

## SEÇÃO REFLEXÕES

# NA PRÁTICA, A TEORIA É OUTRA?

IN PRACTICE, IS THE THEORY DIFFERENT?

Recebido em:

12.05.2025

Aprovado em:

19.05.2025

**Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar***Pós-doutora pelo Laboratory of Neuromodulation da Harvard Medical School, na Harvard University.**Doutora e mestra em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Pesquisadora, em regime de período integral, na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), na qual foi professora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão – Mestrado e Doutorado Profissional, até junho de 2025, quando se aposentou.  
E-mail: [anamaria.cesar@mackenzie.br](mailto:anamaria.cesar@mackenzie.br)*

Quando eu tinha quatro anos, ia para a escola à tarde, no mesmo horário em que minha mãe lecionava. Eu queria dormir, mas não tinha essa opção. Lembro-me de que um dia me sentei na escada de casa e falei: “Quando eu crescer, não quero ser professora!”. Mal sabia eu que essa seria minha atuação durante 29 anos da minha vida na Universidade Presbiteriana Mackenzie!

Ao entrar na faculdade de Psicologia, acabei me especializando nas áreas de Psicologia Organizacional e Psicologia Educacional. Imaginava que poderia atuar em empresas ou em instituições de ensino. Mas nunca como professora...

Mas a busca do conhecimento nos leva a diferentes caminhos. Sempre achei que estudar valia a pena. Fui me interessando por temas de áreas de gestão, como Recursos Humanos, Controladoria, Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional. Fiz o mestrado e o doutorado em Administração na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

Acabei entrelaçando temas como os quais tinha familiaridade ao estudar decisões econômicas. Foi onde me encontrei, enquanto pesquisadora, estudando o processo decisório, há 17 anos. Os estudos envolvem temas de Psicologia Cognitiva (como estudos sobre atenção, percepção, memória e aprendizagem), temas de Economia Comportamental (como desconto intertemporal, *nudges* e *noises*) e temas de Neurociência Cognitiva (como os mecanismos presentes no processo decisório).

Utilizei abordagens qualitativas, quantitativas e estudos experimentais. Aprendi o método experimental na faculdade de Psicologia e expandi meu conhecimento a respeito disso ao fazer estágio pós-doutoral no *Spalding Rehabilitation Hospital*, da *Harvard Medical School*, testando como a decisão relacionada à estimativa de metas orçamentárias sensibilizava circuitos neurais. Foi um grande aprendizado, com colegas de vários países trabalhando juntos em estudos de estimulação elétrica.

O que aprendi com essa trajetória?

Que o conhecimento é o maior tesouro que se pode buscar. Exige muito investimento em horas e diferentes formas de estudo. Não se pode desenvolver a prática na área de gestão sem conhecimento teórico que a subsidie. O dito popular “na prática, a teoria é outra” não se confirma!

Conhecer teorias não acontece de um dia para o outro. Exige persistência e resiliência. A teoria nos traz o relacionamento entre diferentes aspectos da realidade com os

ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

quais se lida em ambientes empresariais. Por exemplo, buscar estudar clima organizacional não é possível se não estudarmos cultura organizacional e teorias de comportamento.

Nas áreas de finanças e contabilidade, estudamos aspectos comportamentais que influenciam a pessoa que investe no mercado acionário, que toma decisões na empresa ou que gerencia equipes.

Estudos como o papel das heurísticas e dos vieses comportamentais estão cada vez mais presentes nos ambientes organizacionais. A aplicação de ferramentas como protocolos para o uso de *nudges* e análise de ruídos de decisão (*noises*) pode auxiliar muito na resolução de problemas do dia a dia das empresas.

Estudos sobre liderança existem há décadas e ajudam a moldar os diferentes papéis a serem exercidos por gestores nos diferentes momentos da organização, e mesmo do cenário econômico no qual atuam.

Muitas outras ligações poderiam ser apresentadas entre as teorias e sua aplicação prática. Assim, com todos os anos de carreira atuando em ambiente empresarial, na docência e em consultoria, aprendi que estudar não pode ser um evento ocasional.

Neste mundo em que mudanças acontecem em grande velocidade, no qual se propaga que a Inteligência Artificial (IA) substituirá os humanos nos postos de trabalho, arrisco dizer que nossa humanidade sempre nos resguardará de sermos meros robôs. Isso dependerá de continuarmos pesquisando (usando a IA em nosso favor), gerando novas teorias que nos tragam mais conhecimento sobre o mundo em que vivemos. Não é uma tarefa fácil!

Assim, os programas profissionais de mestrado e doutorado nos trazem essa oportunidade de atualização, de pesquisa e de desenvolvimento aplicado às demandas desse mundo empresarial cada vez mais complexo. Estou me aposentando da docência, mas parar de estudar e de pesquisar não faz parte de meus planos!

Os textos publicados nesta revista nos trazem os estudos que ligam a teoria à prática, mostrando que estudar é “um bom negócio” para nosso futuro! Portanto, aproveitemos a diversidade de temas que são publicados nas diferentes edições desta revista.

Boa leitura!