro lado, Analista de estudos de mercado, apesar de ter apresentado um número bastante inferior de admissões em 2022 quando comparada às outras duas, alcançou um saldo positivo de 8.352. A ocupação também aumentou sua participação na área de Marketing, de 4,6%, em 2017, para 8,84% em 2021. Esses dados parecem indicar também as modificações da área, que, por conta de transformações na forma de fazer negócios e se relacionar com clientes, requerem um uso e, portanto, uma análise cada vez maior de dados.

As ocupações Operador de teleatendimento ativo (telemarketing) e Operador de centro telefônico, retratadas no gráfico, também compõem o grupo.

Gráfico 25. Marketing – Grupo 1

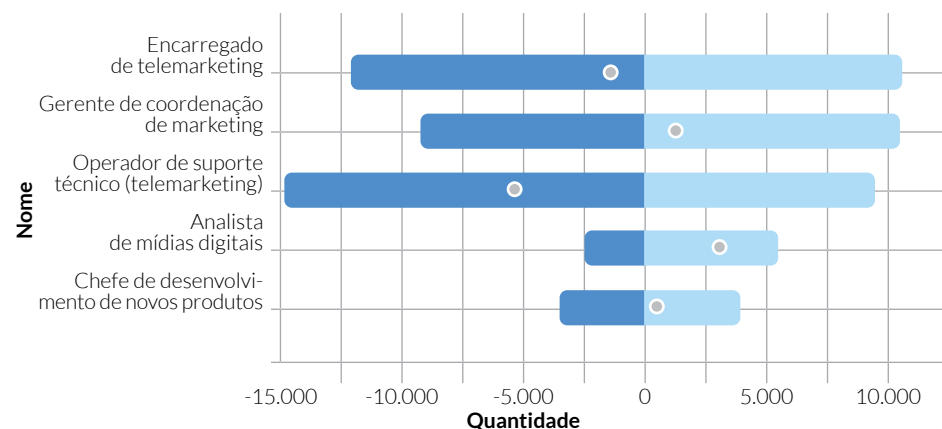


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Grupo 2

As ocupações que compõem o Grupo 2 contabilizaram entre 3.956 e 10.605 admissões em 2022. Chama atenção neste grupo a ocupação Analista de mídias digitais, que registrou um alto saldo positivo de 3.014 postos de trabalho. Por outro lado, a ocupação Operador de suporte técnico (telemarketing) apresentou o maior saldo negativo, -5.341, no período.

Gráfico 26. Marketing – Grupo 2

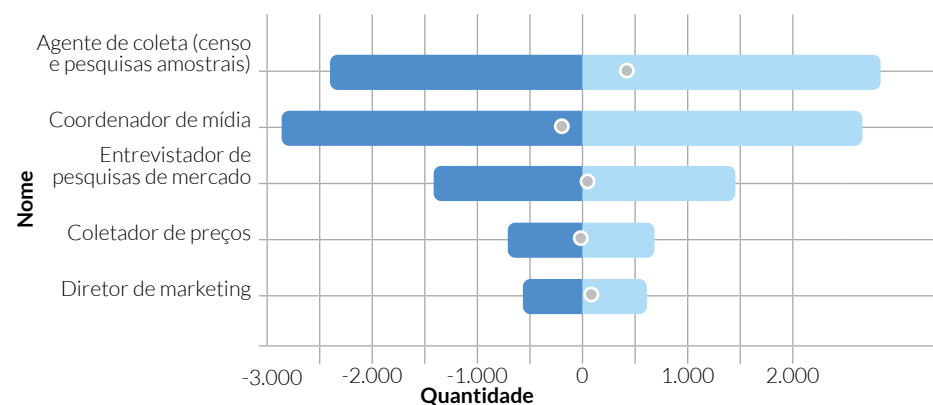


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Grupo 3

As ocupações reunidas no Grupo 3 contabilizaram entre 635 e 2.831 admissões em 2022. Destaca-se Agente de coleta (censo e pesquisas amostrais), que apresentou a maior quantidade de admissões, conforme retratado no gráfico abaixo, e o maior saldo de postos de trabalho, 422.

Gráfico 27. Marketing – Grupo 3

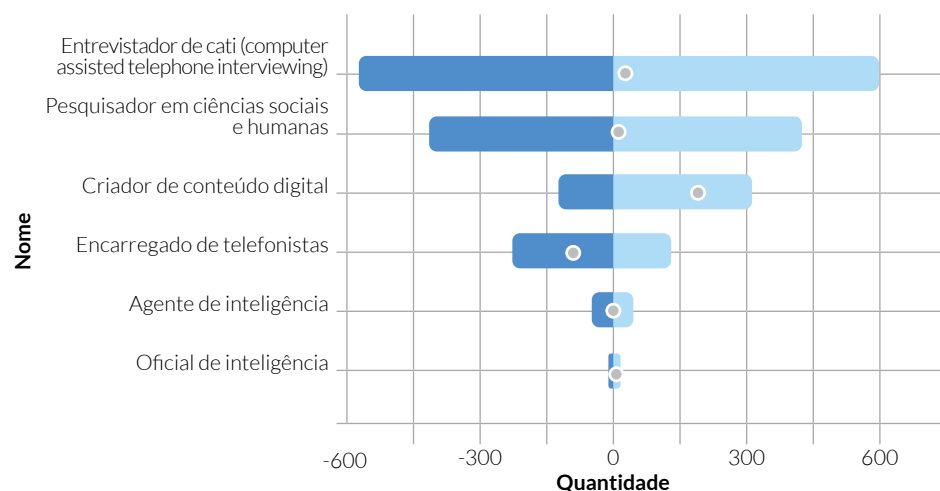


Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Grupo 4

O Grupo 4 é composto pelas ocupações que menos admitiram em 2022, com até 601 admissões registradas. Destaca-se Criador de conteúdo digital, que apresentou um saldo positivo de 194, apesar do baixo número de admissões – apenas 316 em todo o período.

Gráfico 28. Marketing – Grupo 4



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).

## Recursos Humanos

Em 2022, Analista de ocupações concentrou 40,41% das admissões da área de Recursos Humanos.



A ocupação, além de ter apresentado a maior quantidade de admissões em 2022, também apresentou o saldo mais elevado. De 2017 a 2021, vinha registrando crescimento no estoque, e vem aumentando sua participação na área. Em 2021, chegou a representar 36,59% do total de vínculos formais de Recursos Humanos.

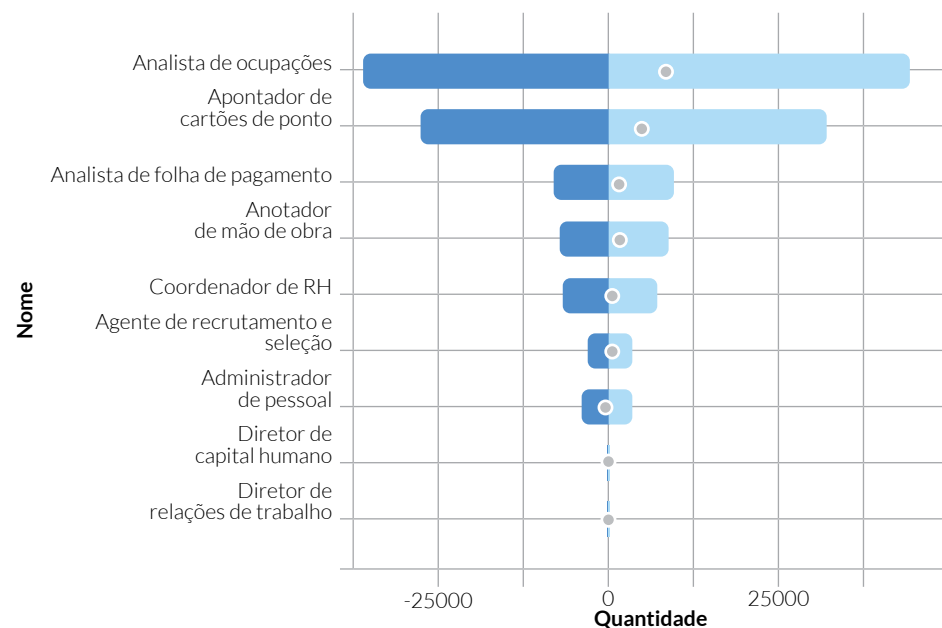
Essa expansão pode estar associada às rápidas transformações vivenciadas no mundo do trabalho, que exigem constantes adaptações e mudanças nos perfis profissionais. O Analista de ocupações tem um papel importante, por exemplo, na gestão e análise de talentos, no entendimento de ocupações emergentes e das habilidades mais valorizadas no mercado e no planejamento de carreiras.

O gráfico a seguir apresenta os dados referentes a admissões e saldos de todas as ocupações de Recursos Humanos contempladas neste Panorama de Mercado. Juntas, elas registraram um saldo positivo de 17.680, representando 1,44% da criação de postos de trabalho



na grande área de Gestão e Negócios em 2022. Entre todas as nove ocupações, apenas Administrador de pessoal registrou saldo negativo (-512).

Gráfico 29. Recursos Humanos



Fonte: Senac, Departamento Nacional, 2023, a partir de dados do Caged (2022).



# Referências

ACCENTURE. **Freight and logistics**: finding the right path to digital transformation. [s. l.], 2022. Disponível em: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-179/Accenture-Freight-And-Logistics.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-179/Accenture-Freight-And-Logistics.pdf). Acesso em: 5 abr. 2023.

ACCENTURE. **Elevating our finance professionals to business advisory roles**. [s. l.], 15 mar. 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/blogs/how-accenture-does-it/elevating-our-finance-professionals-to-business-advisory-roles>. Acesso em: 5 abr. 2023.

ACEMOGLU, Daron; AUTOR, David H. Skills, tasks and technologies: implications for employment and earnings. In: CARD, David; ASHENFELTER, Orley C. (org.). **Handbook of labor economics**. Amsterdã: Elsevier, 2011. p. 1043-1171.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Maturidade digital das MPEs brasileiras**. Brasília, DF: ABDI, 2022. Disponível em: [https://observatorio.micro.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Mapa\\_da\\_Digitalizacao\\_das\\_MPEs\\_Brasileiras\\_1\\_\\_1\\_.pdf](https://observatorio.micro.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Mapa_da_Digitalizacao_das_MPEs_Brasileiras_1__1_.pdf). Acesso em: 5 abr. 2023.

ALICKE, Knut et al. Digital supply chains: do you have the skills to run them? **McKinsey & Company**, [s. l.], 6 jul. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/operations/our-insights/digital-supply-chains-do-you-have-the-skills-to-run-them>. Acesso em: 5 abr. 2023.

ANBIMA. **Finfluence**: quem fala de investimentos nas redes sociais. 3.ed. Rio de Janeiro: Anbima, 2022. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/especial/influenciadores-de-investimentos-3.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/influenciadores-de-investimentos-3.htm). Acesso em: 5 abr. 2022.

AUTOR, David H.; LEVY Frank; MURNANE, Richard J. The skill content of recent technological change: an empirical exploration. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 118, p. 1279-1333, 2003.

BERNARDON, Murilo. Em alta do trabalho informal, vendedores ambulantes lutam por renda digna. **Jornal Comunicação UFPR**, Curitiba, 28 abr. 2022. Disponível em: <https://jornalcomunicacao.ufpr.br/em-alta-do-trabalho-informal-vendedores-ambulantes-lutam-por-renda-digna/>. Acesso em: 6 abr. 2023.

BERTÃO, Nairara. Entenda o que é ESG e por que a sigla é importante para as empresas. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 fev. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/02/21/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-esta-em-altas-empresas.ghtml>. Acesso em: 6 abr. 2023.

LETÍCIA. O setor de logística no Brasil: as tendências e perspectivas. **BuyCo**, Belo Horizonte, 16 jun. 2022. Disponível em: <https://buyco.com.br/setor-de-logistica/>. Acesso em: 6 abr. 2023.

CHUNG KOO, Lawrence. Transformação digital na administração. In: MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana; MARTYNIUK, Valdenise Leziér (org.). **Tendências da Administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2021. p. 53-69.

COSTA, Breno. Preocupação com segurança de dados e disputa maior pautam novo momento do sistema financeiro. **Space Money**, São Paulo, 12 jan. 2022. Disponível em: <https://www.spacemoney.com.br/colunistas/breno-costa/preocupacao-com-seguranca-de-dados-e-disputa-maior-pautam-novo-momento-do-sistema-financeiro/145560/>. Acesso em: 6 abr. 2023.



CORRÊA, Fabiana. Empresas disputam CFOs: plano de sucessão é saída. **Forbes**, [s. l.], 20 out. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/10/empresas-disputam-cfos-entenda-as-tendencias-nas-movimentacoes/>. Acesso em: 5 abr. 2023.

EKLUND, Steven; TAM, Michele; WOODCOCK, Ed. New technology, new rules: reimagining the modern finance workforce. **McKinsey & Company**, [s. l.], nov. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/new-technology-new-rules-reimagining-the-modern-finance-workforce>. Acesso em: 5 abr. 2023.

O QUE EXPLICA a queda no número de desbancarizados no país. **Exame**, São Paulo, 27 jan. 2023. Disponível em: <https://exame.com/conta-em-dia/organizar/queda-numero-desbancarizados-pais/>. Acesso em: 5 abr. 2023.

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. 'True Gen': generation Z and its implications for companies. **McKinsey & Company**, [s. l.], 12 nov. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-package-d-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>. Acesso em: 5 abr. 2023.

THE KEY COMPETENCIES for logistics professionals. **FOX Brasil**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://foxbrasil.com/blog/2018/10/01/the-key-competencies-for-logistics/>. Acesso em: 6 abr. 2023.

GARCIA, Larissa. Pandemia leva à bancarização de quase 10 milhões de pessoas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 out. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/pandemia-leva-a-bancarizacao-de-quase-10-milhoes-de-pessoas.shtml>. Acesso em: 5 abr. 2023.

GAVRAS, David. 705 mil homens brancos têm renda maior que a de todas as 33 milhões de mulheres negras do Brasil. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 10 dez. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/12/705-mil-homens-brancos-tem-renda-maior-que-a-de-todas-as-mulheres-negras.shtml>. Acesso em: 10 abr. 2023.

JANUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes e aplicações. 3. ed. Campinas: Alínea, 2006.

JUNQUEIRA, Carolina. O capital relacional de Compliance. **Valor Econômico**, São Paulo, 5 ago. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniaocoluna/o-capital-reputacional-de-compliance.ghtml>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LIMA, Yuri et al. Exploring the future impact of automation in Brazil. **Employee Relations**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 1052-1066, 2021.

LINKEDIN. **O cenário de vendas no Brasil**. [s. l.]: LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://business.linkedin.com/pt-br/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-2022-ptbr-edition>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MACIENTE, Aguinaldo Nogueira. A composição do emprego sob a ótica das competências e habilidades ocupacionais. **Mercado de trabalho**: conjuntura e análise, Brasília, DF, n. 60, p. 33-43, abr. 2016.

MAIA, Alexandre Gori. Estrutura de ocupações e distribuição de rendimentos: uma análise da experiência brasileira nos anos 2000. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 276-301, 2013.

A BETTER WAY to build a brand: the community flywheel. **McKinsey & Company**, 28 set. 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-Marketing-and-sales/our-insights/a-better-way-to-build-a-brand-the-community-flywheel>. Acesso em: 6 abr. 2023.



NETO, João de Barros. O administrador hoje: uma profissão diante da complexidade. *In*: MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana; MARTYNIUK, Valdenise Leziér (org.). **Tendências da administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2021.

NOGUEIRA, Verdiana de Andrade. **Is that where you work or what you do?**: understanding job polarization in Brazil. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia) – Simon Fraser University, Burnaby, 2015.

PAIXÃO, Marcelo. Investigação sobre qualidade da variável cor ou raça na Rais através de um estudo comparativo com a PNAD do IBGE. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 36., Águas de Lindoia, 2012. **Anais eletrônicos** [...], São Paulo: ANPOCS, 2012. Disponível em: <http://anpocs.org/index.php/encontros/papers/36-encontro-anual-da-anpocs/gt-2/gt30-2/8349-investigacao-sobre-qualidade-da-variavel-cor-ou-raca-na-Rais-atraves-de-um-estudo-comparativo-com-a-pnad-do-ibge>. Acesso em: 11 abr. 2023.

PURCHASE, Sharon; VOLERY, Thierry. Marketing innovation: a systematic review. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 36, n. 9/10, p. 763-793, 2020.

SABOIA, João; KUBRUSLY, Lucia. Evolução das ocupações no Brasil no crescimento e na crise: um estudo dos subgrupos principais no período 2003/2017. **Economia Aplicada**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 609-636, 2021.

SALESFORCE. **E-commerce**: busca por conhecimento. [s. l.]: Salesforce, [2023]. Disponível em: [https://www.salesforce.com/content/dam/web/pt\\_br/www/documents/e-books/commerce-cloud/ecommerce-e-a-busca-por-crescimento.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/pt_br/www/documents/e-books/commerce-cloud/ecommerce-e-a-busca-por-crescimento.pdf). Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVEIRA, Leonardo. Imputação da informação de raça/cor na Rais para o setor público brasileiro. **Nota Técnica**, Brasília, DF, n. 59, p. 1-22, nov. 2022. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11580/1/NT\\_59\\_Diest\\_Imputacao.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11580/1/NT_59_Diest_Imputacao.pdf). Acesso em: 10 abr. 2023.

VOLPATO, Bruno. Marketing digital no Brasil: pesquisa traz dados sobre maturidade das empresas no Marketing digital e vendas. **Resultados Digitais**, Santa Catarina, 18 jun. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/noticias/pesquisa-maturidade-do-Marketing-digital-e-vendas-no-brasil/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

WESEEK. O novo cenário do RH diante da crise do covid-19. **WeSeek Recrutamento Digital**, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/pesquisa-novo-cenario-do-rh/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs report 2020. Genebra: **World Economic Forum**, 2020a. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 12 abr. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. Human capital as an asset: an accounting framework to reset the value of talent in the new world of work. Genebra: **World Economic Forum**, 2020b. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_HR4.0\\_Accounting\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_HR4.0_Accounting_2020.pdf). Acesso em: 12 abr. 2023.

ZANLORENSSI, Gabriel; FRONER, Mariana. Desde 2017, principais bancos fecharam mais de 4.000 agências. **Nexo Jornal**, 16 jun. 2022. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2022/06/16/Desde-2017-principais-bancos-fecharam-mais-de-4.000-ag%C3%A2ncias>. Acesso em: 12 abr. 2023.









[dn.senac.br](http://dn.senac.br)



[www.senac.br](http://www.senac.br)



[facebook.com/SenacBrasil](https://facebook.com/SenacBrasil)



[twitter.com/SenacBrasil](https://twitter.com/SenacBrasil)



[instagram.com/SenacBrasil](https://instagram.com/SenacBrasil)



[linkedin.com/school/senac-brasil/](https://linkedin.com/school/senac-brasil/)



[youtube.com/@SenacNacional](https://youtube.com/@SenacNacional)