

IPECE Informe

Nº 282 – Março/2026

Representatividade Feminina em Cargos de Liderança no Ceará (PNADC 2025/T4)



Governador do Estado do Ceará

Elmano de Freitas da Costa

Vice-Governadora do Estado do Ceará

Jade Afonso Romero

Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG

Alexandre Sobreira Cialdini – Secretário

Caio Hugo Carvalho Vitor - Secretário Executivo de Gestão de Compras e Patrimônio

José Garrido Braga Neto - Secretário Executivo de Gestão de Pessoas

Naiana Corrêa Lima Peixoto - Secretária Executiva de Planejamento e Orçamento

Daniel de Carvalho Bentes - Secretário Executivo de Modernização e Governo Digital

Francisca Rejane Araujo Felipe Pessoa de Albuquerque - Secretária executiva de Planejamento e Gestão Interna

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE

Diretor Geral

Alfredo José Pessoa de Oliveira

Diretoria de Estudos Econômicos – DIEC

Ricardo Antônio de Castro Pereira

Diretoria de Estudos Sociais – DISOC

José Meneleu Neto

Diretoria de Estudos de Gestão Pública – DIGEP

José Fábio Bezerra Montenegro

Gerência de Estatística, Geografia e Informações – GEGIN

Rafaela Martins Leite Monteiro

IPECE Informe – Nº 282 – Março/2026

DIRETORIA RESPONSÁVEL:

Diretoria de Estudos Sociais - DISOC

Elaboração:

João Victor Batista Lopes (Assessor técnico)

Colaboração:

Rayén Heredia Peñaloza (Técnica)

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Missão: Gerar e disseminar conhecimento e informações, subsidiar a formulação e avaliação de políticas públicas e assessorar o Governo nas decisões estratégicas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Valores: Ética, transparência e impessoalidade; Competência, comprometimento e senso de equipe; Compromisso com a sociedade e valorização do ser humano; Autonomia Técnica; Rigor científico e inovação.

Visão: Até 2031, consolidar-se como referência em inteligência pública e assessoramento estratégico ao Governo do Ceará, ampliando sua capacidade de produzir e disseminar conhecimento qualificado, inovador e orientado às políticas públicas efetivas e sustentáveis.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)

Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/n | Edifício SEPLAG | Térreo Cambéa |

Cep: 60.822-325 |

Fortaleza, Ceará, Brasil | Telefone: (85) 2018-2639

www.ipece.ce.gov.br

Sobre o IPECE Informe

A Série **IPECE Informe**, disponibilizada pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), visa divulgar análises técnicas sobre temas relevantes de forma objetiva. Com esse documento, o Instituto busca promover debates sobre assuntos de interesse da sociedade, de um modo geral, abrindo espaço para realização de futuros estudos.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE 2026

IPECE informe / Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) / Fortaleza – Ceará: Ipece, 2026

ISSN: 2594-8717

1. Economia Brasileira. 2. Economia Cearense. 3. Aspectos Econômicos. 4. Aspectos Sociais. 5. Mercado de Trabalho.

Nesta Edição

Neste Informe se analisa a representatividade feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho cearense, com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) referentes aos quartos trimestres de 2019, 2024 e 2025. O estudo examina a participação das mulheres em ocupações gerenciais, comparando o desempenho do Ceará com o Brasil e o Nordeste, além de analisar diferenças setoriais e a disparidade salarial entre homens e mulheres em posições de liderança. Os resultados indicam que, apesar do maior nível médio de escolaridade das mulheres no estado, sua presença em cargos de tomada de decisão permanece limitada e concentrada em determinados setores da economia. Observa-se também redução recente do diferencial salarial entre os gêneros, associada tanto ao aumento da remuneração feminina quanto à queda da remuneração masculina em cargos de gerência no período analisado.

1. Introdução

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho persiste como um dos principais desafios para o desenvolvimento econômico e social no Ceará, no Brasil e no mundo ao longo das últimas décadas. Desde a Conferência de Pequim, realizada em 1995, a promoção do empoderamento feminino vem sendo amplamente discutida como tema de grande relevância internacional (DECLARAÇÃO e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher – Pequim, 1995). Mais recentemente, a Agenda 2030, por meio do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 — que busca alcançar a igualdade de gênero — estabelece a meta 5.5, cujo objetivo é assegurar igualdade de oportunidades para o acesso das mulheres a cargos de liderança e a posições de tomada de decisão em todas as esferas da economia (ONU Mulheres, s.d.).

No Ceará, observam-se avanços importantes em educação e qualificação profissional, fatores que contribuem para o alcance dessa meta. De acordo com dados do Censo Demográfico de 2022, publicado pelo IBGE, as mulheres apresentam nível educacional médio superior ao dos homens no estado, considerando o número médio de anos de estudo (8,8 anos para mulheres e 7,9 anos para homens)¹. Não obstante, este avanço educacional consolidado não se reflete na equidade no mercado de trabalho, uma vez que as mulheres seguem enfrentando barreiras significativas para a ascensão profissional e a igualdade salarial.

De forma ainda mais expressiva, as diferenças salariais entre homens e mulheres permanecem elevadas historicamente, mesmo quando se comparam indivíduos com níveis semelhantes de escolaridade e experiência profissional. Além disso, as mulheres seguem sub-representadas em cargos de liderança, o que limita sua influência nos processos de tomada de decisão organizacional e contribui para a perpetuação de desigualdades estruturais, tanto no setor privado quanto na administração pública.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) destaca que a ampliação da participação feminina em posições de liderança é importante não apenas para reduzir disparidades salariais, mas também para promover maior diversidade e eficiência nas organizações. Empresas com maior representatividade feminina em cargos de liderança tendem a apresentar melhor desempenho econômico e maior comprometimento com boas práticas de governança. Ainda assim, a segregação ocupacional e as dificuldades de acesso a essas posições permanecem como desafios relevantes enfrentados pelas mulheres (OIT, 2019).

¹ Dados coletados do Censo Demográfico – IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?=&t=resultados>

Além disso, a maior presença feminina em cargos de liderança está diretamente associada ao fortalecimento do empoderamento das mulheres. A Organização das Nações Unidas (ONU) ressalta a importância da participação plena e efetiva das mulheres em todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade. Esse empoderamento pode produzir efeitos que ultrapassam o campo econômico, influenciando também dimensões sociais, inclusive relacionadas à violência de gênero. Nesse sentido, a maior autonomia econômica das mulheres está associada à redução de situações de vulnerabilidade e dependência financeira, fatores frequentemente relacionados às dinâmicas de violência doméstica e feminicídio (ONU, 2017).

Dessa forma, a análise da presença feminina em cargos de liderança é fundamental para compreender os mecanismos que influenciam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho cearense, bem como suas conexões com outras desigualdades sociais. Além disso, esse tipo de análise contribui para a formulação de políticas públicas mais eficazes voltadas à promoção da equidade de gênero no estado.

Assim, este estudo apresenta uma análise dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), produzida pelo IBGE, com foco no mercado de trabalho, investigando a proporção de mulheres em cargos de liderança². Para tanto, realiza-se uma comparação das proporções de ocupações gerenciais entre Brasil, Nordeste e Ceará, bem como uma análise por setores da economia, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), com o objetivo de identificar os segmentos que apresentam maiores disparidades de gênero. Em seguida, apresenta-se uma análise da disparidade salarial entre homens e mulheres, considerando as mesmas comparações regionais e temporais.

Os indicadores analisados foram coletados para três períodos: o quarto trimestre de 2019, 2024 e 2025 (dados mais recentes disponíveis da pesquisa). Esses recortes permitem tanto uma comparação de curto prazo (entre 2024 e 2025) quanto de longo prazo (entre 2019 e 2025), sendo o quarto trimestre de 2019 o período imediatamente anterior à pandemia de COVID-19, iniciada em 2020.

2. Cargos de Liderança e Representatividade Feminina

A Tabela 1 apresenta a distribuição das ocupações por gênero no Ceará, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Observa-se um padrão na dinâmica do mercado de trabalho no qual a maior participação no emprego total se concentra nos grupos “Serviços, vendedores do comércio e

² De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações Domiciliar (CBO domiciliar) do IBGE.

mercados” e “Ocupações elementares”. Entre as mulheres ocupadas, o contingente correspondente a esses dois grupos soma quase 50% do total, enquanto entre os homens essa proporção é de 39%.

Ao mesmo tempo, o grupo que exige maior nível de especialização e escolaridade, “Profissionais das ciências e intelectuais”, tem apresentado aumento na participação entre homens e mulheres. Destaca-se, contudo, a maior presença feminina nesse grupo: em 2025/T4, as mulheres representam 15,69% das ocupações nessa categoria, enquanto entre os homens essa proporção é de 7,77%.

Em contrapartida, o grupo correspondente aos cargos de liderança perdeu participação relativa em comparação aos demais grupos ocupacionais ao se considerar o período pré-pandemia (2019/T4). Apesar da redução ser pequena, em 2025/T4 a proporção de cargos de liderança entre os homens corresponde a 2,71% do total de ocupações masculinas, enquanto entre as mulheres essa proporção é de 2,54%.

Assim, apesar de as mulheres apresentarem maior participação em ocupações que exigem maior especialização, no âmbito da liderança e da representatividade ainda se observa predominância masculina, tanto no período pré-pandemia quanto no período posterior.

Tabela 1: Distribuição (%) de tipos de Ocupação (de acordo com a CBO) por Gênero para o Ceará – 2019/T4, 2024/T4 e 2025/T4.

Tipo de Ocupação	2019/T4		2024/T4		2025/T4	
	Mulheres	Homen s	Mulheres	Homen s	Mulheres	Homen s
Apoio Administrativo	9.13	5.37	10.29	5.28	10.57	5.49
Serviços, vendedores dos comércios e Mercados	34.35	22.07	32.97	21.30	31.59	19.19
Construção, Mecânica e Outros	9.39	17.08	7.50	17.45	6.95	16.62
Diretores e Gerentes	3.06	3.53	2.28	2.34	2.54	2.71
Instalações, Operadores de máquinas e montadores	3.04	10.31	4.76	12.33	5.36	13.08
Ocupações elementares	19.51	20.54	18.58	18.66	18.36	19.58
Profissionais das ciências e intelectuais	13.28	5.71	15.04	6.46	15.69	7.77
Técnicos e profissionais de nível médio	6.43	5.88	7.21	5.69	7.71	7.01
Agropecuária, Florestais, da caça e da pesca	1.80	9.52	1.37	10.49	1.23	8.56

Fonte: PNADC/IBGE. Elaboração: IPECE.

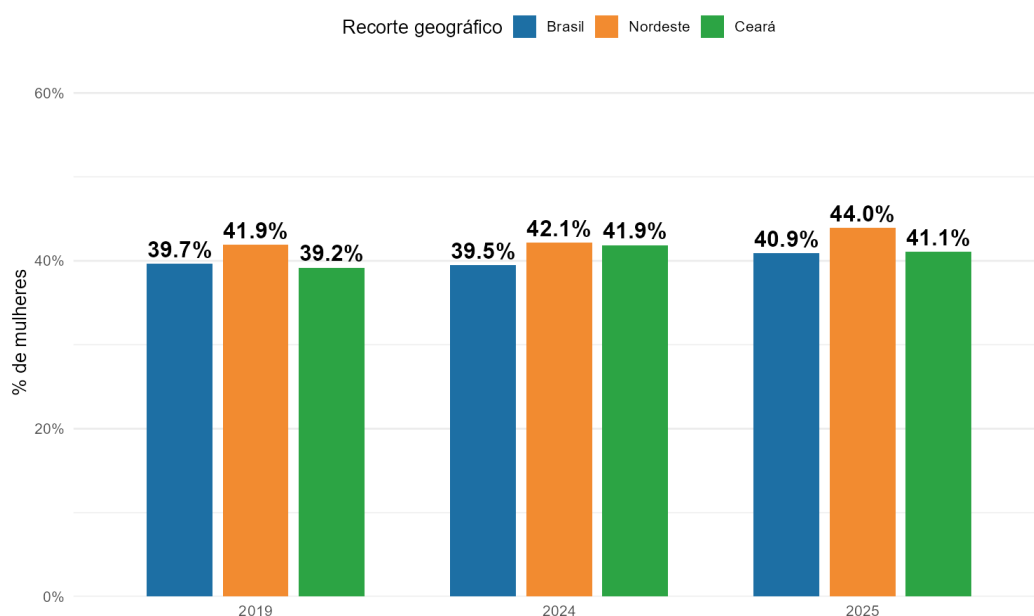
Ainda no que se refere aos cargos de chefia e gerência, uma análise comparativa entre gêneros e regiões é apresentada no Gráfico 1, que ilustra a evolução da participação feminina em posições de liderança.

Os cargos de gerência e diretoria ainda são predominantemente ocupados por homens. Em 2025/T4, apenas 41,1% dessas posições eram ocupadas por mulheres. Com esse resultado, o Ceará apresenta uma variação pouco significativa em relação a 2019, com aumento de aproximadamente 4%.

Entretanto, na comparação entre 2024 e 2025 observa-se uma leve redução dessa proporção.

Portanto, embora apresente proporção ligeiramente superior à média nacional (40,9% em 2025/T4), o Ceará permanece abaixo da média regional do Nordeste, onde 44% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Esse resultado sugere que, mesmo que de forma sutil, o estado apresenta indícios de perda de espaço feminino em posições de tomada de decisão quando se compara o cenário de 2025 ao período pré-pandemia.

Gráfico 1: Proporção entre gêneros para cargos de liderança – Ceará, Nordeste e Brasil – 2019/T4, 2024/T4 e 2025/T4.



Fonte: PNADC/IBGE. Elaboração: IPECE.

3. Cargos de Liderança entre Setores da Economia

Considerando que a proporção de mulheres em cargos de liderança pouco se alterou ao longo do período analisado, a Tabela 2 enfatiza em quais setores da economia as mulheres enfrentam maiores dificuldades para ascender a posições de tomada de decisão.

No que se refere aos setores com maior disparidade de gênero nos cargos de liderança, ao final de 2025 o setor de “**Construção**” apresenta o maior desequilíbrio. Menos de 13% desses cargos eram ocupados por mulheres, além de essa proporção ter registrado redução superior a 12 pontos percentuais em comparação ao mesmo trimestre de 2019.

O setor de “**Indústria Geral**” corresponde ao segundo segmento com maior predominância masculina. Nesse caso, observa-se também redução da participação feminina em posições de liderança, passando de 35,41% dos cargos em 2019/T4 para 22,55% em 2025/T4.

Entre os cargos de liderança na **administração pública**, as mulheres perderam a paridade observada anteriormente. Em 2019, elas ocupavam 51,14% dessas posições, enquanto em 2025 passaram a representar 46,56% dos cargos.

Por outro lado, destaca-se o setor de “**Transporte, armazenagem e correio**”. Em 2019, apenas 8,43% dos cargos de gerência eram ocupados por mulheres. Em 2025, essa proporção apresentou crescimento significativo, alcançando mais de 36% das posições de liderança. Embora ainda representem minoria no setor, observa-se uma expansão expressiva da participação feminina.

Vale ressaltar aqui que o setor de “**Educação, saúde humana e serviços sociais**” é tradicionalmente associado com a liderança feminina por serem setores do chamado Trabalho de Cuidado, que englobam produtos e serviços relacionados a escolas, hospitais e cuidado de familiares.

Em síntese, entre os setores da economia analisados, apenas dois apresentam maioria feminina nos cargos de tomada de decisão. Esse resultado indica que a liderança feminina no Ceará permanece concentrada em poucos segmentos. Além disso, na maior parte dos setores observa-se perda de espaço relativo das mulheres quando se compara o cenário de 2025 com o período pré-pandemia (2019/T4)³.

Tabela 2: Proporção (%) de Cargos de Gerência entre Gêneros por Setores de Economia 2019,2024 e 2025 – Ceará.

CEARÁ	2019/T4		2024/T4		2025/T4	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Grupamentos de atividade principal						
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	100	0	100	0	100	0
Indústria geral	64.59	35.41	70.00	30.00	77.45	22.55
Construção	75.45	24.55	49.81	50.19	87.31	12.69
Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas	65.19	34.81	59.12	40.88	60.58	39.42
Transporte, armazenagem e correio	91.57	8.43	79.60	20.40	63.14	36.86
Alojamento e alimentação	50.85	49.15	48.90	51.10	57.93	42.07
Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas	56.56	43.44	63.68	36.32	60.51	39.49

³ Apesar do setor de agropecuária concentrar 100% dos cargos ocupados por homens, há de se fazer a ressalva que pode haver um erro amostral quanto a distribuição de gênero para este grupo específico

Administração pública, defesa e seguridade social	48.86	51.14	58.98	41.02	53.44	46.56
Educação, saúde humana e serviços sociais	40.53	59.47	35.22	64.78	32.46	67.54
Outros Serviços	66.40	33.60	54.00	46.00	40.36	59.64

Fonte: PNADC/IBGE. Elaboração: IPECE.

4. Disparidade Salarial

Além da análise da disparidade de gênero na ocupação de cargos de liderança, também é relevante examinar as diferenças de rendimento entre homens e mulheres nessas posições. Historicamente, os salários das mulheres tendem a ser inferiores aos dos homens mesmo quando se comparam cargos com níveis semelhantes de qualificação profissional (WEF, 2025).

Conforme apresentado no Gráfico 2, em um cenário pré-pandemia (2019/T4), a remuneração média das mulheres que ocupavam cargos de liderança (R\$ 6.537,08) correspondia a 63,52% da remuneração média dos homens nas mesmas posições (R\$ 10.292,05). Nesse período, apesar de apresentar médias salariais superiores às observadas no Nordeste, o Ceará registrava o maior diferencial salarial quando comparado ao Brasil e à própria região Nordeste.

Entretanto, em decorrência do choque econômico provocado pela crise associada à pandemia de COVID-19, as médias salariais no estado sofreram forte impacto, especialmente no caso da remuneração média masculina. Essa redução mais intensa contribuiu para a diminuição do diferencial salarial entre os gêneros.

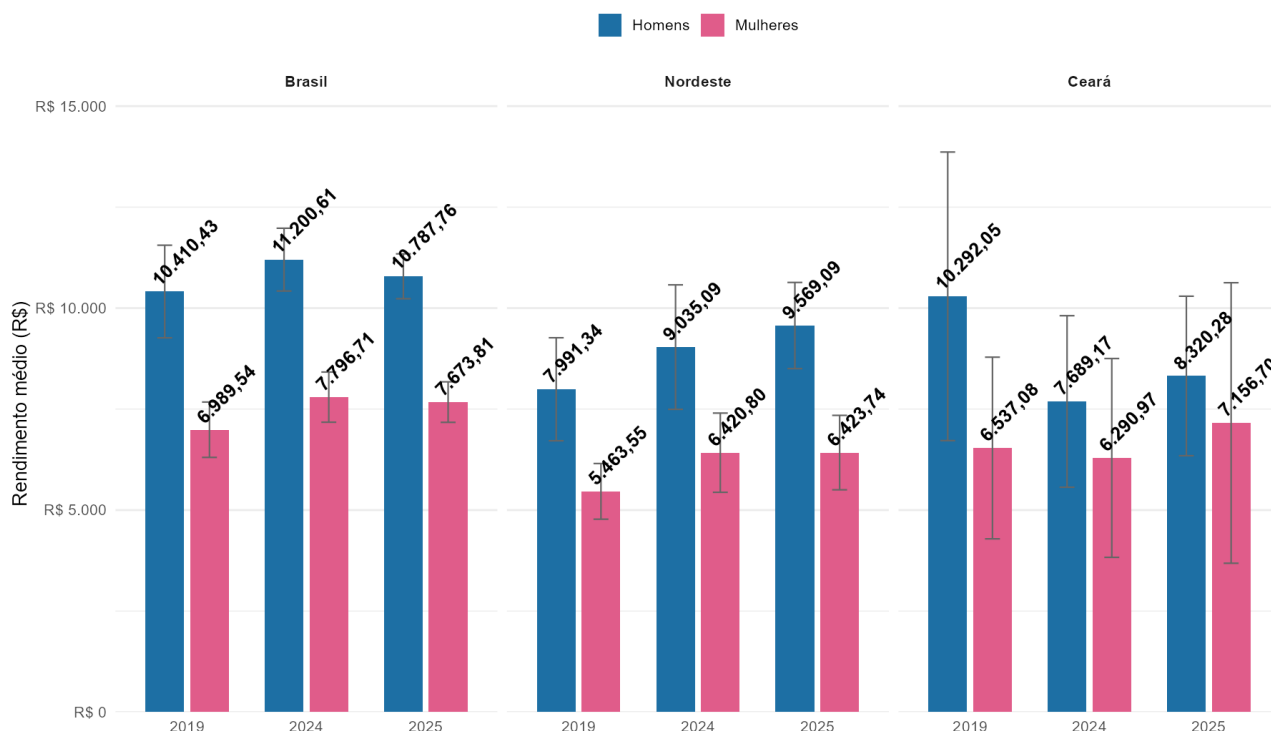
Em 2024, enquanto Brasil e Nordeste já apresentavam recuperação das remunerações médias — tanto entre homens quanto entre mulheres — após o choque ocasionado pela pandemia, o Ceará ainda registrava deterioração expressiva da remuneração masculina. Entre 2019 e 2025, observa-se uma redução próxima a 20% nessa média salarial.

Como resultado, em 2025 o Ceará apresenta o menor diferencial salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança. Contudo, esse resultado não decorre exclusivamente da valorização da remuneração feminina, mas também da redução significativa da remuneração média masculina no período analisado.

Além disso, embora a média salarial masculina ainda seja superior à feminina, a sobreposição dos intervalos de confiança sugere uma tendência de convergência — ainda que gradual — nos rendimentos associados aos cargos de liderança no estado.

Em síntese, a menor disparidade salarial observada no Ceará, em comparação ao Brasil e ao Nordeste, resulta de uma dinâmica combinada: por um lado, a redução da remuneração média masculina nos cargos de gerência e, por outro, o aumento da remuneração média feminina no estado. Ainda assim, a média salarial das mulheres permanece ligeiramente inferior à observada no âmbito nacional.

Gráfico 2: Média de rendimentos entre cargos de gerência por gênero—Ceará, Nordeste e Brasil – 2019/T4, 2024/T4 e 2025/T4.



Fonte: PNADC/IBGE. Elaboração: IPECE.

5. Conclusão

A análise dos dados do mercado de trabalho da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) para o Ceará, considerando os quartos trimestres de 2019 a 2025, revela a persistência de desafios estruturais para a promoção da equidade de gênero, especialmente no que se refere à ocupação de cargos de liderança. Embora o estado apresente um contingente feminino com nível médio de escolaridade superior ao masculino, essa vantagem não se reflete de forma proporcional na participação das mulheres em posições de tomada de decisão. Além da baixa proporção de cargos de gerência entre o total da população feminina ocupada (2,54%), as mulheres ainda representam minoria na ocupação desses postos, com variações pouco expressivas entre 2019 e 2025 (um total de 41,1% neste último período).

A análise setorial evidencia que a liderança feminina permanece concentrada em determinados segmentos da economia. Observa-se predominância feminina em setores tradicionalmente associados à maior participação das mulheres, como Educação, Saúde e serviços sociais, nos quais 67,54% dos cargos de gerência eram ocupados por mulheres. Por outro lado, verifica-se também um avanço expressivo em setores historicamente masculinos, como o de transporte, no qual a participação feminina passou de 8,43% em 2019 para 36,86% em 2025. Ainda assim, há indícios de retrocesso em setores relevantes para a economia cearense, como a Indústria Geral (22,5% de liderança feminina) e a Construção (12,9% de liderança feminina) no último trimestre de 2025. De maneira igualmente preocupante, a perda da paridade de gênero nos cargos de liderança da administração pública sugere redução da representatividade feminina em espaços estratégicos para a formulação de políticas públicas no estado.

No que se refere aos rendimentos, a redução do diferencial salarial entre homens e mulheres observada no Ceará em 2025 deve ser analisada com cautela. Esse resultado não decorre exclusivamente da valorização do trabalho feminino, mas também de uma deterioração expressiva da remuneração média masculina nos cargos de gerência, que apresentou redução próxima a 20% no período analisado. Dessa forma, a aparente convergência salarial reflete mais um processo de compressão dos rendimentos do que um avanço consistente na valorização da liderança feminina.

Em síntese, os resultados relativos aos cargos de gerência no Ceará indicam que o empoderamento feminino no âmbito da tomada de decisão ainda enfrenta barreiras relevantes. Persiste um hiato entre a qualificação educacional das mulheres e sua presença em posições de liderança. Nesse contexto, reforça-se a importância de ampliar políticas e iniciativas que promovam maior alinhamento com a meta 5.5 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que visa garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades em cargos de liderança no estado.

6. Referências Bibliográficas

DECLARAÇÃO e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher – Pequim, 1995. In: BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Instrumentos internacionais de direitos das mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. p. 148–258.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Violence and harassment against women and men in the world of work: Trade union perspectives and action**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/document/s/publication/wcms_674831.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.

ONU MULHERES. **Compromisso com a Igualdade: Por um Brasil sem machismo, racismo e LGBTfobia**. Brasília: ONU Mulheres Brasil, 2017. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.

ONU MULHERES. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: igualdade de gênero**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 9 mar. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender gap Report 2025**. Geneva: WEF, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf. Acesso em: 9 mar. 2026.