

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

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!

NA PRÁTICA, A TEORIA É OUTRA?

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 com 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!