

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE MULHERES  
EMPREENDEDORAS**

THALYTA ALVES DA SILVA

Bananeiras

Maior/2025

THALYTA ALVES DA SILVA

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE MULHERES  
EMPREENDEDORAS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Docente Orientador:** Prof. Milene Felix de Almeida, (doutora).

Bananeiras

Maio/2025

Catálogo na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação

S586p Silva, Thalyta Alves da.

Processo de tomada de decisão de mulheres  
empreendedoras / Thalyta Alves da Silva. - Bananeiras,  
2025.

33 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida Almeida.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Autonomia. 2. Empreendedorismo feminino. 3.  
Decisão. I. Almeida, Milene Felix de Almeida. II Título.

UFPB/BSMSV/CCHSA

CDU 658 (042)

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluna:** Thalyta Alves da Silva.

**Trabalho:** PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE MULHERES EMPREENDEDORAS

**Data de aprovação:** 07/05/2025

### **Banca examinadora**

---

Prof. Milene Felix de Almeida, (doutora).  
Orientadora

---

Prof. Francivaldo Dos Santos Nascimento, (doutor).  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder forças nos momentos difíceis e me mostrar que nada é impossível. A Ele dedico e agradeço por esta conquista.

Ao meu pai, Gilson Santos, que nunca mediu esforços para me ajudar. Obrigada por ser meu exemplo, meu espelho e minha base em tudo o que faço.

À minha mãe, Adriana Alves, pelo apoio constante e por sempre me incentivar a seguir em frente, mesmo diante dos desafios.

À minha avó, Solange Alves, por me fortalecer com suas orações e por sua fé, que sempre me acompanhou e me deu coragem.

À minha irmã, Thauanne Lays, pelo carinho, apoio e todas as demonstrações de afeto.

Ao meu namorado, Caio Kadner, pelo incentivo, compreensão e motivação durante todo esse processo.

Às minhas amigas, especialmente aquelas que conheci na universidade, que tornaram o caminho mais leve e mais bonito com sua amizade e companheirismo.

À minha orientadora, Milene Félix de Almeida, pelos ensinamentos, paciência e valiosas contribuições que enriqueceram minha formação acadêmica e profissional.

E, por fim, às empreendedoras que gentilmente aceitaram participar da pesquisa. A cada uma de vocês, meu sincero agradecimento. Sem a colaboração de vocês, essa conquista não seria possível.

## RESUMO

A tomada de decisão constitui uma atividade essencial na rotina das mulheres empreendedoras, sendo constantemente acionada diante dos desafios e demandas do cotidiano. Esse processo envolve múltiplos fatores que influenciam diretamente a condução e os resultados dos empreendimentos. O empreendedorismo feminino surge, em muitos casos, como resposta à ausência de oportunidades no mercado formal e à busca por independência financeira. A decisão é apresentada como um elemento-chave na gestão dos negócios, refletindo a capacidade das mulheres de se adaptarem, inovarem e liderarem seus empreendimentos com responsabilidade e sensibilidade. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo principal compreender o processo de tomada de decisão de mulheres empreendedoras em municípios do interior da Paraíba. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi realizada com 11 empreendedoras atuantes em diversos setores, por meio de uma entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados por meio da análise temática. A investigação identificou três temas/padrões: decisões de acordo com a ocasião e necessidade; decisões de risco baseadas em experiências vividas; e decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição. Conclui-se que o processo decisório é dinâmico e contextualizado, e que as mulheres empreendedoras conseguem articular lógica, emoção e experiência na condução de seus negócios, contribuindo para sua autonomia e impacto social.

**Palavras – chave:** Autonomia; Empreendedorismo feminino; Decisão.

## ABSTRACT

Decision-making is an essential activity in the routine of female entrepreneurs, and is constantly called upon to face the challenges and demands of everyday life. This process involves multiple factors that directly influence the management and results of ventures. Female entrepreneurship often arises as a response to the lack of opportunities in the formal market and the search for financial independence. Decision-making is presented as a key element in business management, reflecting women's ability to adapt, innovate, and lead their ventures with responsibility and sensitivity. In this sense, this study's main objective is to understand the decision-making process of female entrepreneurs in municipalities in the interior of Paraíba. The research, which used a qualitative approach, was conducted with 11 female entrepreneurs working in various sectors, through a semi-structured interview. The data were analyzed using thematic analysis. The research identified three themes/patterns: decisions according to occasion and need; risk decisions based on lived experiences; and decisions in female entrepreneurship under uncertainty, certainty, and intuition. It is concluded that the decision-making process is dynamic and contextualized, and that women entrepreneurs are able to articulate logic, emotion and experience in running their businesses, contributing to their autonomy and social impact.

**Keywords:** Autonomy; Female entrepreneurship; Decision.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis, questões do roteiro e autor.	15
Quadro 2 – Identificação dos empreendimentos e do empreendedor.	17
Quadro 3 – Variáveis e ideias iniciais.	25
Quadro 4 – Trechos interessantes dos entrevistados e códigos.	26
Quadro 5 – Códigos e temas.	29
Quadro 6 – Temas e temas revisados.	30
Quadro 7 – Nomenclatura e definição do tema.	30
Quadro 8 – Temas, Exemplos, Interpretação dos dados, Contribuição Teórica.	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 Tomada de decisão	11
2.2 Empreendedorismo feminino	13
<b>3. METODO</b>	<b>14</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>17</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>22</b>
<b>Apêndices</b>	<b>25</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	25
APÊNDICE B – FASE DAS VARIÁVEIS E IDEIAS INICIAIS	25
APÊNDICE C – FASE DA CODIFICAÇÃO	26
APÊNDICE D – FASE DA GERAÇÃO DE TEMAS	29
APÊNDICE E – FASE DA REVISÃO DOS TEMAS	30
APÊNDICE F – FASE DA NOMENCLATURA DOS TEMAS	30
APÊNDICE G – FASE DA APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E ANÁLISE	30

## PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE MULHERES EMPREENDEDORAS

Thalyta Alves da Silva

### 1. INTRODUÇÃO

A Tomada de Decisão é um processo complexo, ao mesmo tempo essencial à sobrevivência e ao crescimento de qualquer empreendimento. No contexto do empreendedorismo, essa habilidade torna-se ainda mais crítica, pois envolve a capacidade de lidar com incertezas, riscos e oportunidades em um ambiente dinâmico e competitivo, de modo que cada indivíduo decide em função de sua percepção das situações e dos problemas que percebe. Em síntese, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (Chiavenato, 2003). Ainda que existam modelos racionais estruturados, o processo decisório nem sempre segue caminhos lineares, especialmente quando se trata da atuação prática no empreendedorismo.

No campo do empreendedorismo feminino, esse cenário ganha contornos ainda mais particulares. A atuação das mulheres enquanto líderes de seus próprios negócios desafia estruturas sociais historicamente construídas, que associam o ato de decidir à racionalidade, geralmente atribuída ao masculino (Brandão, 2019).

Apesar do crescimento no número de mulheres que empreendem no Brasil, são encontrados poucos estudos relacionando Tomada de Decisão e Empreendedorismo Feminino, especialmente quando se busca compreender o modo como essas decisões são tomadas na prática, considerando a combinação entre ocasiões, riscos e pressão por tempo. Nesse sentido, a Intuição se apresenta como um modelo de tomada de decisões frequentemente requisitado, capaz de evidenciar o modo como algumas decisões emergentes são tomadas, especialmente em contextos de poucas informações, pressão e urgência, como é o ambiente empreendedor (Darcoso; Russo, 2011). A estas mulheres empreendedoras são requeridas respostas rápidas, e a Intuição, que atua fora do nosso campo consciente, fornece insights importantes que são alimentados por experiências anteriores, conhecimentos acumulados e percepções que o cérebro processa de forma rápida e automática (Isenman, 2018).

Dessa forma, este estudo se justifica principalmente pelo fato de que o empreendedorismo feminino tem se destacado no Brasil não só pela sua relevância econômica, mas também como um meio de alcançar autonomia e promover transformações sociais das mulheres empreendedoras e dos contextos em que atuam. Segundo o IBGE, no Brasil, ao final do 3º trimestre de 2020, havia 8,6 milhões de mulheres à frente de um empreendimento (formal ou informal), por conta própria ou como empregadora, representando cerca de 34% do total de donos de negócios existentes no país.

Por outro lado, ao empreender as mulheres passam a ocupar espaços importantes, conquistando maior independência e fortalecendo seu papel na sociedade (Ramos; Souza; Marcelino, 2022). Assim, compreender como ocorre o processo de tomada de decisão em seus negócios é fundamental para contribuir em diversos aspectos da gestão. Essa compreensão permite identificar os desafios enfrentados, os fatores que influenciam suas escolhas e as formas como lidam com as responsabilidades do dia a dia. A literatura da área (Villas Boas, 2010) mostra que as empreendedoras demonstram habilidades importantes nesse processo, como sensibilidade para perceber situações, intuição para escolher caminhos e a capacidade de conciliar múltiplas tarefas, o que evidencia a importância de aprofundar esse tema.

Com o intuito de compreender melhor a temática, foi conduzida uma pesquisa de campo que teve como objetivo principal compreender o processo de tomada de decisão de mulheres empreendedoras que atuam à frente de pequenos negócios. A pesquisa foi desenvolvida em alguns municípios do interior da Paraíba, com o intuito de analisar como a tomada de decisão

se manifesta no cotidiano do empreendedorismo feminino. Busca-se verificar cada aspecto relacionado às decisões dentro de seus respectivos empreendimentos, bem como compreender a forma como essas mulheres lidam com os diferentes cenários que surgem em seus negócios e como vivenciam esse processo decisório.

O artigo está dividido em cinco partes. A primeira é a introdução, na qual se contextualiza o tema abordado, juntamente com a justificativa, a problemática e o objetivo do estudo. A segunda seção corresponde ao referencial teórico, com foco na temática da Tomada de Decisão e do Empreendedorismo Feminino. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, o trabalho é encerrado com as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Tomada de decisão**

O processo decisório nas organizações nem sempre é fácil. Em geral, envolve fases como a percepção do problema, sua análise e definição; o ajuste daqueles objetivos que devem ser alcançados; a eleição de alternativas de solução; a comparação e escolha das alternativas após análise; e, por fim, a implementação daquelas que irão solucionar o problema (Mascena, 2015).

Dessa forma, tomar decisão é essencial para o funcionamento eficaz e o alcance dos objetivos de uma organização. Entretanto, apesar de ser um processo estruturado, ele é complexo e demanda uma análise cuidadosa em cada etapa para garantir que as decisões tomadas sejam eficientes.

Segundo os estudos de Ribeiro (2010), as atividades de tomada de decisão e resolução de problemas são realizadas nas empresas nos seus diversos níveis hierárquicos. A decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem, o conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios (Pereira; Fonseca, 1997).

Assim, é possível afirmar que toda decisão tem consequências e envolve riscos, mas uma vez processada a escolha, o caminho está traçado e é unidirecional. Existem dois fatores que não podem deixar de ser considerados na análise das consequências: o grau de certeza ou incerteza; e o nível de risco existente no processo decisório. Entender tais aspectos é importante porque auxilia o tomador de decisão a ampliar o seu campo de visão e, ao mesmo tempo, a se munir de múltiplas informações e alternativas que melhor se enquadrem no contexto analisado (Clemen, 1996).

A adequação de uma decisão é medida pelo resultado esperado. Decisões difíceis envolvem consequências provavelmente negativas, como nos dilemas. Quando há certeza não há ambiguidade ou conflito na escolha. No entanto, a incerteza complica a tomada de decisões. Em condições de certeza, as variáveis e os resultados de cada ação ou solução são conhecidos, e essas decisões são chamadas de programadas. Os principais elementos do processo decisório são o estado da natureza, ou seja, as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente que o tomador de decisão deve enfrentar (Chiavenato, 1999).

Decisões programadas seguem regras e procedimentos pré-estabelecidos e são tomadas em ambientes de certeza ou baixa incerteza, com resultados conhecidos, podendo ser facilmente delegadas. Já as decisões não-programadas não seguem regras específicas e podem ser conhecidas ou inéditas. Nas decisões não-programadas conhecidas, o tomador já enfrentou problemas semelhantes. Nas inéditas, ele enfrenta uma situação nova, sem regras pré-estabelecidas para orientá-lo. Simon (1977b, p.5), como criador dos termos "decisões

programadas e decisões não-programadas", registra que as decisões "... não são, na verdade, tipos distintos, mas um todo contínuo, com decisões altamente programadas, em uma extremidade, e decisões não-programadas, na outra. É possível encontrar decisões de todos os matizes neste contínuo". Essas são apenas algumas nuances que revelam a complexidade que é tomar decisão.

Por outro lado, Risco é a condição na qual os resultados de qualquer decisão ou curso de ação não são definitivamente conhecidos, mas provavelmente cairão dentro de uma amplitude conhecida. As pessoas usam heurísticas rápidas e frugais ao tomar decisões sob risco, em primeiro lugar, na maioria das vezes as pessoas minimizam a probabilidade do pior resultado. Se as alternativas arriscadas produzem a mesma chance do pior resultado, então as pessoas maximizam a probabilidade do melhor resultado (Blavatsky, 2013).

Em situações mais complexas nas quais não são conhecidos todos os possíveis resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetuada (Montana; Charnov, 1999). As preferências ou prevenções de risco podem ser influenciadas pela motivação de realização que trata de um instrumento para se alcançar um objetivo futuro. Por outro lado, podem ser motivados pela necessidade de estimulação, quando deriva de uma fonte emocional forte e imediata, no entanto esses fatores pouco têm sido estudados (Zaleskiewicz, 2001). E não se pode deixar de ressaltar que o momento de vida do tomador de decisão influencia diretamente na percepção de como lidar com a decisão a ser tomada.

A Intuição como modelo chave na tomada decisões se baseia em uma inter-relação simultânea entre provas de evidência nos dados que o sujeito encontra disponível em sua memória, conclusões a partir destes e testes internos de consistência que se condensam em um entendimento coerente e integrado da situação problema. Ou seja, uma síntese inconsciente de conteúdos em que se torna difícil perceber qual foi o caminho traçado para a conclusão (Buchanan; O'Connell, 2006).

De acordo com Salas et. al. (2010), a automaticidade das respostas está intrinsecamente ligada à habilidade do sujeito em determinada situação, isso porque essa habilidade faz com que o sujeito resolva um problema de forma tão automática que nem percebe como o fez, não há consciência deliberativa na ação, há intuição. Sujeitos com melhores capacidades de aprendizagem implícita, ou seja, uma aprendizagem internalizada além da percepção consciente, possuem melhor capacidade de tomar decisão intuitiva (Isenman, 2018).

A Intuição está ligada à experiência e à habilidade da pessoa em determinada situação, pois o conhecimento já está internalizado e funciona quase inconscientemente. Por outro lado, a abordagem prescritiva defende que as decisões devem seguir regras e procedimentos definidos, indicando como as pessoas deveriam agir para tomar decisões corretas. Enquanto a intuição é espontânea e baseada na vivência, a abordagem prescritiva valoriza o planejamento e a análise consciente.

Assim, a abordagem prescritiva tem fundamento na racionalidade ilimitada, e estabelece o que as pessoas podem e devem fazer em termos do processo decisório-ou seja, estabelece regras, procedimentos e métodos com base na lógica e na racionalidade do indivíduo (Dillon, 1998; Façanha; Yu; Martins, 2011; Gold; Colman; Pulford, 2011). Portanto, a prescrição se baseia como as pessoas devem tomar decisões, oferecendo regras e métodos lógicos para guiar o comportamento ideal. Com isso, a descrição foca em como as decisões são realmente tomadas na prática, observando o comportamento real dos indivíduos.

Do ponto de vista do indivíduo, é possível identificar três estilos principais de tomada de decisão. O tomador de decisão impulsivo, aquele que age rapidamente, sem gastar tempo reunindo todas as informações ou avaliando alternativas. Como ponto positivo, esse estilo evita procrastinação, mas pode gerar desperdício e duplicação de esforço, caso a melhor opção não seja considerada. Outro estilo configura o tomador ponderado, indivíduos que preferem analisar

as alternativas com calma, evitando decisões precipitadas, porém, podem demorar e desperdiçar recursos valiosos. Por fim, o tomador de decisões consistente busca equilíbrio, agindo sem pressa, mas sem perder tempo, pois sabe quando tem informações suficientes para decidir e reconhece as melhores alternativas. Porém, quando as decisões são tomadas nem sempre se tem o controle da situação; ou seja, o decisor pode agir quanto somente por impulso. Em algumas situações a emoção pode mover o indivíduo para tomar uma decisão, porém em outras pode paralisá-lo completamente diante de uma incerteza, por força do limite da racionalidade (Morse, 2006).

O estilo de tomada de decisão mostra a forma preponderante como a pessoa toma decisão, mas tal estilo pode ser modificado ao longo do tempo. Isso acontece também com as mulheres empreendedoras, as quais vivenciam desafios diversos relacionados à sua atuação na gestão dos empreendimentos.

## 2.2 Empreendedorismo feminino

O empreendedorismo é um fenômeno complexo que abrange uma variedade de contextos (Julien, 2010). Os diversos conceitos utilizados na literatura sobre o tema refletem essa complexidade.

A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa “ENTREPRENEUER”, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2001). O tema acerca desse fenômeno, que modifica as condições correntes do mercado pela introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas, tem despertado um crescente significativo interesse no campo de estudos organizacionais.

Mulheres iniciam empreendimentos, na maioria das vezes, por identificar oportunidades, ou motivadas por necessidades (Orhan; Scott, 2001). Ao mesmo tempo, alguns autores afirmam que as mulheres apresentam diferenças em aspectos de preferências sociais, culturais, de competitividade e são mais avessas ao risco em decisões sobre investimentos, sendo assim assumem menores dívidas e também menores aquisições quando comparadas aos gestores masculinos (Hinz; Mccarthy; Turner, 1997).

A razão para iniciar uma atividade empreendedora é um tema diverso e importante para identificar a natureza do empreendedorismo. Quando se trata de empreendedorismo feminino, tanto razões econômicas quanto sociais e psicológicas são apontadas. As motivações diferem de pessoa para pessoa, indo ao encontro das necessidades de cada uma.

Assim, as mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades (lar, marido, filhos, trabalho). Segundo Villas Boas (2010, p.51) “Existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa”, o que se torna um diferencial em relação aos homens (Grzybovski et. al., 2002).

Essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento, elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional. A mulher tem assumido características antes comuns ao universo masculino, como a competitividade, liderança, ambição, capacidade de assumir riscos, aceitação de mudanças, possuindo um pensamento analítico e objetivo, independência e autoconfiança.

A importância das mulheres como empreendedoras para a sociedade gira em torno da sua contribuição econômica, pois gera emprego para si e para outros, na importância de seu comportamento em administrar a dupla jornada como exemplo social e ainda o aumento da autonomia feminina, antigamente julgado improvável e desnecessário.

Segundo Pereira e Fonseca (2009), a tomada de decisões na esfera doméstica, no ambiente empresarial e na sociedade, relaciona-se com a percepção dos papéis sociais

masculinos e femininos. Paralelamente, para Póvoa et al. (2017), é notória a polarização, essencialmente construída, de posturas de homens e mulheres nas decisões organizacionais ao afirmar que as funções que envolvem decisões que exijam empatia, conciliação ou conservadorismo se aproximam mais do perfil feminino, enquanto decisões que pressupõem maior tolerância ao risco e à maximização de resultados individuais são melhor atendidas por homens.

Tal distinção de posturas no processo decisório também é percebida por Pereira e Fonseca (2009, p. 239), quando afirmam que “a decisão, considerada como um atributo lógico, ainda é vista como algo essencialmente masculino”, e os homens ainda são associados à razão, cultura e poder, enquanto a imagem feminina está mais ligada à sensibilidade, cotidiano e natureza.

Haja vista, essas ideias revelam como essas dicotomias afetam o reconhecimento da capacidade feminina no processo decisório. Assim, ao serem associadas à sensibilidade e à natureza, as mulheres podem ser injustamente subvalorizadas em espaços que requerem decisões estratégicas e racionais. Esse preconceito estrutural perpetua a desigualdade de gênero e marginaliza a contribuição feminino em processos que, na realidade, dependem de abordagem lógica quanto de uma visão mais ampla, englobando múltiplas perspectivas para a resolução de problemas.

Contudo, essa distinção de papéis também mantém uma visão limitada e simplista das capacidades humanas, ao separar a razão da sensibilidade, como se fossem atributos exclusivos de um gênero. Ao associar a lógica e a capacidade de decisão exclusivamente ao masculino, subestima-se o valor da intuição e da sensibilidade no processo decisório. Além disso, as características muitas vezes atribuídas ao feminino, são igualmente essenciais para uma tomada de decisão equilibrada e consciente.

Nesse contexto, muitas mulheres enfrentam em seu cotidiano situações nas quais decisões previamente estabelecidas não são suficientes para lidar com todos os desafios. Assim, a Intuição surge como uma forma relevante de tomada de decisão, e que também se utiliza da racionalidade. Ao reconhecer, a importância da Intuição no processo de tomada de decisões, é necessário que as mulheres se apropriem dessa ferramenta, não como algo místico ou irracional, mas como uma capacidade valiosa, baseada em suas vivências e conhecimentos. A Intuição não deve ser vista como oposta à racionalidade, mas como um complemento de um modelo analítico na tomada de decisão. Dessa forma, as mulheres podem equilibrar intuição e análise prescritiva, utilizando ambos os lados de sua inteligência para tomar decisões mais robustas e eficazes em suas vidas pessoais e profissionais.

Assim, a relevância da tomada de decisão é crucial, especialmente para mulheres empreendedoras, um tema muitas vezes negligenciado pela sociedade. É essencial destacar a importância da presença feminina nesse contexto, tradicionalmente dominado pelo gênero oposto. As mulheres têm a capacidade plena de enfrentar desafios e tomar decisões em seus empreendimentos e organizações, o que justifica a importância deste estudo.

### **3. MÉTODO**

Para o alcance do objetivo esta pesquisa utilizou a abordagem de caráter qualitativo pelo fato de a mesma possibilitar um estudo mais amplo e aprofundado tendo em vista os objetivos propostos. Este tipo de abordagem “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (Silveira; Córdova, 2009, p. 33).

Para esclarecer a temática pesquisada, foi realizada uma pesquisa de campo com 11 mulheres empreendedoras de diferentes segmentos. A diversidade dos ramos de atuação se justifica pelo contexto da região estudada, o interior da Paraíba, na qual predominam pequenos

negócios em ramos diversos. As respondentes foram selecionadas pelo critério de acessibilidade, de modo que as que foram contactadas e evidenciaram disponibilidade foram as participantes do estudo. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2025, e o instrumento da pesquisa de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A). As entrevistas foram aplicadas com as empreendedoras dos municípios de Areia, Bananeiras, Belém, Guarabira e Tacima, localizados no interior da Paraíba. Foram realizadas de forma presencial, gravadas e transcritas para a análise.

O Quadro 1 apresenta as variáveis definidas para este estudo, bem como as questões do roteiro de entrevista e os respectivos autores que as fundamentam. As variáveis analisadas incluem a caracterização dos empreendimentos, a tomada de decisão e o empreendedorismo feminino. As perguntas do roteiro foram elaboradas com base nas contribuições teóricas adotadas no estudo, estabelecendo uma conexão com os autores que abordam o processo decisório e o empreendedorismo feminino no contexto empresarial.

**Quadro 1** - Variáveis, questões do roteiro e autor.

Variável	Questão	Autor	Ano
<b>Caracterização dos empreendimentos</b>	Como despertou a ideia de iniciar a empreender?	-	-
	Quanto tempo você atua como empreendedora?	-	-
	Qual ramo é seu empreendimento?	-	-
	Quanto tempo você iniciou esse empreendimento?	-	-
	Como se chama o seu empreendimento?	-	-
	Qual seu grau de instrução?	-	-
<b>Tomada de decisão</b>	Como você toma as decisões no seu negócio? Explique?	Mascena.	2015.
	Quais são as principais etapas que você segue ao tomar uma decisão importante para o seu empreendimento?	Pereira; Fonseca.	1997.
	Como você lida com decisões em situação de incerteza?	Chiavenato.	1999.
	Como você costuma tomar decisões em situações de maiores informações e certezas?	Clemen; Chiavenato.	1996; 1999.
	Quais tipos de decisões rotineiras e inesperadas, você considera mais frequentes no seu dia a dia como empreendedora? Por quê?	Simon.	1977.
	Compartilhe um exemplo de decisões tomada que teve consequências significativas para o seu negócio? Como você lidou com os riscos?	Blavatskyy; Montana; Charnov.	2013; 1999.

	Em algumas decisões que você precisa tomar no seu empreendimento, você segue sua intuição? Qual foi o resultado?	Buchanan; O' connell; Isenman.	2006; 2018.
	Quais são os principais desafios de aplicar a teoria prescritiva (métodos e regras) no comportamento prático e adaptativo do empreendedorismo?	Dillon; Martins; Hansson.	1998; 2011; 2018.
	Como você se considera como tomadora de decisão? Como descreve sua reação?	Morse;	2006.
<b>Empreendedorismo Feminino</b>	O que motivou você a iniciar o seu empreendimento?	Orhan e Scott.	2001.
	As expectativas da sociedade em relação ao papel da mulher influenciam como você toma decisão no seu negócio?	Ramos; Souza; Marcelino.	2022.
	Quais características ou habilidades você acredita que tornam o seu modo de empreender um diferencial no mercado?	Villas Boas.	2010.
	Você sente dificuldades em tomar decisões ou terem elas aceitas em função de ser uma empreendedora mulher? Como impacta no seu trabalho como empreendedora?	Brandão.	2019.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para esclarecer melhor os procedimentos adotados na análise, a sessão de Apêndice apresenta o quadro 3 (APÊNDICE B), que destaca as principais variáveis da pesquisa e as ideias iniciais identificadas. Em seguida, apresenta-se o quadro 4 (APÊNDICE C), que enfatiza trechos interessantes das entrevistadas, acompanhados de suas respectivas codificações. Para facilitar a compreensão, apresenta-se o quadro 5 (APÊNDICE D), que destaca os códigos e os temas. Dando continuidade à fase de definição dos temas, o Quadro 6 (APÊNDICE E) foca na apresentação dos temas e dos temas revisados. Entretanto, o quadro 7 (APÊNDICE F) demonstra a nomenclatura e a definição do tema. Por fim, o quadro 8 (APÊNDICE G) expõe os temas, exemplos, interpretações dos dados e as contribuições teóricas.

As entrevistas realizadas, que tiveram um total de 39 horas, foram transcritas e totalizaram 21 laudas (fonte Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento Simples). A organização dos dados foi organizada da seguinte forma: "**E**" representando a entrevistada, o **primeiro número** retrata a colocação da entrevistada e **segundo número** representando a ordem das perguntas. A estruturação das transcrições foi de suma importância ajudando a interpretar dados e o desenvolvimento dos temas-chaves para o estudo.

Outrossim, os resultados foram analisados com base nas respostas das entrevistadas, utilizando a estratégia de análise temática (Braun; Clarke 2006). O processo da análise temática

incluiu: Familiarização dos dados; Codificação; Geração de Temas; Revisão dos Temas; Nomenclatura dos Temas e Apresentação dos Temas e Análise (ver Apêndice).

A etapa da **Familiarização dos dados** é um aprofundamento nos dados coletados, com o objetivo de compreender seu estudo de forma ampla e sensível. Já a **Codificação** é o processo de identificação e marcar trechos significativos dos dados, de forma que agrupe o mesmo assunto ou tenham semelhança entre eles, para depois fazer a codificação. Esses códigos podem ser palavras ou frases curtas que representem Temas. O Quadro 4 (APÊNDICE C) mostra os trechos das entrevistadas e a caracterização em diferentes códigos de decisões, criados de acordo com os trechos, tais como: Decisão baseada na avaliação do contexto e da realidade; Decisão diante de riscos e consequências; Experiência nas decisões; Decisão em situação de incerteza e certeza; Decisão intuitiva; e Mulheres no empreendedorismo.

A **Geração de Temas** é feita após a codificação; trata-se de um agrupamento de códigos semelhantes ou relacionados para formar temas mais amplos. Sendo assim, o Quadro 5 (APÊNDICE D) aborda esse processo, em que seis códigos se transformam em três temas, pois eles se interrelacionam. Em seguida, o Quadro 6 (APÊNDICE E) representa a etapa de **Revisão dos Temas**, na qual os temas inicialmente definidos são avaliados e refinados. Posteriormente, ocorre a **Nomenclatura dos Temas** depois de validados, os temas recebem nomes descritivos que expressem claramente sua essência. O Quadro 7 (APÊNDICE F) mostra detalhadamente essa etapa, em que o tema não precisou de modificação, pois já estava conciso.

Portanto, o Quadro 8 (APÊNDICE G) sintetiza de forma clara os três padrões de tomada de decisão identificados entre as mulheres empreendedoras. Ele apresenta os temas centrais, exemplos citados pelas entrevistadas que comprovam sua aplicação prática e a relação direta com os autores do referencial teórico. Esses dados são fundamentais para atingir o objetivo do estudo e reforçam a consistência dos resultados.

Por fim, as respostas das entrevistadas foram submetidas a todas essas etapas, o que possibilitou a organização e interpretação eficaz das informações, contribuindo para a compreensão do processo decisório no das mulheres empreendedoras.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção discute os principais achados obtidos por meio da análise temática, buscando compreender o processo decisório das mulheres empreendedoras. A análise dos dados das entrevistas foi estruturada de maneira a incluir trechos das falas das entrevistadas, além das contribuições teóricas que esclarecem os padrões e temas relacionados à tomada de decisão no empreendedorismo feminino.

O Quadro 2 apresenta a caracterização das empreendedoras e dos empreendimentos, reunindo informações como: Identificação da entrevistada; Nome do empreendimento; Ramo de atuação; Tempo de empreendimento e Grau de instrução. Esses dados iniciais permitem uma visão geral das principais características dos empreendimentos analisados. Além disso, são fundamentais para a compreensão da pesquisa, facilitando a identificação dos diferentes setores em que as empreendedoras atuam.

**Quadro 2** – Identificação dos empreendimentos e da empreendedora.

Identificação da entrevistada	Nome do empreendimento	Ramo de atuação	Tempo de empreendimento	Grau de instrução
E.1	Laços da Hiolanda	Acessórios infantis e customização	3 anos	Ensino Superior
E.2	Sandra Variedades	Variedades	10 anos	Ensino Médio

<b>E.3</b>	Docinhos da Marifá	Confeitaria gourmet	1 ano e 5 meses	Ensino Médio
<b>E.4</b>	Marcilene Cabelereira	Salão de beleza	19 anos	Ensino Médio
<b>E.5</b>	LC Ferragens	Construção civil	4 anos	Ensino Superior
<b>E.6</b>	Minha Bijou	Acessórios	5 anos	Ensino Superior
<b>E.7</b>	Perfumaria da Maria	Perfumaria	8 anos	Ensino Superior
<b>E.8</b>	LFIT e Vaqfotografias	Vestuário e fotografia	3 anos e 1 ano	Ensino Superior
<b>E.9</b>	Rosa Chá Store	Vestuário	5 anos	Ensino Superior
<b>E.10</b>	Mercadinho da Vila	Varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios	13 anos	Ensino Superior
<b>E.11</b>	Betty Festas Decoração e Eventos	Decoração de festas	6 anos	Ensino Superior

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 2 evidencia que as entrevistadas atuam em ramos diferentes, tanto de venda de produtos como o fornecimento de serviços, alguns dos quais: variedades, mercadinho, ferragens, decoração, fotografia, entre outros. O tempo de atuação nos empreendimentos varia de 1 a 19 anos, e a maioria das empreendedoras tem o grau de instrução o ensino superior, enquanto apenas três concluíram até o ensino médio.

Em relação ao processo de Tomada de Decisão, os dados evidenciados no Quadro 8 (Apêndice G) identificam a existência de três padrões adotados no cotidiano das empreendedoras. As empreendedoras relataram que suas decisões nos negócios são fortemente influenciadas por fatores como as circunstâncias do momento, as necessidades e os riscos envolvidos, geralmente considerando experiências vividas anteriormente.

Compreender o contexto e o momento em que se encontram é um aspecto central na tomada de decisão. Para as empreendedoras, realizar uma análise cuidadosa da situação é essencial para garantir decisões mais assertivas e alinhadas à realidade de seus empreendimentos, conforme trechos a seguir:

“Gosto de iniciar analisando a necessidade da decisão. Acredito que esse tem que ser o primeiro passo específico” (E.8.8).

“Tomo a decisão conforme a necessidade. Se aquela decisão me mostra informações suficientes, com certeza não haverá erro” (E.7.10).

“Nós, empreendedoras, temos que estar sempre atentos às mudanças que ocorrem no mercado e tomar decisões com base na realidade que vivenciamos” (E.5.14).

Esses trechos expõem que as decisões pautadas em ocasiões e necessidades são fundamentais para a atuação das empreendedoras. Torna-se evidente a importância de obter informações prescritivas sobre cada situação, assim como acompanhar atentamente aos detalhes e as constantes transformações do cotidiano e do mercado, a fim de tomar decisões semelhantes a realidade do negócio. A esse respeito, Clemen (1996), Pereira e Fonseca (1997) e Ribeiro (2010) argumentam que distinguir tais aspectos é importante porque auxilia o tomador de decisão na resolução de problemas empresas, e isso é essencial a compreensão dos processos decisórios.

As empreendedoras relatam ainda que muitas das alternativas escolhidas diante de situações de risco são baseadas em experiências anteriores. Essas vivências, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, funcionam como referências importantes, servindo de guia no processo de tomada de decisão.

“É legal ouvir um pouco de si e usar experiências para tomar determinadas decisões, pois, mesmo correndo riscos, às vezes faz bem” (E.4.13).

“Muitas vezes, o planejamento acaba ficando de lado, e a experiência ao longo do percurso de empreendedora se torna a principal base para o meu trabalho” (E.3.14).

“Sempre tenho em mente que é muito importante prever os riscos que aquela decisão pode me causar” (E.5.15).

As falas apresentadas demonstram como as decisões relacionadas ao risco, quando fundamentadas em experiências anteriores, tornam-se essenciais para as empreendedoras. O aprendizado adquirido ao longo do tempo, somado aos feedbacks recebidos durante a trajetória profissional, contribui para escolhas mais assertivas e conscientes, reduzindo a probabilidade de erros já vivenciados. Nesse sentido, o risco passa a ser interpretado de forma mais estratégica, especialmente quando a situação atual guarda semelhanças com experiências passadas. Assim, a tomada de decisão tende a ser percebida como menos arriscada, favorecendo um crescimento mais seguro do negócio. De fato, os estudiosos da área (Charnov, 1999; Blavatskyv, 2013), reforçam que em situações complexas, nas quais não são conhecidos todos os possíveis resultados, há um grau de risco bem maior para a tomada de decisão e muitas das vezes as tomadoras de decisão recorrem à experiência, que podemos relacionar a adoção da intuição (Isenman, 2018), na qual o inconsciente se apropria da experiência da pessoa e fornece respostas na forma de insights.

A pesquisa ainda revelou que em diversas ocasiões, as empreendedoras se veem diante da necessidade de tomar decisões baseadas em diferentes níveis de incerteza, certeza e intuição. Nos contextos marcados pela incerteza, há uma busca ativa por informações e maior clareza para embasar as escolhas. Por outro lado, quando há certeza quanto ao cenário ou às consequências, as decisões tendem a ser tomadas de forma mais automática, fruto da familiaridade e da repetição de situações semelhantes. Já a tomada de decisão intuitiva, frequentemente observada em situações de tempo e informações limitadas, ocorre em momentos nos quais não há tempo suficiente para uma análise mais planejada e deliberativa. Nessas situações, destaca-se a Intuição como um recurso interno valioso utilizado pelas mulheres para agir com rapidez e sensibilidade diante das demandas do cotidiano empresarial.

“Tento manter o controle para não me precipitar, controlo meus sentimentos, permaneço o mais calma possível e busco uma forma clara e correta de tomar decisões em momentos de falta de informação e incerteza” (E.3.9).

“Penso a longo prazo, qual impacto aquela decisão vai causar não só no presente, mas também em um determinado tempo que está por vir. A incerteza, sempre estará presente, muitas vezes sendo inevitável” (E.5.9).

“Costumo agir da forma mais automática possível, pois, quando temos a certeza de que tudo dará certo e está conforme o previsto, com certeza a decisão será tomada sem grandes preocupações” (E.3.10).

“Nem sempre temos tempo suficiente para analisar um determinado assunto antes de tomar uma decisão. Para isso, usamos a intuição, algo em que acredito e que acontece muito no meu empreendimento” (E.2.13).

Os relatos mostram que mesmo em contextos de incerteza, é fundamental manter o controle e buscar informações para guiar as decisões. Diferente dos cenários de certeza, em que as escolhas são feitas quase automaticamente, a incerteza exige mais cautela e análise. As empreendedoras também destacam que, em determinadas situações, o tempo para refletir é escasso, e, nesses momentos, a intuição se torna uma aliada essencial no processo decisório. Dentro dessa lógica, Chiavenato (1999) reforça que, de fato, as condições de incerteza, risco ou certeza são elementos centrais do processo decisório e definem muito da forma como a gestora deverá proceder. Em algumas situações a emoção pode mover o indivíduo para tomar uma decisão (Morse, 2006), já em outras o indivíduo resolve o problema de forma tão automática que nem percebe como fez, não há consciência deliberativa na ação, há intuição (Salas et al., 2010).

De forma sucinta, as decisões identificadas revelam três padrões distintos reconhecidos nas respostas das empreendedoras, são eles: Decisões de acordo com a ocasião e a necessidade; Decisões de riscos baseadas em experiências vividas; Decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição.

O primeiro padrão, **Decisões de acordo com a ocasião e a necessidade**, direcionou à compreensão de qual é o principal passo que as empreendedoras destacam ao tomar decisões. As empreendedoras veem o quão importante é ter, em suas decisões, uma visão de como o cotidiano está ocorrendo, o que ele está exigindo e pedindo. Assim, buscam evitar problemas futuros por falta de uma análise adequada em suas decisões.

O segundo padrão, **Decisões de riscos baseadas em experiências vividas**, analisou como as experiências vividas, sejam elas pessoais ou profissionais, ajudam no momento em que há decisões de risco nos empreendimentos. Essas experiências tornam as decisões menos arriscadas, pois as empreendedoras adotam o conhecimento adquirido anteriormente ao tomar essas decisões, evitando, assim, dificuldades futuras.

As empreendedoras relatam que aproveitam ao máximo suas habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo de suas experiências, o que contribui significativamente para diversos aspectos de seus empreendimentos. O trecho a seguir evidencia alguns desses detalhes:

“Uso a adaptação através de algumas experiências que tenho ao longo dos anos que empreendo, e em algumas partes importantes do empreendimento tento ajustar o máximo a forma exata de seguir pelo caminho correto” (E.2.14).

Ademais, isso evidencia o quanto as experiências vividas contribuem e influenciam na tomada de decisão das empreendedoras. Esses aprendizados, aliados a diversos outros aspectos, têm um papel fundamental no processo decisório, inclusive diante de situações de risco, permitindo que decisões importantes sejam tomadas com mais eficácia.

O terceiro e último padrão, **Decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição**, permitiu identificar que as empreendedoras têm um grande potencial ao se depararem com cada ponto abordado nas decisões. Observa-se que diante da incerteza, elas

utilizam o equilíbrio e evitam tomar decisões por impulso. Já quando há certeza, não ocorre muita análise, a decisão é tomada de forma automática. A Intuição se mostra como muito presente nas decisões das empreendedoras, chegando até antecipar o que realmente irá acontecer no futuro, evidencia uma das pesquisadas:

“Mesmo com análise, planejamento e equilíbrio, a intuição não fica de fora das decisões que tomo. Acredito até que, às vezes, a intuição seja um spoiler do que está por vir, podendo dar muito certo ou talvez não” (E.9.13).

Em síntese, observa-se de forma aprofundada a notável capacidade feminina no processo de tomada de decisão, bem como os aspectos específicos que o permeiam. Destaca-se, ainda, a maneira singular com que as mulheres empreendedoras lidam com decisões cruciais em seus negócios, especialmente diante de contextos diversos e que demandam formas distintas de lidar. Assim, torna-se evidente a habilidade das empreendedoras em adaptar diante das diferentes circunstâncias que envolvem o processo decisório.

Nesse sentido, nos três padrões identificados há elementos significativos relacionados à tomada de decisão no contexto do empreendedorismo feminino. Esses elementos podem se manifestar de forma explícita ou serem interpretados a partir das falas e atitudes das empreendedoras. Ao tomar decisões de acordo com as ocasiões e necessidades, elas evidenciam os benefícios dessa postura decisória. Assim, percebe-se que decisões não precisam ser tomadas de forma precipitada ou sem embasamento, especialmente quando se busca alcançar objetivos específicos para o negócio. Optar por decidir com base em informações disponíveis, mesmo em situações de risco, e recorrer às experiências acumuladas ao longo da trajetória empreendedora revela um processo consciente e estratégico. Essa conduta não apenas atende às necessidades das empreendedoras, como também ressalta a importância de agir com responsabilidade e discernimento, sobretudo em momentos críticos no ambiente organizacional.

Portanto, foi possível observar como o processo decisório se adapta aos diferentes ramos estudados. No empreendedorismo feminino, a tomada de decisão se destaca como um elemento central, sendo amplamente utilizada para orientar diversos aspectos da gestão dos empreendimentos. Destaca-se, ainda, a habilidade das mulheres em se posicionar de forma analítica, adequando suas abordagens conforme as demandas de cada momento. Em muitos casos, a necessidade de geração de renda foi o ponto de partida para o início de seus negócios, o que evidencia o quanto precisaram se reinventar e desenvolver a capacidade de decidir em diferentes contextos e níveis de complexidade. Essas são características marcantes do processo decisório no empreendedorismo feminino, revelando resiliência, adaptabilidade e consciência sobre seu papel, seus desafios e as oportunidades que podem ser criadas a partir de suas escolhas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cotidiano das empreendedoras é marcado por inúmeros desafios, sendo a escassez de recursos e a constante necessidade de tomar decisões aspectos centrais dessa jornada. Em um empreendimento cada passo exige uma análise cuidadosa, pois decisões precipitadas podem comprometer o desenvolvimento do negócio. Dessa forma, o processo decisório se mostra uma competência essencial no empreendedorismo feminino, estando presente em todos os momentos e aspectos da gestão. Desde questões operacionais até decisões estratégicas, as empreendedoras precisam avaliar cenários, pesar riscos e buscar as melhores alternativas para garantir a sustentabilidade e o crescimento de seus negócios.

Neste cenário, o estudo teve como objetivo compreender o processo de tomada de decisão de mulheres empreendedoras. Como resultado, foram identificados três padrões principais nas respostas das entrevistadas: decisões de acordo a ocasião e a necessidade;

decisões de riscos baseadas em experiências vividas; e decisões no empreendedorismo feminino sob incertezas, certezas e intuição. Com isso, observa-se que a tomada de decisão está presente em todos os aspectos do empreendedorismo feminino, independentemente de estarem fundamentadas em riscos, incertezas, certezas ou na intuição, é evidente que as empreendedoras recorrem à análise do momento e à situação para entender a necessidade daquela decisão, e também utilizam suas experiências pessoais e profissionais no momento de decidir.

É importante destacar que um dos principais fatores que impulsionaram as mulheres a empreender, conforme identificado na pesquisa, foi a ausência de oportunidades no mercado formal de trabalho, somada ao desejo de alcançar a independência financeira. Observa-se que, na prática, muitas decisões não seguem um planejamento previamente estruturado, sendo necessário adaptar-se às condições disponíveis no momento. A tomada de decisão no empreendedorismo feminino é percebida pelas entrevistadas como um elemento fundamental, capaz de transformar seus negócios e promover melhorias significativas. Essa percepção reforça a importância de buscar conhecimento sobre a temática, como forma de aprimorar a gestão e alcançar melhores resultados. Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo proposto pela pesquisa foi plenamente alcançado.

Percebe-se que as entrevistadas veem o empreendedorismo como uma forma de empoderamento e conquista de autonomia. No entanto, ainda é evidente a desigualdade de oportunidades em relação aos homens no processo de tomada de decisões, o que demonstra que essa disparidade continua presente no cenário empreendedor. Apesar disso, as empreendedoras utilizam estratégias eficazes na hora de decidir e se destacam por mérito próprio.

Contudo, as respostas obtidas na pesquisa mostraram-se satisfatórias para compreender aspectos relacionados à tomada de decisão no empreendedorismo feminino, servindo como base para esta investigação e permitindo a análise dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o estudo para diferentes contextos e setores, a fim de aprofundar a compreensão sobre os processos decisórios em diferentes campos.

## REFERÊNCIAS

BLAVATSKYY, Pavlo. Which decision theory?. **Economics Letters**, v. 120, n. 1, p. 40-44, 2013.

BRAGÉ, Débora Kaiser; DA COSTA, Luana Folchini. INTUIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO: REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DE 2009 A 2019 INTUITION AND DECISION MAKING IN MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC REVIEW FROM 2009 TO 2019.

BRANDÃO, A. M. “Gênero, Empreendedorismo e Autonomização Profissional”. *Gestão e Sociedade*, vol. 13, n. 35, 2019.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BUCHANAN, Leigh; O’CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. Harvard Business Review, v. 1, p. 20-29, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CLEMEN, Robert Taylor. **Making hard decisions: an introduction to decision analysis**. Belmont, CA: Duxbury Press, 1996.

DA COSTA, Edilene Adelaide; DA CRUZ, Alex Adan Marques; PEDERNE, Marcleide Maria Macêdo. UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GESTORES NO PROCESSO DECISÓRIO PARA A IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS. **Mossoró/RN**, p. 117.

DACORSO, Antonio Luiz R.; RUSSO, RFSM. Intuição e decisão naturalista. **Tomada de Decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar**. Saraiva: São Paulo, 2011.

DILLON, Stuart M. Descriptive decision making: Comparing theory with practice. In: **Proceedings of 33rd ORSNZ Conference, University of Auckland, New Zealand**. 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira; YU, Abraham Sin Oih; MARTINS, Guilherme. Abordagem integrada: uma discussão. **Tomada de decisão nas organizações**, 2011.

GOLD, N.; COLMAN, A.M.; PULFORD, Briony D. Normative theory in decision making and moral reasoning. 2011. Disponível em: <<http://www.le.ac.uk/psychology/amc/normtheo.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, p. 185-207, 2002.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. Saraiva Educação SA, 2017.

MASCENA, M. A. O Processo de Tomada de Decisão em Organizações Familiares de Bordados. 2015. 118f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2015.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORSE, G. Decisions and desire. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, jan. 2006.

ORHAN, Muriel; SCOTT, Don. **Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model**. Women in management review, v. 16, n. 5, p. 232-247, 2001.

PEREIRA, M.J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PEREIRA, Maria José L.; FONSECA, João Gabriel M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PÓVOA, A. C. S.; MAFFEZZOLLI, M. R.; PECH, W.; SILVA, W. V. da. A influência do gênero no processo deci-sório: o jogo do ultimato. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, art. 3, p. 481-499, jul./ago. 2017.

RAMOS, B. P.; SOUZA, L. K. F.; MARCELINO, J. A. “Atuação das mulheres na área contábil: um estudo nas cidades Bandeirantes e Cornélio Procópio – PR”. Boletim de Conjuntura (BOCA), vol. 11, n. 33, 2022.

RIBEIRO, P. A. M. Estilos de Tomada de Decisão. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa-Portugal, 2010.

SEBRAE. Perfil da mulher empreendedora brasileira. [S.l.]: Sebrae, [2020?]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/perfil-da-mulher-empreendedora-brasileira,47cbed7a8fb56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 8 maio 2025.

SILVA, Hiara Teixeira Ferreira et al. O processo de tomada de decisão sob a ótica da economia comportamental: um estudo de caso no contexto do empreendedorismo feminino em Alagoas. 2023.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.**

SIMON, H.A The new science of management decision. New York: Harper & Row, 1977b. 50.p

VILLAS BOAS, Andréa. **Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você** – São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

ZALESKIEWICZ, Tomasz. Beyond risk seeking and risk aversion: Personality and the dual nature of economic risk taking. **European journal of Personality**, v. 15, n. S1, p. S105-S122, 2001.

## Apêndices

### APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTUTURADO

1. Como despertou a ideia de iniciar a empreender?
2. Quanto tempo você atua como empreendedora?
3. Qual ramo é seu empreendimento?
4. Quanto tempo você iniciou esse empreendimento?
5. Como se chama o seu empreendimento?
6. Qual seu grau de instrução?
7. Como você toma as decisões no seu negócio? Explique?
8. Quais são as principais etapas que você segue ao tomar uma decisão importante para o seu empreendimento?
9. Como você lida com decisões em situação de incerteza?
10. Como você costuma tomar decisões em situações de maiores informações e certezas?
11. Quais tipos de decisões rotineiras e inesperadas, você considera mais frequentes no seu dia a dia como empreendedora? Por quê?
12. Compartilhe um exemplo de decisões tomada que teve consequências significativas para o seu negócio? Como você lidou com os riscos?
13. Em algumas decisões que você precisa tomar no seu empreendimento, você segue sua intuição? Qual foi o resultado?
14. Quais são os principais desafios de aplicar a teoria prescritiva (métodos e regras) no comportamento prático e adaptativo do empreendedorismo?
15. Como você se considera como tomadora de decisão? Como descreve sua reação?
16. O que motivou você a iniciar o seu empreendimento?
17. As expectativas da sociedade em relação ao papel da mulher influenciam como você toma decisão no seu negócio?
18. Quais características ou habilidades você acredita que tornam o seu modo de empreender um diferencial no mercado?
19. Você sente dificuldades em tomar decisões ou terem elas aceitas em função de ser uma empreendedora mulher? Como impacta no seu trabalho como empreendedora?

### APÊNDICE B – FASE DAS VARIÁVEIS E IDEIAS INICIAIS

Quadro 3 – Variáveis e ideias iniciais.

Variável	Ideias iniciais
Caracterização dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais características das empreendedoras e de seus empreendimentos.</li> </ul>
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do Contexto e da Realidade.</li> <li>• Análise de Mercado e Demanda.</li> <li>• Avaliação de riscos e consequências.</li> <li>• Aprendizado com experiências passadas.</li> <li>• Buscar informações e apoio externo.</li> <li>• Consideração financeira.</li> <li>• Flexibilidade e adaptação.</li> <li>• Planejamento Estratégico e Projeção de Cenários.</li> <li>• Monitoramento dos resultados.</li> </ul>

Empreendedorismo feminino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia e independência financeira.</li> <li>• Influência familiar, Paixão pelo empreendedorismo e Identificação com o setor.</li> <li>• Equilíbrio entre múltiplas responsabilidades.</li> <li>• Superação de desafios.</li> <li>• Inovação, criatividade, qualidade e confiabilidade</li> <li>• Críticas e julgamentos.</li> <li>• Pressão para provar competência.</li> <li>• Postura firme e enfrentamento.</li> </ul>
---------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2025).

## APÊNDICE C – FASE DA CODIFICAÇÃO

**Quadro 4** – Trechos interessantes das entrevistadas e códigos.

Trechos Interessantes das Entrevistadas	Códigos
<p>“Tomo as decisões com base na realidade, pois cada situação exige uma abordagem diferente. Depende muito do contexto em que estou vivendo, da época e das circunstâncias do momento” <b>(E.1.7)</b>.</p> <p>“Antes de tudo, dependendo do momento e da realidade atual, analiso qual a melhor decisão a tomar, pois, muitas vezes, as escolhas trazem consequências, sejam elas positivas ou negativas” <b>(E.2.7)</b>.</p> <p>“Costumo tomar decisões através da realidade e das necessidades, variando de acordo com o tipo de decisão a ser tomada” <b>(E.5.7)</b>.</p> <p>“Tomo decisões com base em informações e analiso o que a situação exige em tempo real” <b>(E.9.7)</b>.</p> <p>“Primeiro de tudo, analiso a circunstância, vejo a necessidade e o imediatismo da minha decisão em vista do problema” <b>(E.10.8)</b>.</p> <p>“Tomar decisões com base na realidade que vivenciamos. Nem sempre podemos seguir exatamente o que está escrito na teoria” <b>(E.5.14)</b>.</p>	<p style="text-align: center;">Decisão baseada na avaliação do contexto e da realidade.</p>

<p>“Esses foram os principais riscos que enfrentei. No entanto, a reforma me trouxe um bom retorno, e não me arrependo do que fiz. Foi um risco que, felizmente, ocorreu de forma tranquila e deu certo” <b>(E.5.12)</b>.</p> <p>“Apesar dos riscos envolvidos, como a possibilidade do negócio presencial não se desenvolver por não estar localizado em uma rua principal da cidade e o dinheiro investido ser desperdiçado, graças a Deus, tudo ocorreu bem” <b>(E.6.12)</b>.</p> <p>“Mas, mesmo assim, é legal ouvir um pouco de si e deixar sua memória intuitiva tomar determinadas decisões, pois, mesmo correndo riscos, às vezes faz bem” <b>(E.4.13)</b>.</p> <p>“Sempre tenho em mente que é muito importante prever os riscos que aquela decisão pode me causar” <b>(E.5.15)</b>.</p>	<p>Decisão diante de riscos e consequências.</p>
<p>“Devido a isso, uso a adaptação através de algumas experiências que tenho ao longo dos anos que empreendo, e em algumas partes importantes do empreendimento tento ajustar o máximo a forma exata de seguir pelo caminho correto” <b>(E.2.14)</b>.</p> <p>“Muitas vezes, o planejamento teórico acaba ficando de lado, e a experiência adquirida e adaptativa ao longo do percurso de empreendedora se torna a principal base para o meu trabalho” <b>(E.3.14)</b>.</p> <p>“Tendo em vista que tomo decisões conforme a situação e as necessidades, sinto-me capacitada o suficiente para isso, com base nas experiências que tenho” <b>(E.3.14)</b>.</p> <p>“Sou criativa, tenho capacidade de inovar, habilidades em resolver problemas rapidamente, sei me expressar e interpretar bem com os clientes,</p>	<p>Experiências nas decisões.</p>

<p>tenho experiência na área e conhecimentos” <b>(E.10.18).</b></p>	
<p>“A incerteza sempre vai existir e, dependendo do seu grau, se for algo que possa impactar o negócio, é necessário refletir bastante” <b>(E.1.9).</b></p> <p>“Geralmente, quando percebo que tenho incerteza sobre um determinado assunto ou decisão, busco todas as formas possíveis para não tomar uma decisão precipitada” <b>(E.2.9).</b></p> <p>“Ajo com cautela, pois gosto de sempre entender o porquê daquela incerteza” <b>(E.11.9).</b></p> <p>“Quando tenho mais informações e certeza, acabo decidindo de forma mais leve, quase no automático” <b>(E.1.10).</b></p> <p>“Diante do cenário de certeza, não costumo pensar muito. Sempre escolho a opção que acredito ser a melhor e tomo minha decisão de maneira muito confiante” <b>(E.9.10).</b></p>	<p>Decisão em situações de incerteza e certeza.</p>
<p>“Sempre gosto de seguir minha intuição, pois, às vezes, no momento da decisão, não tenho muito tempo para parar e refletir” <b>(E.5.13).</b></p> <p>“Às vezes, é necessário optar por análises e planejamento, mas, em certos momentos, a própria intuição pode ser a melhor escolha quando não há outra opção” <b>(E.6.13).</b></p> <p>“Acredito até que, às vezes, a intuição seja um spoiler do que está por vir, podendo dar muito certo ou talvez não” <b>(E.9.13).</b></p> <p>“Me considero uma pessoa muito paciente e analisadora das situações, pois admito que já tomei e ainda tomo decisões por impulso, pela intuição” <b>(E.2.15).</b></p>	<p>Decisão intuitiva.</p>

<p>“A feminilidade é algo incrível, pois a mulher tem o lado do cuidado, da intuição, da previsão, e isso é algo único” (E.1.17).</p>	
<p>“Quero enaltecer cada vez mais as mulheres que têm pulso firme, se valorizam e buscam alcançar seus objetivos” (E.7.17).</p> <p>“Ainda é muito falada sobre mulheres não ocuparem diversos cargos, porém, estou sempre preparada para enfrentar desafios e mostrar que nós, mulheres, podemos ocupar qualquer espaço no mundo dos negócios” (E.10.17).</p> <p>“A sociedade enxerga algumas atividades feitas por mulheres como um "hobby" ou algo secundário, e não como um empreendimento com potencial de crescimento e impacto econômico” (E.1.19).</p> <p>“A sociedade ainda sustenta a ideia de que mulheres não podem ocupar cargos de liderança, simplesmente por serem mulheres” (E.5.19).</p> <p>“O fato de sermos mulheres nos coloca constantemente em evidência, e qualquer erro pode ser motivo de comentários negativos, impactando nosso trabalho” (E.6.19).</p>	<p>Mulheres no empreendedorismo.</p>

Fonte: Elaboração própria (2025).

## APÊNDICE D – FASE DA GERAÇÃO DE TEMAS

**Quadro 5** – Códigos e temas.

Código	Tema
Decisão baseada na avaliação do contexto e da realidade.	Ocasão e decisões conforme a necessidade.
Decisão diante de riscos e consequências.	Uso da experiência pessoal e profissional nas decisões de riscos.
Experiências nas decisões.	
Decisão em situações de incerteza e certeza.	Decisões de incerteza, certeza e intuição no empreendedorismo feminino.
Decisão intuitiva.	

Mulheres no empreendedorismo.	
-------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

## APÊNDICE E – FASE DA REVISÃO DO TEMA

**Quadro 6** – Temas e temas revisados.

Tema	Tema revisado
Ocasião e decisões conforme a necessidade.	Decisões de acordo com a ocasião e a necessidade.
Uso da experiência pessoal e profissional nas decisões de riscos.	Decisões de riscos baseadas em experiências vividas.
Decisões de incerteza, certeza e intuição no empreendedorismo feminino.	Decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição.

Fonte: Elaboração própria (2025).

## APÊNDICE F – FASE DA NOMENCLATURA DOS TEMAS

**Quadro 7** – Nomenclatura do tema e definição do tema.

Nomenclatura do tema	Definição do tema
Decisões de acordo com a ocasião e a necessidade.	As empreendedoras analisam o conceito da situação e da realidade para tomar decisões que levem a resultados satisfatórios e evitem problemas futuros.
Decisões de riscos baseadas em experiências vividas.	As empreendedoras utilizam suas experiências passadas como base para tomar decisões, mesmo diante de riscos e possíveis consequências para seus negócios.
Decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição.	As empreendedoras mostram que, ao tomar decisões, têm confiança e cautela, lidando com as incertezas, certezas e intuição.

Fonte: Elaboração própria (2025).

## APÊNDICE G – FASE DA APRESENTÇÃO DOS TEMAS E ANÁLISE

**Quadro 8** – Temas, Exemplos, Interpretação dos dados, Contribuição teórica.

Tema	Alguns exemplos	Contribuição teórica
	“Gosto de iniciar analisando a necessidade da decisão. Acredito que esse tem que ser o primeiro passo específico” (E.8.8).	<b>Clemen (1996):</b> Entender tais aspectos é importante porque auxilia o tomador de decisão a ampliar o seu campo de visão e, ao mesmo tempo, a se munir de múltiplas informações e alternativas que melhor se

<p><b>Decisões de acordo com a ocasião e a necessidade.</b></p>	<p>“Tomo a decisão conforme a necessidade. Se aquela decisão me mostra informações suficientes, com certeza não haverá erro” (E.7.10).</p> <p>“Nós, empreendedoras, temos que estar sempre atentos às mudanças que ocorrem no mercado e tomar decisões com base na realidade que vivenciamos” (E.5.14).</p>	<p>enquadrem no contexto analisado;</p> <p><b>Ribeiro (2010):</b> as atividades de tomada de decisão e resolução de problemas são as atividades realizadas nas empresas nos seus diversos níveis hierárquicos;</p> <p><b>Pereira; Fonseca (1997):</b> A decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem, o conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.</p>
<p><b>Decisões de riscos baseadas em experiências vividas.</b></p>	<p>“Mas, mesmo assim, é legal ouvir um pouco de si e usar experiências para tomar determinadas decisões, pois, mesmo correndo riscos, às vezes faz bem” (E.4.13).</p> <p>“Muitas vezes, o planejamento acaba ficando de lado, e a experiência ao longo do percurso de empreendedora se torna a principal base para o meu trabalho” (E.3.14).</p> <p>“Sempre tenho em mente que é muito importante prever os riscos que aquela decisão pode me causar” (E.5.15).</p>	<p><b>Blavatskyy (2013):</b> Se as alternativas arriscadas produzem a mesma chance do pior resultado, então as pessoas maximizam a probabilidade do melhor resultado;</p> <p><b>Zaleskiewicz (2001):</b> Por outro lado, podem ser motivados pela necessidade de estimulação, quando deriva de uma fonte emocional forte e imediata, no entanto esses fatores pouco têm sido estudados;</p> <p><b>Montana; Charnov (1999):</b> Em situações mais complexas, onde não são conhecidos todos os possíveis resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetuada.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Decisões no empreendedorismo feminino sob incerteza, certeza e intuição.</b></p>	<p>“Tento manter o controle para não me precipitar, controlo meus sentimentos, permaneço o mais calma possível e busco uma forma clara e correta de tomar decisões em momentos de falta de informação e incerteza” <b>(E.3.9).</b></p> <p>“Penso a longo prazo, qual impacto aquela decisão vai causar não só no presente, mas também em um determinado tempo que está por vir. A incerteza, sempre estará presente, muitas vezes sendo inevitável” <b>(E.5.9).</b></p> <p>“Costumo agir da forma mais automática possível, pois, quando temos a certeza de que tudo dará certo e está conforme o previsto, com certeza a decisão será tomada sem grandes preocupações” <b>(E.3.10).</b></p> <p>“Muitas vezes, sim, pois, como já falei, nem sempre temos tempo suficiente para analisar um determinado assunto antes de tomar uma decisão. Para isso, usamos a intuição, algo em que acredito e que acontece muito no meu empreendimento” <b>(E.2.13).</b></p>	<p><b>Chiavenato (1999):</b> Os principais elementos do processo decisório são o estado da natureza, ou seja, as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente que o tomador de decisão deve enfrentar;</p> <p><b>Morse (2006):</b> Em algumas situações a emoção pode mover o indivíduo para tomar uma decisão, porém em outras pode paralisá-lo completamente diante de uma incerteza, por força do limite da racionalidade;</p> <p><b>Chiavenato (1999):</b> Quando há certeza, não há ambiguidade ou conflito na escolha. No entanto, a incerteza complica a tomada de decisões;</p> <p><b>Salas et al (2010):</b> A automaticidade das respostas está intrinsecamente ligada à habilidade do sujeito em determinada situação, isso porque essa habilidade faz com que o sujeito resolva um problema de forma tão automática que nem percebe como o fez, não há consciência deliberativa na ação, há intuição;</p> <p><b>Pereira e Fonseca (2009):</b> Tal distinção de posturas no processo decisório quando afirmam que “a decisão, considerada como um atributo lógico, ainda é vista como algo</p>
--	---	---

	“A feminilidade é algo incrível, pois a mulher tem o lado do cuidado, da intuição, da previsão, e isso é algo único” <b>(E.1.15)</b> .	essencialmente masculino”, e os homens ainda são associados à razão, cultura e poder, enquanto a imagem feminina está mais ligada à sensibilidade, cotidiano e natureza.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2025).