



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
ARTHUR CASANOVA VILAVERDE GOMES**

**APLICAÇÃO DA TEORIA DOS SOMATOTIPOS DE SHELDON NA
IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO IMOBILIÁRIO**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2025**

ARTHUR CASANOVA VILAVERDE GOMES

**APLICAÇÃO DA TEORIA DOS SOMATOTIPOS DE SHELDON NA
IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO IMOBILIÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração Curso de Graduação na Faculdade
Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Schaefer

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2025**

ARTHUR CASANOVA VILAVERDE GOMES

**APLICAÇÃO DA TEORIA DOS SOMATOTIPOS DE SHELDON NA
IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO IMOBILIÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração Curso de Graduação na Faculdade
Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Schaefer

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Schaefer
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Dra. Vônia Engel
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Prof. Mr. Gustavo Florêncio
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Recanto Maestro, 22 de junho de 2025.

AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também a concretização de um percurso marcado por desafios, aprendizados e apoio de muitas pessoas. Em primeiro lugar, agradeço por continuar tendo forças, saúde e perseverança ao longo desta jornada que não foi nada fácil. Agradeço aos meus familiares, verdadeiros pilares da minha vida, por todo o amor, incentivo e suporte incondicional em todos os momentos que, mesmo à distância, sempre torceram pelo meu sucesso. Ao meu orientador, expresso profunda gratidão e reconhecimento pela paciência, orientação crítica e estímulo constante ao meu desenvolvimento. Agradeço também aos professores do curso, cujas aulas e discussões contribuíram significativamente para minha formação intelectual. Aos colegas e amigos da graduação, meu sincero obrigado pelas trocas de experiências, pela convivência enriquecedora e pelas palavras de encorajamento nas horas difíceis. À instituição de ensino, por proporcionar um ambiente propício ao aprendizado e à pesquisa. Por fim, dedico este esforço a todos que, de alguma forma, caminharam comigo durante esta etapa. A cada um de vocês, meu mais sincero agradecimento.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, à instituição de ensino que me acolheu ao longo desta trajetória. Esta faculdade foi mais do que um espaço de formação técnica e científica: foi o ambiente onde amadureci, onde fui desafiado a pensar quem sou eu e para onde vou e a transformar inquietações no meu próprio desenvolvimento. Logo referencio à Ontopsicologia, ciência que me proporcionou um viés de conhecimento máximo, através do qual fui levado a observar, aprender e, ainda que de forma inicial, compreender quem sou e como me construo. Foi por meio desse referencial que pude interpretar não apenas os fenômenos do mundo exterior, mas também os processos internos que influenciam minhas escolhas, atitudes e modo de estar no mundo. Este aprendizado foi, sem dúvida, determinante para que este trabalho ganhasse sentido mais profundo e autêntico.

Aos professores e professoras, dedico com profundo respeito e admiração. Cada aula, cada orientação, cada palavra de incentivo ou crítica construtiva contribuiu para minha evolução acadêmica e pessoal. Foram suas provocações intelectuais que abriram caminhos e ampliaram minha forma de ver o mundo. Obrigado por compartilharem não apenas conteúdo, mas paixão pelo que fazem.

Com carinho e profundo respeito, agradeço à professora responsável pela disciplina de Técnicas de Elaboração do Trabalho de Conclusão, Vônia Engel. Sua orientação foi essencial para que eu pudesse transformar ideias dispersas em um projeto estruturado e coerente. Mais do que ensinar normas acadêmicas. Sua dedicação e força de vontade em ajudar deixaram uma marca definitiva neste trabalho e em minha formação.

Dedico também aos colegas que compartilharam comigo essa etapa. As conversas nos corredores, os trabalhos em grupo, as trocas de experiências e os momentos de descontração foram fundamentais para tornar essa jornada mais leve e significativa. Em cada um de vocês encontrei inspiração, apoio e amizade.

Aos meus familiares, ofereço este trabalho como símbolo da gratidão que levo em mim. Foram vocês que, mesmo sem participar diretamente das leituras, escritas e revisões, estiveram presentes em todos os momentos, com gestos de cuidado, palavras de incentivo, paciência e, muitas vezes, com silêncio respeitoso. A compreensão e o apoio incondicional de vocês serviram de combustível para seguir adiante.

Agradeço especialmente àqueles que, ao longo do tempo, abriram mão de momentos de convivência para que eu pudesse estudar. Aos que me motivaram quando o cansaço era grande, aos que vibraram com cada pequena conquista e me lembraram de quem eu era e do que eu era capaz.

E, por fim, dedico este trabalho a mim mesmo, pela determinação de não desistir mesmo diante das dificuldades, por ter acreditado que valia a pena investir tempo, energia e dedicação em algo que representa não apenas um requisito acadêmico, mas uma realização pessoal. Este TCC é, antes de tudo, uma marca do meu esforço e superação nessa fase tão importante da minha vida.

Epígrafe

“Líder: um pouco se nasce, muito se torna”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

RESUMO

O presente estudo teve como propósito investigar a aplicabilidade da teoria dos somatotipos de William Sheldon como forma de análise na identificação de perfis comportamentais em uma empresa do setor imobiliário. Partindo da hipótese de que aspectos físicos e corporais podem ter relação com padrões de comportamento nos integrantes da empresa, a pesquisa busca compreender se o biotipo de um colaborador pode influenciar ou refletir seu modo de atuar profissionalmente, ou seja, no seu temperamento. A proposta surge diante da crescente demanda por estratégias mais personalizadas na gestão de pessoas, especialmente em setores competitivos como o mercado imobiliário. Embora modelos como DISC e MBTI sejam amplamente adotados, a teoria de Sheldon permanece pouco explorada no ambiente corporativo moderno, apesar de sua proposta intrigante de correlação entre constituição física e traços psicológicos. O objetivo central foi avaliar se a tipologia somatotípica dividida entre endomorfos, mesomorfos e ectomorfos oferece indícios consistentes de associação com comportamentos analisados nos colaboradores, traço esse denominado somatotônico, cerebrotônico e viscerotônico. A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso com abordagem qualitativa, aplicado a uma empresa imobiliária. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas em situações simples do cotidiano, que visaram aprofundar a percepção dos próprios colaboradores em relação ao seu comportamento no trabalho. A análise utilizou a aderência entre o biotipo identificado e os comportamentos esperados segundo a teoria em cada resposta do colaborador. Os resultados revelaram coerência entre os biótipos físicos e os perfis comportamentais descritos por Sheldon, com destaque para a predominância de traços cerebrotônicos. Contudo, também foram identificadas exceções, sugerindo que experiências pessoais e contextos profissionais podem modular a expressão do temperamento. A teoria mostrou-se parcialmente válida e promissora como ferramenta complementar na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Somatotipos; comportamento organizacional; gestão de pessoas; biotipo; perfil profissional, ramo imobiliário.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the applicability of William Sheldon's somatotype theory as a tool for analyzing and identifying behavioral profiles within a real estate company. Based on the hypothesis that physical and bodily aspects may relate to patterns of behavior among company members, the research sought to understand whether an employee's body type could influence or reflect their professional conduct — that is, their temperament. This proposal emerges in response to the growing demand for more personalized people management strategies, especially in competitive sectors such as the real estate market. Although models like DISC and MBTI are widely used, Sheldon's theory remains underexplored in the modern corporate environment, despite its intriguing proposition of a correlation between physical constitution and psychological traits. The central objective was to assess whether the somatotype typology — divided into endomorphs, mesomorphs, and ectomorphs — offers consistent signs of association with the observed behaviors of employees, categorized respectively as viscerotonic, somatotonic, and cerebrotonic. The methodology consisted of a qualitative case study applied to a real estate company. Data were collected through structured interviews based on everyday situations, aimed at exploring employees' self-perception regarding their behavior at work. The analysis focused on the alignment between the identified somatotype and the expected behavioral traits according to the theory. The results revealed coherence between physical biotypes and behavioral profiles described by Sheldon, with a notable predominance of cerebrotonic traits. However, exceptions were also identified, suggesting that personal experiences and professional contexts can modulate the expression of temperament. The theory proved to be partially valid and promising as a complementary tool in people management.

Keywords: Somatotypes; organizational behavior; people management; body type; professional profile; real estate sector.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	11
2 Fundamentação Teórica.....	14
2.1 Fundamentos da Análise Comportamental no Contexto Organizacional....	16
2.1.1 A importância da análise comportamental na gestão de pessoas.....	18
2.1.2 A importância da análise comportamental na geração de cultura empresarial.....	19
2.2 Correlação entre tipo físico e temperamento em Kretschmer.....	20
2.3 A Teoria dos temperamentos de William Sheldon.....	21
2.3.1 Viscerotônico.....	23
2.3.2 Cerebrotônico.....	24
2.3.3 Somatotônico.....	25
2.3.4 As diferenças dos três somatotipos.....	26
2.4 Aplicações Práticas em Empresas do Setor Imobiliário.....	28
2.4.1 O perfil profissional demandado no setor imobiliário.....	30
2.4.2 Análise comportamental no ramo imobiliário.....	31
3 Metodologia.....	32
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	32
3.2 Participantes.....	32
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	33
3.4 Técnica de Análise de Dados.....	33
3.5 Aspectos Éticos.....	33
4 Resultados e Discussões.....	34
4.1 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo cerebrotônico.....	35
4.2 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo somatotônico.....	47
4.1 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo viscerotônico.....	59
4.4 Conclusão da análise.....	66
5 Considerações Finais.....	68
Referências.....	69
Anexos - Roteiro da entrevista.....	77

1 INTRODUÇÃO

A busca por compreender a natureza humana e suas manifestações no comportamento sempre foi tema central das grandes mentes ao longo da história. Desde os escritos estoicos de Marco Aurélio (2009) e Sêneca (2000), que refletiam sobre o autodomínio e a conduta diante da vida, até os estudos modernos sobre traços de personalidade, o desejo de compreender o que motiva, limita e impulsiona o ser humano continua presente. No campo organizacional, essa compreensão se torna ainda mais urgente diante das transformações nas formas de trabalho e nos desafios da gestão de equipes. Compreender a essência de cada colaborador e seu comportamento no ambiente profissional é um diferencial estratégico. Essa análise permite investigar se há correlação entre a constituição física do indivíduo e seu temperamento (Vertinsky, P. 2007). Parecido com as tradições gregas que associavam corpo e espírito, Sheldon (1948) propôs que a constituição física dos indivíduos estaria ligada a tendências comportamentais específicas, estruturando sua teoria em três biotipos principais: o endomorfo (alto índice muscular e gordura visceral), o mesomorfo (corpo atlético e forte), e o ectomorfo (esguio, magro e com poucos músculos) em relação à três tipos de temperamento, o viscerotônico (sociável e expansivo), o somatotônico (competitivo e atleta) e o cerebrotônico (pensamento ordenado e criativo)

Essa proposta, embora considerada diferente para os padrões contemporâneos, hoje com uma diversidade de profissionais que se consideram “gurus da verdade”, retoma uma linha filosófica que se figurava nos pensamentos de Aristóteles (2009), Hipócrates (2001) e Galeno (2006), para quem corpo e alma coexistem. A inovação aqui está em revisitar essa teoria sob uma visão atual, integrando-a ao repertório moderno de análise comportamental. Se hoje modelos como DISC, MBTI e Big Five estruturam boa parte dos processos de gestão de pessoas, a incorporação do olhar somatotípico pode representar uma camada adicional de análise, um conhecimento complementar que amplia o entendimento sobre como os indivíduos funcionam no cotidiano corporativo em relação ao seu temperamento natural.

Este trabalho propõe, portanto, uma análise comportamental de colaboradores de uma empresa do setor imobiliário, incorporando os princípios da teoria dos somatotipos

de Sheldon. A intenção não é implementar abordagens já consolidadas, mas sim enriquecer o diagnóstico comportamental, trazendo à tona nuances que muitas vezes passam despercebidas pelos instrumentos tradicionais. Ao verificar se o comportamento humano é moldado por múltiplos fatores biológicos, psicológicos e sociais, esta proposta visa criar um sistema de leitura diferente, mais voltada aos princípios da natureza humana. Acredita-se que, ao analisar essa lente adicional, pesquisadores poderão ter uma evidência das teorias de Sheldon e poderão avançar cada vez mais, em ferramentas de diagnóstico mais precisas que podem ser utilizadas no recrutamento de talentos, formação de equipes e no desenvolvimento individual, contribuindo não só para ambientes de trabalho mais harmônicos, produtivos e alinhados às habilidades naturais de cada indivíduo. Mas também para diversas áreas onde a análise do temperamento é importante.

Diante do exposto, este estudo tem como problema: **em que medida a teoria dos Somatotipos de William Sheldon pode ser aplicada na identificação de perfis comportamentais de colaboradores em uma empresa do ramo imobiliário?** Para dar suporte ao problema o objetivo geral: Verificar em que medida a Teoria dos Somatotipos de William Sheldon na identificação de perfis comportamentais de colaboradores de uma empresa do setor imobiliário. E para auxiliar os objetivos específicos são: a)Apresentar os fundamentos teóricos da análise comportamental no contexto organizacional. b)Descrever a Teoria dos Somatotipos de William Sheldon, com ênfase em sua classificação morfológica e implicações comportamentais. c)Desenvolver um questionário baseado na integração das teorias de Sheldon como instrumento de análise comportamental. d)Aplicar o questionário com colaboradores de uma empresa do setor imobiliário e realizar entrevistas complementares.

Assim para as discussões teóricas o estudo está ancorado nos seguintes tópicos: Fundamentos da Análise Comportamental no Contexto Organizacional, A importância da análise comportamental na gestão de pessoas, A importância da análise comportamental na geração de cultura empresarial, Correlação entre tipo físico e temperamento em Kretschmer, A Teoria dos temperamentos de William Sheldon, Viscerotônico, Cerebrotônico, Somatotônico, As diferenças dos três somatotipos, Aplicações Práticas em Empresas do Setor Imobiliário, O perfil profissional demandado no setor imobiliário e a Análise comportamental no ramo imobiliário.

A metodologia buscou compreender de que maneira a teoria de Sheldon é possível ser identificada nas oito entrevistas realizadas com os colaboradores de uma imobiliária, pois entender isso é relevante para o contexto do negócio. A pesquisa

demonstrou que existe relação entre a teoria e a análise prática realizada nas entrevistas, que será descrita em detalhes nos resultados e na discussão. A partir da identificação de padrões compatíveis com os somatotipos propostos por Sheldon, endomorfo, mesomorfo e ectomorfo, foi possível estabelecer conexões entre os perfis físicos e certas tendências comportamentais relatadas pelos participantes. Essas relações, ainda que não determinísticas, indicam possibilidades de análise complementar no processo de gestão de equipes, especialmente em setores como o imobiliário, onde a performance interpessoal desempenha papel central.

Apesar dos resultados indicarem conexões relevantes entre os somatotipos corporais e os traços comportamentais observados, a pesquisa enfrentou algumas limitações metodológicas e operacionais que precisam ser reconhecidas. Primeiramente, o número reduzido de entrevistados, ainda que suficiente para uma análise qualitativa, restringe a generalização dos achados, sendo recomendada cautela ao levar para outros contextos organizacionais. Ademais, a avaliação morfológica dos participantes baseou-se em observação empírica e análise visual, o que, embora coerente com a proposta original de Sheldon, pode gerar interpretações subjetivas e suscetíveis a vieses.

Outro ponto crítico está na natureza das entrevistas autodeclaratórias, que, por envolver percepções pessoais, podem ser influenciadas por fatores como desejabilidade social, autopercepção idealizada ou experiências profissionais anteriores que moldaram o comportamento além das predisposições somáticas. Por fim, destaca-se a ausência de um protocolo padronizado para mensuração objetiva dos índices somatotípicos (endomorfia, mesomorfia e ectomorfia), o que poderia trazer maior rigor técnico às classificações corporais. Essas limitações, no entanto, não invalidam os resultados obtidos, mas indicam a necessidade de aprofundamentos futuros, como a utilização de instrumentos psicométricos combinados com análise morfológica mais precisa, e a ampliação da amostra para diferentes segmentos empresariais.

A escolha por desenvolver esta pesquisa surgiu de um impulso profundamente pessoal e, ao mesmo tempo, profissional. Durante as aulas da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderística (FOIL), oferecidas pela faculdade, tive a oportunidade de ser abordado em relação ao meu temperamento e aos meus comportamentos em situações específicas do cotidiano. Essas reflexões despertaram em mim uma inquietação: e se eu pudesse implementar isso no meu cotidiano? Mais especificamente, comecei a perceber que essas reações em todos ao meu redor cujas ideias passaram a me fascinar tanto pela ousadia científica quanto pela aplicabilidade prática. Como gestor de uma imobiliária, um

ambiente que, por natureza, exige intensa capacidade de relacionamento, rápida leitura emocional e assertividade comportamental, compreendi que conhecer melhor o perfil dos colaboradores e dos clientes pode ser um diferencial competitivo real. O mercado imobiliário, além de ser dinâmico e desafiador, é movido por pessoas e entender suas motivações, reações e predisposições é parte essencial de qualquer venda bem-sucedida. Acredito que explorar a relação entre constituição física e perfil comportamental pode contribuir não apenas para ampliar o autoconhecimento individual, mas também para transformar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, promovendo uma gestão mais efetiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sociedade atual enfrenta uma necessidade crescente de compreender o comportamento das novas gerações, especialmente à medida que essas pessoas ingressam no mercado de trabalho, trazendo consigo novas perspectivas, valores e expectativas. Compreender os fatores que moldam a psicologia dessas gerações é crucial para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais produtivos e harmônicos, onde o desempenho individual e coletivo possa ser otimizado, conforme expõe (Harvard, 2024). Nesse contexto, (W. Marston, 1928), psicólogo e teórico, elaborou o DISC, uma metodologia de categorização comportamental amplamente utilizada para analisar os perfis comportamentais dos indivíduos, facilitando uma compreensão mais profunda de suas reações e interações em diferentes situações, incluindo o ambiente profissional.

A metodologia DISC, criada por W. Marston, trouxe uma nova perspectiva sobre como os indivíduos se comportam e interagem com o ambiente ao seu redor, destacando quatro dimensões principais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Esses fatores permitem identificar perfis de comportamento, facilitando a análise do potencial e das limitações de cada pessoa em diferentes contextos. No ambiente de trabalho, essa ferramenta se tornou essencial para gestores, pois auxilia no desenvolvimento de equipes mais coesas, adaptáveis e eficazes. Ao compreender as preferências e motivações comportamentais de cada colaborador, as empresas conseguem alinhar talentos com as demandas organizacionais, promovendo um melhor desempenho e satisfação no trabalho.

De acordo com Clarke (1945), que foi o psicólogo responsável por adaptar e aplicar a teoria DISC ao desenvolvimento de uma ferramenta prática de análise

comportamental para uso em contextos empresariais. Clarke utilizou um teste de psicometria baseado nas metodologias de Marston, adaptando o DISC para fornecer uma categorização de perfis comportamentais que, além de identificar as tendências comportamento de cada colaborador às atividades mais adequadas, o que resultou em uma maior produtividade e harmonia nas equipes. Por esse motivo, a ferramenta desenvolvida por Clarke é amplamente reconhecida como uma das principais responsáveis por difundir e popularizar o DISC no mundo empresarial.

Nesse percurso de investigação sobre o comportamento humano, é indispensável retomar o trabalho do médico e psicólogo William Herbert Sheldon, cuja teoria dos somatotipos, proposta na década de 1940, representou uma tentativa ousada de unificar fisiologia e psicologia. Sheldon propôs que a constituição física de um indivíduo poderia revelar predisposições comportamentais fundamentais. Sua contribuição é significativa porque inaugura um modelo de análise que considera a estrutura corporal como uma variável na identificação de temperamentos. Embora tenha sido, por muito tempo levado a segundo plano diante da ascensão das ferramentas psicométricas modernas, o pensamento de Sheldon volta a ganhar espaço nos debates contemporâneos sobre comportamento e personalidade, especialmente em abordagens que valorizam uma leitura mais natural da individualidade humana conforme cita Antonio Meneghetti,

“O cérebro viscerotônico é a primeira fenomenologia mais física e emocional do Em Si¹. Ele reage em antecipação a qualquer forma de conhecimento de que somos dotados. É a direta fenomenologia que o corpo (Sheldon) expõe como significado da posição ou presença do Em Si ôntico. Neste sentido, a saúde é verdade, a doença é um erro.” (Dicionário de Ontopsicologia, 2021, p. 79).

Assim, sua teoria oferece uma base alternativa de análise que resgata a ideia de que o corpo também comunica e expressa dimensões profundas da psique.

Diante desse panorama, embora ferramentas como o DISC concebidas por Marston e operacionalizadas por Clarke, tenham se consolidado no meio corporativo como métodos de análise comportamental, é interessante investigar teorias menos convencionais, porém igualmente ricas, como a dos somatotipos de William Sheldon. Essa abordagem, que conecta constituição corporal a padrões comportamentais, oferece uma via complementar de interpretação da personalidade e do desempenho humano nas organizações.

¹ O Em Si ôntico, é o núcleo energético pensante, o princípio foral que estrutura o orgânico psicobiológico do indivíduo humano. Ele garante e identifica a exatidão ou não da unidade de ação do homem em processo histórico. Pode ser entendido como “alma”, mas sem o sentido religioso, e sim como uma presença, uma causa que suscita precisos efeitos. (Dicionário de Ontopsicologia. p.93)

2.1 Fundamentos da Análise Comportamental no Contexto Organizacional

A análise do comportamento no ambiente organizacional é um campo que vem ganhando relevância, especialmente por permitir uma leitura mais ampla das interações humanas dentro das empresas. Pastore (2012) destaca que a aplicação de teorias como a dos somatotipos de Sheldon pode ser útil para fins de autoconhecimento, desenvolvimento interpessoal e gestão de talentos. No entanto, alerta que essas classificações não devem ser utilizadas como instrumento de categorização rígida ou determinista, mas sim como ponto de partida para a compreensão da personalidade, considerando a interação entre fatores biológicos, psicológicos e sociais.

Nesse sentido, a Teoria dos Somatotipos, ao relacionar morfologia e comportamento, pode oferecer subsídios para estratégias de gestão de pessoas, como alocação de funções, formação de equipes e resolução de conflitos. Por exemplo, indivíduos com perfil mesomorfo tendem a ser mais proativos em tarefas operacionais; endomorfos se destacam em funções que demandam empatia e sociabilidade; enquanto ectomorfos, de acordo com Sheldon (apud Pastore, 2012), preferem ambientes introspectivos e analíticos. Essas observações contribuem para uma gestão mais personalizada e efetiva, ao considerar a singularidade de cada colaborador.

A aplicação prática dessa teoria exige, contudo, instrumentos de análise que combinem dados objetivos com interpretações subjetivas. O uso de questionários e entrevistas é fundamental nesse processo, permitindo confrontar hipóteses teóricas com a realidade vivida nas empresas (Pastore, 2012). A triangulação entre observação, relato e teoria fortalece a confiabilidade dos dados, ao mesmo tempo em que promove uma gestão mais humanizada. Cabe ressaltar que qualquer análise comportamental deve respeitar princípios éticos e promover o bem-estar dos trabalhadores, evitando estigmatização e interpretações reducionistas.

Nesse contexto, a análise do comportamento organizacional, conhecida como Organizational Behavior Management (OBM), tem avançado no Brasil desde a década de 1970, com crescente produção acadêmica e aplicação prática em empresas públicas e privadas. Segundo Santos (2024), essa abordagem enfatiza a observação sistemática e a manipulação de contingências (como reforçadores e feedback), visando promover mudanças comportamentais objetivas que impactam a produtividade, a qualidade e a segurança no trabalho.

Robbins e Judge (2013) definem o comportamento organizacional como o conjunto de ações, reações, percepções e interações que os indivíduos desenvolvem no contexto do trabalho, sendo influenciados tanto por fatores internos (valores, personalidade, motivações) quanto por fatores externos (cultura organizacional, clima, estrutura hierárquica). Trata-se de um campo interdisciplinar, que articula conhecimentos da psicologia, sociologia, antropologia e administração para compreender como as pessoas se comportam nas organizações.

Chiavenato (2004) complementa essa visão ao enfatizar que o comportamento humano no trabalho é resultado de uma complexa interação entre herança biológica, experiências pessoais e influências ambientais. Cada indivíduo age a partir de sua percepção da realidade, influenciado por traços temperamentais, estrutura emocional e estratégias de enfrentamento. Por isso, o comportamento organizacional não pode ser reduzido a uma resposta técnica às demandas do cargo, mas deve ser entendido como uma expressão subjetiva e dinâmica da interação entre pessoa e ambiente.

Nesse panorama, compreender o comportamento dos colaboradores torna-se um elemento estratégico da gestão. Marras (2001) argumenta que, ao identificar os padrões de conduta dos profissionais, é possível alinhar o perfil pessoal às funções, estimular o engajamento e reduzir conflitos. Essa análise possibilita decisões mais assertivas sobre a formação de equipes, delegação de tarefas e desenvolvimento de competências, sobretudo em um mundo corporativo em constante transformação, que exige dos profissionais não apenas habilidades técnicas, mas também inteligência emocional, adaptabilidade e capacidade de relacionamento interpessoal.

Por fim, pesquisas recentes questionam a suficiência das abordagens tradicionais centradas exclusivamente em aspectos psicológicos ou culturais. Uribe (2017) aponta que intervenções baseadas apenas em traços padronizados podem negligenciar aspectos subjetivos e contextuais. Autores como França e Rodrigues (2018) e Le Breton (2016) defendem a inclusão da dimensão corporal e sensorial no estudo do comportamento organizacional, sugerindo abordagens mais integradas e sensíveis à subjetividade. No entanto, como ressalta Vergara (2005), tais métodos exigem rigor técnico e sensibilidade ética, para evitar estigmatizações e respeitar a individualidade.

2.1.1 A importância da análise comportamental na gestão de pessoas

A análise comportamental surge para enxergar o ser humano a partir da forma como ele reage, se adapta e se transforma diante do ambiente em que está inserido. Esse campo, que se apoia em pilares do behaviorismo, ganha relevância não apenas na ontopsicologia clínica, mas, especialmente, em contextos organizacionais. É na rotina de empresas, que compreender o comportamento deixou de ser uma curiosidade científica e passou a ser uma estratégia de liderança e gestão de pessoas. Ao invés de apenas rotular personalidades, a análise comportamental busca entender padrões, prever ações e, mais importante, possibilitar ambientes mais harmônicos e produtivos.

A origem dessa abordagem remonta a autores como John B. Watson, Ivan Pavlov e B.F. Skinner, que foram responsáveis por estruturar o behaviorismo clássico e radical. Pavlov demonstrou, por meio do condicionamento clássico, que o comportamento pode ser moldado pela associação de estímulos, um cachorro salivando ao som de uma campainha tornou-se símbolo dessa descoberta. Já Skinner aprofundou a teoria com o conceito de condicionamento operante, mostrando que reforços positivos ou negativos moldam não só respostas imediatas, mas comportamentos complexos e duradouros. Esses estudos criaram o alicerce necessário para que o comportamento humano pudesse ser compreendido e mensurado com mais objetividade.

O comportamento não é formado apenas por estímulos externos, há também traços dos tipos constitucionais morfológicos, ou seja, traços do temperamento natural do indivíduo, que ajudam a moldar a maneira como cada um responde ao mundo. Nessa linha, estudiosos como Sheldon (1942), Kretschmer (1921) e mais recentemente Antonio Meneghetti (2002), se dedicaram a observar como características físicas, biológicas e energéticas influenciam o modo de ser, pensar e agir. Em outras palavras, há uma ponte entre corpo e comportamento, uma conexão entre estrutura física e disposições emocionais. conforme cita Meneghetti,

“O especialista em melolística deve ter uma experiência aprofundada de fisiognômica, cinésica e proxêmica. O conhecimento dos textos de base que tratam dessas linguagens do corpo é importante, mas a compreensão da comunicação corpórea é obtida somente com o exercício contínuo da psicologia aplicada.” (Manual de Melolística, 2018, p 208)

Essa perspectiva reforça a ideia de que certos traços somáticos funcionam como sinais pré-reflexivos de personalidade, comportando-se como uma espécie de assinatura comportamental silenciosa, porém profundamente reveladora, inscrita na materialidade

do corpo. Não se trata de um determinismo físico, mas da percepção de que o corpo comunica, molda e expressa dimensões internas de forma contínua, ainda que muitas vezes inconsciente.

Levar esse entendimento para o ambiente organizacional possibilita novas fronteiras para a gestão de pessoas. As empresas que compreendem profundamente os comportamentos dos seus colaboradores conseguem montar equipes mais coerentes, criar ambientes mais respeitosos e, claro, obter melhores resultados. A análise comportamental, quando bem aplicada, se transforma numa ferramenta estratégica para alocar talentos, resolver conflitos e desenvolver lideranças. Nesse contexto, ferramentas como o DISC ganham protagonismo porque permitem transformar essa observação teórica em algo prático e aplicável na rotina das organizações.

A Psicologia Social e Industrial, segundo Pastore (2012), ocupa-se da compreensão das relações humanas no contexto do trabalho, especialmente no que se refere aos fatores psicológicos que afetam a produtividade, a motivação e a convivência nos ambientes organizacionais. A análise comportamental é um dos pilares dessa área, pois busca entender como as características individuais influenciam o desempenho e as interações interpessoais nas empresas. Com isso, torna-se relevante incorporar abordagens que considerem não apenas o comportamento manifesto, mas também as dimensões físicas e temperamentais dos indivíduos.

2.1.2 A importância da análise comportamental na geração de cultura empresarial

A cultura organizacional representa um sistema compartilhado de significados que orienta a percepção, o pensamento e o comportamento dos colaboradores dentro de uma empresa. Trata-se de um elemento invisível, mas profundamente presente nas rotinas, nas interações e nas decisões que compõem o cotidiano corporativo (El-Kouba; Roglio, 2002, p. 65). Embora muitas vezes seja tratada como um atributo estático, a cultura é resultado de padrões de comportamento que foram sendo reforçados historicamente e que passam a constituir a identidade coletiva da organização.

Nesse sentido, a análise comportamental oferece uma lente prática para entender como as culturas organizacionais são formadas, mantidas ou transformadas. Ao observar quais comportamentos são estimulados, ignorados ou punidos dentro do ambiente de trabalho, torna-se possível mapear as contingências que sustentam determinada cultura. De acordo com (Coelho Junior; Borges Andrade, 2007) os sistemas de reforço, como

reconhecimento, liderança pelo exemplo e gestão participativa que influenciam diretamente os hábitos coletivos e a adesão aos valores institucionais.

O papel da liderança nesse processo é essencial. Líderes não apenas administram tarefas e metas, mas funcionam como vetores culturais, influenciando o comportamento coletivo por meio de seus próprios exemplos. Quando um líder reforça comportamentos colaborativos, éticos e propositivos, ele não apenas melhora os resultados de curto prazo, mas estabelece referências simbólicas que se perpetuam no tempo e moldam a percepção coletiva do que é aceitável ou desejável naquele ambiente..

A visão de liderança proposta por Antonio Meneghetti ultrapassa as abordagens técnicas ou meramente comportamentais, colocando a centralidade no ser humano enquanto fenômeno histórico e existencial. Para o autor, a essência do líder não reside apenas em suas competências estratégicas ou em sua capacidade de mobilizar equipes, mas na sua função ontológica dentro do contexto em que atua. Segundo ele,

“Falando em líderes, é fundamental, antes de tudo, a pessoa. O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso” (Meneghetti, 2021, p. 23).

Esse entendimento evidencia que liderar não é simplesmente ocupar uma posição de poder, mas estar em consonância com uma necessidade histórica de ser, naquele contexto, a expressão concreta de uma inteligência ativa que transforma, organiza e revitaliza o meio em que está inserido.

A análise do comportamento organizacional, portanto, não se limita à compreensão de indivíduos, mas se estende à construção do ambiente. Ela permite compreender, por exemplo, por que culturas autoritárias se mantêm mesmo em empresas com discursos modernos, ou por que organizações inovadoras colapsam quando líderes reforçam comportamentos punitivos e controladores. Como aponta Andrade Vieira e Puente Palacios (2017) é por meio da leitura atenta dos padrões comportamentais que se pode intervir de forma eficaz, transformando não apenas práticas, mas também significados compartilhados.

2.2 Correlação entre tipo físico e temperamento em Kretschmer

Kretschmer chegou a delinear três tipos distintos de temperamentos, que se relacionavam a certos tipos orgânicos específicos. O tipo leptossômico, associado a indivíduos magros e frágeis, estaria ligado ao temperamento esquizotímico, marcado por tendência à introspecção, sensibilidade acentuada e retraimento social. Já o tipo pícnico, identificado em pessoas de corpo arredondado e estatura baixa, corresponderia ao temperamento ciclotímico, com flutuações de humor, afabilidade e sociabilidade. Por fim, o tipo atlético, caracterizado por uma constituição física robusta e musculosa, estaria relacionado a um temperamento viscoso, com traços de perseverança, rigidez e apego a normas.

Apesar de exercer considerável influência em sua época, as associações propostas por Ernst Kretschmer entre tipos físicos e traços de personalidade foram amplamente criticadas nas décadas seguintes. As principais objeções recaem sobre o determinismo biológico implícito em sua teoria, bem como sobre a ausência de validação empírica robusta que sustentasse tais relações de forma generalizável (Feist, Jess; Feist, Gregory J.; Roberts 2010). Ademais, estudos posteriores no campo da psicologia da personalidade, como os de Ito e Guzzo (2009), adotaram abordagens mais estatísticas e multifatoriais, afastando-se das classificações tipológicas rígidas. Ainda assim, a proposta de Kretschmer teve papel relevante ao inaugurar uma linha de investigação que buscava integrar aspectos somáticos e psicológicos, sendo precursora de modelos que exploram a influência de fatores biológicos no comportamento humano.(Ito; Guzzo, 2002).

2.3 A Teoria dos temperamentos de William Sheldon

Quando William Herbert Sheldon apresentou sua teoria dos somatotipos no início da década de 1940, ele estava tentando responder a uma pergunta ousada: será que o corpo fala sobre o comportamento? A proposta era simples porém profunda. Sheldon acreditava que a constituição física das pessoas não apenas refletia predisposições biológicas, mas também moldava suas tendências emocionais, psicológicas e comportamentais. Em outras palavras, o corpo não é apenas biologia, também é linguagem.

A base da teoria está na classificação dos indivíduos em três grandes tipos: endomorfo, mesomorfo e ectomorfo. Cada um desses perfis têm características físicas

predominantes que, segundo Sheldon, se associam a determinadas tendências comportamentais. E o ponto central é esse: essas características não funcionam como rótulos, mas como pontos de partida para entender como o físico e o psicológico podem caminhar juntos.

Sheldon partia do princípio de que cada ser humano carrega, em diferentes intensidades, três dimensões fundamentais de caráter. A partir da análise minuciosa de medidas e proporções corporais extraídas de fotografias do corpo nu, ele desenvolveu um sistema numérico de três dígitos, no qual cada algarismo representa o grau de predominância de um desses traços. Para Sheldon, tais características não eram moldadas pelo ambiente ou experiências de vida, mas sim determinadas geneticamente inatas e imutáveis. Mesmo variações momentâneas no peso corporal não alterariam esse núcleo estrutural. Em essência, sua teoria afirmava que a constituição física do indivíduo era o espelho direto e irrevogável de sua personalidade: o corpo como destino. (Sheldon; Stevens, 1942; Sheldon, 1940).

Quadro 1: Escala de temperamentos segundo os tipos de constituição física.

	Viscerotônico	Somatotônico	Cerebrotônico
1	Relaxamento no comportamento e movimento	Comportamento e movimento firme e peremptório	Reservado na atitude e no comportamento
2	Gosto da comodidade física	Gosto pela aventura	Excessiva reatividade emotiva com distúrbios fisiológicos
3	Lentidão das reações	Caraterística enérgica	Rapidez excessiva das reações
4	Gosto pelo alimento	Necessidade e prazer do exercício	Gosto pela intimidade
5	Prazer de comer em grupo	Gosto pelo domínio e desejo de poder	Tensão mental excessiva, ansiedade, hiperatenção.
6	Prazer em digerir	Gosto pelo risco e perigo	Segredo sentimental. Dis-simulação das emoções
7	Gosto pelas cerimônias	Maneiras decididas	Mobilidade inquieta dos

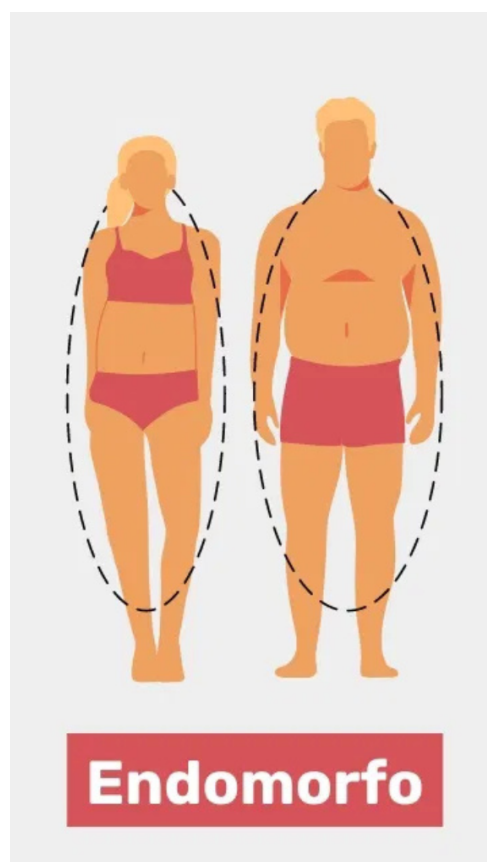
	corteses	ediretas	olhos e da face
8	Sociofilia	Coragem física para a luta	Sociofobia
9	Amabilidade sem discriminação	Agressividade de competição	Aproximação social inibida
10	Avidez de afeto e aprovação	Insensibilidade psicológica	Facilidade ao hábito. Automatização.
11	Orientação para os outros	Claustrofobia	Agorafobia
12	Igualdade do fluxo emocional	Ausência de piedade e delicadeza	Imprevisibilidade das atitudes
13	Tolerância	Voz esganiçada	Voz modesta. Medo de fazer barulho
14	Satisfação plácida	Indiferença a dor	Hipersensibilidade à dor
15	Sono profundo	Gosto pelo barulho	Insuficiência de sono. Fadiga crônica
16	Falta de caráter	Hipermaturidade da aparência	Vivacidade juvenil dos modos e aparência
17	Comunicação livre e fácil. Extroversão	Orientação para expansão ativa	Orientação à introversão
18	Relaxamento e sociofilia sob influência do álcool	Suficiência e agressividade sob a influência do álcool	Resistência ao álcool e outras drogas depressoras
19	Necessidade dos outros em casos de desorientação	Necessidade de ação em caso de desorientação	Necessidade de solidão em caso de desorientação
20	Orientação à infância e relações familiares	Orientação a objetivos e atividades juvenis	Orientação para períodos tardios da existência

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado. Sheldon (1942).

2.3.1 Viscerotônico

O viscerotônico, correspondente ao tipo endomorfo na classificação de William Sheldon, é caracterizado por uma estrutura corporal arredondada, maior acúmulo de tecido adiposo e um metabolismo naturalmente mais lento. Essas características físicas se associam a um comportamento voltado à busca de conforto, estabilidade e prazer sensorial, especialmente através da alimentação e do convívio social. Indivíduos com esse perfil tendem a ser sociáveis, afetuosos e apreciadores de interações interpessoais acolhedoras. Demonstram estabilidade emocional, tolerância e empatia, sendo altamente indicados para funções de suporte, relacionamento e atendimento ao cliente, em que a criação de vínculos e a geração de confiança são essenciais (Sheldon, 1942; Pavlov, 1979).

Figura 01: Estrutura corporal do viscerotônico

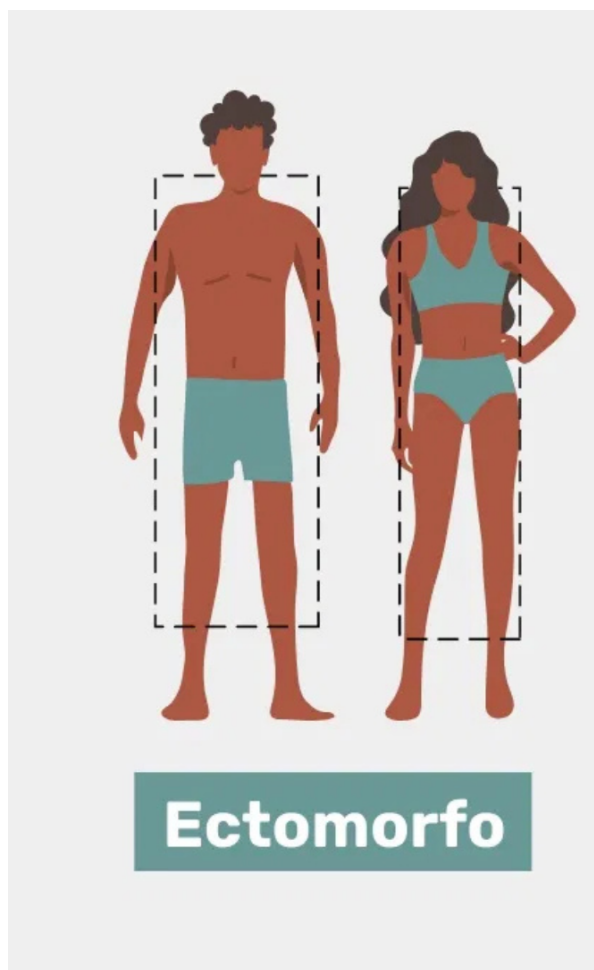


Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

2.3.2 Cerebrotônico

O cerebrotônico, correspondente ao ectomorfo, possui uma estrutura física delgada, com membros longos e traços lineares, associada a um sistema nervoso altamente desenvolvido. Esse perfil está relacionado a uma natureza introspectiva, analítica e observadora, com grande capacidade de concentração e sensibilidade para aspectos técnicos e estéticos. Os cerebrotônicos tendem a evitar o excesso de exposição social, preferindo ambientes mais tranquilos e estruturados, nos quais possam explorar sua racionalidade e atenção aos detalhes. No ambiente corporativo, são valorizados em posições que exigem estratégia, análise minuciosa e pensamento criativo, como planejamento, engenharia, tecnologia e design (Guglielmi, 2013; Sheldon, 1942).

Figura 02: Estrutura corporal do cerebrotônico

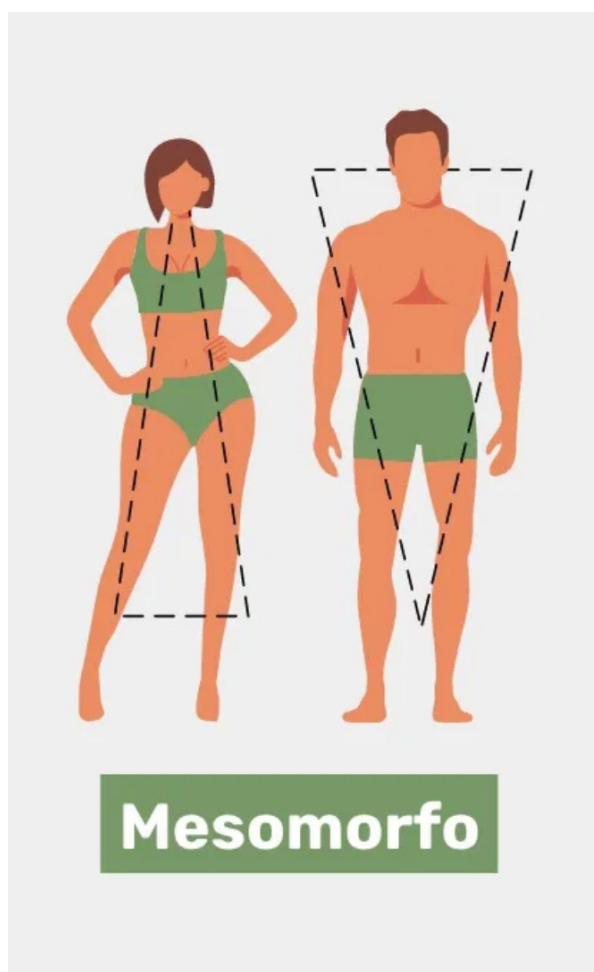


Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

2.3.3 Somatotônico

O somatotônico, ou tipo mesomorfo, apresenta uma estrutura física atlética, com músculos desenvolvidos, ombros largos e aparência vigorosa. Essa constituição está intimamente relacionada a um comportamento direto, energético e orientado à ação. São pessoas competitivas, determinadas e com grande disposição para assumir protagonismo em ambientes desafiadores. Demonstram alta tolerância à pressão, forte iniciativa e capacidade de liderança natural, sendo frequentemente reconhecidos como "fazedores" profissionais que impulsionam projetos com agilidade e foco em resultados. No contexto organizacional, destacam-se em cargos de liderança, gestão de operações e funções que exigem tomadas de decisão rápidas e eficácia prática (Sheldon, 1942; Pavlov, 1979).

Figura 03: Estrutura corporal do somatotônico



Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

2.3.4 As diferenças dos três somatotipos.

A análise dos três somatotipos descritos por Sheldon sendo o viscerotônico, cerebrotônico e somatotônico revela a interação entre constituição física, predisposições comportamentais e adequações funcionais em contextos sociais e profissionais. Cada tipo apresenta um conjunto coerente de traços físicos e psicológicos que influenciam preferências e competências ocupacionais. O viscerotônico, de estrutura arredondada e disposição sociável, demonstra forte orientação para o cuidado interpessoal, sendo indicado para funções que envolvem acolhimento, empatia e suporte emocional. Já o cerebrotônico, com físico mais esguio e perfil introspectivo, destaca-se por sua habilidade analítica e sensibilidade estética, atributos valorizados em funções técnicas, criativas e de planejamento estratégico. Por sua vez, o somatotônico, de constituição atlética e comportamento voltado à ação, evidencia-se em contextos que exigem iniciativa, resiliência e liderança prática. Essa correspondência entre biotipo, temperamento e vocação profissional, conforme sistematizado na Quadro 2, contribui para uma compreensão integrada do comportamento humano em diferentes esferas de atuação

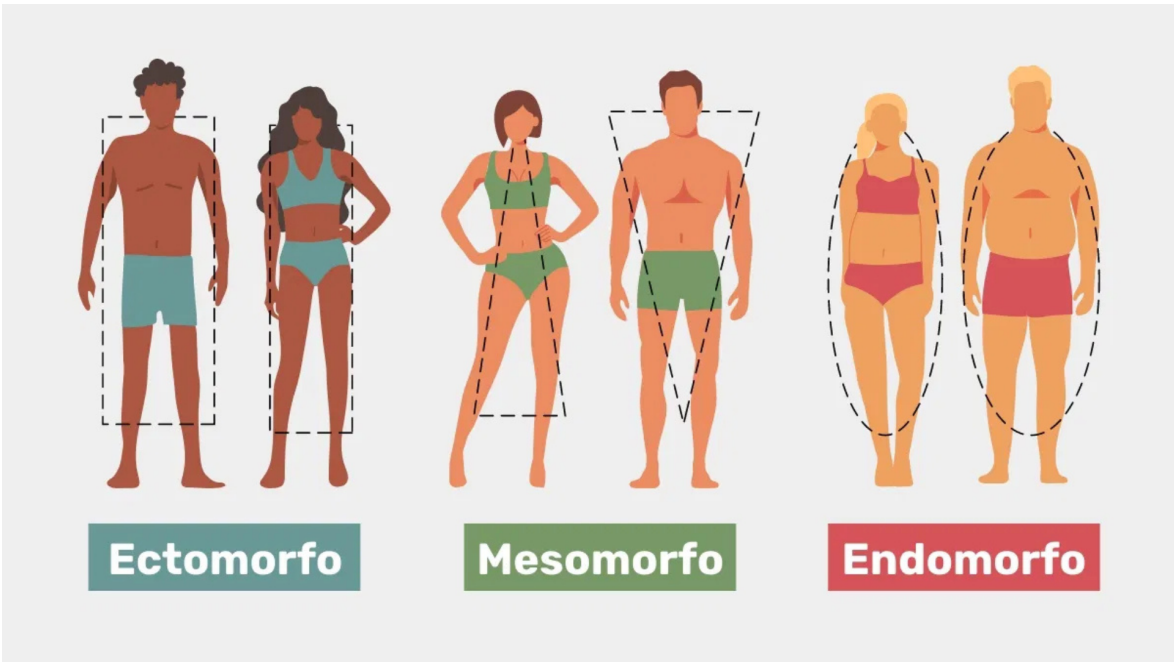
Quadro 2: Comparativo entre os somatotipos: características físicas, traços comportamentais e adequação profissional

Somatotipo	Características Físicas	Traços Comportamentais (Temperamento)	Estilo Cognitivo/Emocional
Endomorfo	Corpo arredondado, maior acúmulo de gordura, estrutura óssea larga, membros mais curtos, tendência ao sedentarismo.	Temperamento viscerotônico: sociável, amigável, caloroso, relaxado, com preferência por ambientes confortáveis e seguros.	Comunicativo, empático, busca segurança e pertencimento.
Mesomorfo	Corpo musculoso e bem estruturado, ombros largos, cintura estreita, força física evidente, alta tonicidade muscular.	Temperamento somatotônico: ativo, energético, dominante, assertivo, com grande disposição para ação e liderança.	Focado em resultados, motivado por desafios, orientado à prática.

Somatotipo	Características Físicas	Traços Comportamentais (Temperamento)	Estilo Cognitivo/Emocional
Ectomorfo	Corpo magro, estrutura óssea estreita, membros longos, baixo percentual de gordura, metabolismo acelerado.	Temperamento cerebrotônico: introspectivo, reservado, sensível, atento a detalhes, avesso a aglomerações.	Analítico, criativo, disciplinado, autoconsciente, com tendência ao perfeccionismo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sheldon (1942) e Pavlov (1979).

Figura 04: Imagem comparativa dos três biotipos



Fonte: Tua Saúde (2025).

2.4 Aplicações práticas em empresas do setor imobiliário

A atuação no setor imobiliário exige um conjunto específico de habilidades comportamentais relacionadas à negociação, empatia, agilidade na leitura do cliente, capacidade de lidar com pressão e autonomia para tomada de decisão. Em razão disso, a identificação precisa dos perfis comportamentais dos colaboradores torna-se uma ferramenta estratégica para a formação de equipes de alta performance e para a alocação eficiente de talentos (Praedium 2023). Nesse cenário, a teoria dos somatotipos de William

Sheldon, se comprovado a sua eficiência em um ambiente empresarial, pode ser uma grande aliada na abordagem complementar às ferramentas já utilizadas no setor, agregando uma perspectiva nova na hora de identificar interesses de clientes ou de fazer gestão de pessoas.

No ambiente prático, essa teoria pode ser aplicada como parte de um processo de diagnóstico comportamental voltado para a melhoria do desempenho individual e coletivo. O Mercado imobiliário é constantemente associado a um ambiente extremamente competitivo e desafiador (Ideia Positiva 2023). Identificar pessoas que tem traços direcionados a funções de atendimento ao cliente, fidelização de locatários ou intermediação humanizada de negociações, pode ser um grande diferencial competitivo.

Além da alocação estratégica de perfis, a aplicação prática da teoria também pode contribuir para processos seletivos mais eficientes. O uso de instrumentos que combinem o perfil comportamental com entrevistas por competências, permite que o recrutador tenha uma percepção mais ampla e embasada do potencial do candidato (Ideal DISC 2023). Importa ressaltar que essa análise não deve ser feita de forma isolada, tampouco determinista. A leitura somatotípica pode ser integrada a outros critérios de avaliação, como histórico profissional, valores pessoais, soft skills e adequação à cultura da empresa.

Outra aplicação relevante diz respeito ao desenvolvimento de lideranças. Em treinamentos voltados à formação de gestores, a compreensão do temperamento natural de cada indivíduo pode subsidiar ações de autoconhecimento, gestão de equipes e inteligência relacional (Moscardini e Klein 2015). Essa abordagem amplia a capacidade do líder em reconhecer padrões comportamentais dentro de sua equipe, adequando sua forma de condução conforme os perfis que o cercam. Em contextos de alta pressão comuns no mercado imobiliário, marcado por oscilações de demanda, metas agressivas e exigências emocionais elevadas (HomeHub 2023), esse tipo de leitura pode ser crucial para a construção de um ambiente de trabalho mais harmônico, resiliente e produtivo.

Por fim, entende-se que a teoria dos somatotipos pode ainda ser explorada em programas de avaliação de desempenho e consultorias empresariais. A análise de comportamentos sob o ponto de vista da constituição somática possibilitaria identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento de forma mais personalizada. Isso permite a construção de trilhas de capacitação alinhadas às potencialidades naturais dos colaboradores e líderes, promovendo não apenas ganhos de produtividade, mas também maior realização de vida conforme cita Antonio Meneghetti

“Possui em si mesmo algo que se pode definir *vocação ôntica*. Em um determinado aspecto, já nasce com predisposição, com atitude: tem um dote natural. Depois por meio da vida e da escola, aprende o ofício. Não é o resultado de uma carreira, de anos, mas é uma predisposição de natureza aperfeiçoada por meio da experiência. Portanto, de certo modo, o líder nasce líder mas também torna-se um líder.” (Meneghetti, 2022, p. 208)

Ou seja, compreende-se que o indivíduo nasce com uma vocação ôntica, um chamado interno e originário, anterior a qualquer formação ou estímulo social. Estrutura o modo como a energia vital do sujeito se organiza desde o início de sua existência. A partir dela, manifesta-se um temperamento específico, que atua como um filtro somático e psicológico da realidade: ele traduz essa vocação interna em reações emocionais, padrões de atenção, tipos de relação com o tempo, o outro e o ambiente. Em seguida, esse temperamento se concretiza em modos particulares de ação no mundo, inclusive no exercício da liderança, mas não se restringindo a ela. Assim, conhecer essa sequência é essencial não para definir rigidamente um comportamento, mas para interpretá-lo em sua lógica natural e oferecer caminhos mais autênticos de desenvolvimento e autorrealização.

2.4.1 O perfil do profissional demandado no setor imobiliário

O mercado imobiliário é caracterizado pela presença de diversos agentes que desempenham papéis essenciais em sua dinâmica. Cada um desses profissionais, sejam corretores, investidores, administradores ou gestores, traz consigo um perfil único, moldado por suas habilidades, estratégias e estilo de negociação. Como abordado por Junqueira (1988), o estilo individual de um negociador tende a ser imutável, acompanhando-o ao longo de sua carreira. Apesar de ser possível ajustar certos comportamentos e esconder características de forma temporária, a essência do estilo de negociação se mantém, revelando-se mais claramente em momentos de maior pressão.

Em um setor tão competitivo quanto o imobiliário, a adaptação ao perfil ideal pode ser determinante para o sucesso das transações. A definição desse perfil profissional exige uma compreensão profunda dos diferentes estilos de negociação. Segundo a literatura, podem ser destacados cinco principais estilos de negociação: o competitivo ou conflitivo, o colaborativo ou cooperativo, e o acomodativo. Cada estilo possui características distintas que oferecem vantagens e desvantagens, dependendo do contexto da negociação e das partes envolvidas. Por exemplo, o estilo competitivo é mais eficaz em negociações onde o objetivo principal é alcançar o melhor resultado possível para a

parte negociadora, muitas vezes em detrimento da relação interpessoal.

Já o estilo colaborativo busca soluções que atendam aos interesses de todas as partes, sendo ideal para negociações de longo prazo, em que o fortalecimento das relações é igualmente importante. A escolha do estilo de negociação mais adequado dependerá, assim, das características dos envolvidos, dos objetivos a serem alcançados e da situação específica em questão. Nesse sentido, o profissional do setor imobiliário deve estar atento à flexibilidade de seu estilo, reconhecendo quando é mais vantajoso adotar um estilo competitivo ou colaborativo, por exemplo, para atingir os resultados desejados. As nuances do perfil profissional no setor demandam uma análise cuidadosa, considerando os contextos em que cada estilo pode ser mais eficaz e as interações que melhor se alinham aos interesses das partes. O perfil demandado, portanto, vai além das competências técnicas e abrange a habilidade de navegar entre diferentes estilos de negociação, garantindo que as transações imobiliárias sejam bem-sucedidas para todas as partes envolvidas.

2.4.2 Análise comportamental no ramo imobiliário

Estudos realizados no contexto brasileiro revelam que o uso sistemático do DISC nas imobiliárias pode gerar impactos positivos significativos. Segundo o Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Santa Catarina (CRECI-SC, 2020), ajustar a linguagem, a abordagem e a estratégia de venda ao perfil do cliente contribui diretamente para o aumento significativo da taxa de conversão. Na prática, a identificação prévia do estilo comportamental do cliente permite ao corretor personalizar a experiência de atendimento, antecipar preferências de comunicação e evitar resistências típicas de determinados perfis.

No que diz respeito à gestão de pessoas, os impactos também são notáveis. Uma pesquisa conduzida pela empresa Sólides (2025) indica que a valorização da individualidade comportamental contribui não apenas para a melhora no desempenho, mas também para o fortalecimento do vínculo entre os profissionais e a organização. O entendimento mútuo entre lideranças e equipes, proporcionado pela linguagem comum do DISC, favorece ambientes de trabalho mais empáticos, colaborativos e orientados a resultados.

Ademais, os efeitos da aplicação do DISC se estendem à experiência do cliente final. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Educação Profissional (IBRESP, 2023),

profissionais treinados a reconhecer rapidamente as motivações e expectativas dos diferentes perfis, os profissionais passaram a enfatizar os elementos mais valorizados por cada um como objetividade e resultado para Dominantes, empatia e conexão para Influentes, previsibilidade e segurança para Estáveis, ou detalhes e precisão para Cautelosos.

Dessa forma, a análise de casos já implementados demonstra que os testes de perfil comportamental, quando integrados de maneira criteriosa e estratégica aos programas de formação, gestão e avaliação de equipes, podem representar uma vantagem competitiva relevante para imobiliárias que buscam elevar seu desempenho organizacional (Duarte M. 2006). Contudo, o sucesso dessa aplicação depende fortemente do cuidado metodológico, da formação adequada das lideranças e da adoção de uma perspectiva crítica e integradora, que reconheça tanto os benefícios quanto às limitações do modelo.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão aprofundada dos perfis comportamentais dos indivíduos, considerando subjetividades, percepções e interpretações. A pesquisa é ainda aplicada, pois visa investigar uma teoria clássica em um contexto prático e atual, o ambiente organizacional de uma empresa do setor imobiliário.

Foi adotado o método de estudo de caso, o qual permite a análise intensiva de um fenômeno dentro de seu contexto real (Yin, 2015). O estudo foi realizado em uma empresa do ramo imobiliário, onde buscou aplicar a Teoria dos Somatotipos de William Sheldon como ferramenta de análise comportamental dos colaboradores.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa será conduzida em cinco etapas principais:

- a) Revisão teórica sobre fundamentos da análise comportamental, a teoria dos Somatotipos.

- b) Com base nos conceitos de Sheldon, para identificar traços físicos dos colaboradores.
- c) Categorização dos colaboradores baseado em sua tipologia física.
- d) Realizar a entrevista com os colaboradores, para aprofundar a compreensão dos comportamentos observados.
- e) Análise e validação cruzada entre os dados coletados e os tipos somatotípicos de Sheldon, avaliando a identificação prática da teoria no ambiente organizacional.

3.2 Participantes

A amostra será composta por colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário situada na região Santa Maria/RS, selecionados de forma intencional, considerando critérios como disponibilidade, tempo de atuação na empresa e diversidade de funções. O número de participantes será de 8 colaboradores.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

- Roteiro de entrevistas semiabertas, com questões que possibilitem explorar percepções sobre Autopercepção e ambiente profissional, Relações interpessoais e comunicação, Tomada de decisão e iniciativa e Percepção de si e desenvolvimento pessoal.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Os dados coletados serão analisados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), com foco na identificação de categorias temáticas que emergem das entrevistas. O cruzamento entre os dados das entrevistas permitirá verificar a congruência entre os traços somáticos e os perfis comportamentais relatados buscando uma validação prática da teoria de Sheldon no ambiente corporativo.

3.5 Aspectos Éticos

A pesquisa seguirá os princípios éticos previstos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o consentimento livre e esclarecido dos participantes, a confidencialidade das informações e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Será solicitado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes da aplicação dos instrumentos.

Para a realização da etapa empírica deste trabalho, foram selecionados oito colaboradores, denominados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8 atuantes em diferentes áreas da empresa imobiliária analisada. A escolha dos participantes foi feita com base na diversidade de perfis físicos e comportamentais observáveis, com o objetivo de proporcionar uma amostra representativa para a aplicação da teoria dos somatotipos de Sheldon no ambiente organizacional. Os entrevistados exercem funções variadas, incluindo atendimento ao cliente, captação de imóveis, intermediação de vendas e atividades administrativas, permitindo uma análise ampla e multifacetada dos estilos comportamentais em diferentes frentes da operação. As entrevistas foram conduzidas de forma individual, em ambiente reservado, respeitando os princípios éticos definidos previamente e com base em um roteiro semiestruturado que buscou captar tanto percepções subjetivas quanto atitudes observáveis no contexto de trabalho.

A partir dessas entrevistas, será possível identificar tendências comportamentais compatíveis com os biótipos propostos por Sheldon, confrontando as falas dos colaboradores com os traços característicos dos perfis cerebrotônico, somatotônico e viscerotônico. A seguir, serão apresentadas as análises individuais de cada entrevistado, relacionando suas características físicas e psicológicas aos pressupostos da teoria em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar a aplicabilidade da teoria dos somatótipos de Sheldon em um ambiente empresarial do ramo imobiliário. Para isso, serão examinadas as respostas dos entrevistados à luz dos perfis comportamentais definidos por Sheldon (1942), verificando se há coerência entre os relatos e os comportamentos esperados de cada biótipo corporal. Os três somatótipos descritos por Sheldon são:

- a) **Cerebrotônico**: indivíduo analítico, introspectivo, estudioso e atento aos detalhes;
- b) **Somatotônico**: perfil ativo, competitivo, reativo e voltado à ação;

- c) **Viscerotônico:** sujeito sociável, emocionalmente receptivo, afetuoso e com tendência à busca por conforto.

A partir dessa categorização, foram utilizadas as imagens correspondentes aos somatótipos de Sheldon, bem como imagens dos entrevistados (se autorizadas e disponíveis), com o intuito de verificar a compatibilidade entre características físicas e traços comportamentais observados no contexto analisado.

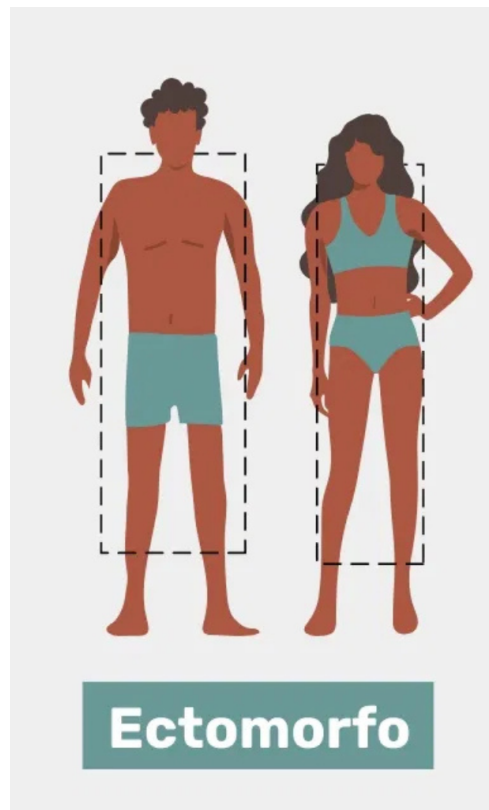
Para aprofundar a análise do perfil comportamental dos entrevistados, recorreu-se à teoria dos somatotipos desenvolvida por William H. Sheldon. Essa abordagem propõe uma relação entre estrutura corporal e predisposições comportamentais, permitindo observar possíveis conexões entre forma física e atitudes no ambiente de trabalho. A seguir, apresenta-se a análise de cada biotipo:

4.1 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo cerebrotônico

A categoria cerebrotônica, conforme definida por Sheldon (1942), está associada a indivíduos com tendência à introspecção, comportamento analítico, sensibilidade acentuada e foco em atividades mentais. Tais sujeitos geralmente apresentam um perfil reservado, metódico e voltado à reflexão, preferindo ambientes organizados e que favoreçam a concentração. Nesta seção, será realizada a análise das respostas dos entrevistados que demonstram características compatíveis com esse perfil, buscando identificar traços comportamentais que confirmem essa associação e discutir de que forma essas disposições influenciam suas ações no ambiente profissional.

Para facilitar a compreensão do perfil cerebrotônico no contexto da teoria dos somatotipos de Sheldon, apresenta-se a seguir uma representação visual desse biotipo. O somatotipo cerebrotônico é geralmente associado ao ectomorfo, cuja estrutura corporal tende a ser mais delgada, com membros longos, pouca gordura corporal e traços físicos que refletem uma natureza introspectiva e analítica. A ilustração a seguir é acompanhada das imagens dos entrevistados cujos comportamentos e características indicam compatibilidade com esse perfil, conforme evidenciado nas entrevistas realizadas.

Figura 05: Estrutura corporal do cerebrotônico



Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

Figura 06: Representação do somatotipo cerebrotônico



Fonte: acervo do pesquisador, 2025

A comparação entre a imagem de referência do biotipo ectomorfo e os registros visuais dos entrevistados classificados como cerebrotônicos permite estabelecer relações visíveis entre a constituição física e os traços comportamentais observados. Nota-se que esses indivíduos compartilham características corporais compatíveis com a descrição do tipo ectomorfo feita por Sheldon (1942), como estrutura corporal delgada, membros alongados e fisionomia mais retraída. Paralelamente, as respostas coletadas durante as entrevistas revelam um padrão de comportamento introspectivo, analítico e orientado à lógica, com forte valorização do planejamento e da organização. A relação entre as imagens e os relatos reforça a consistência do modelo teórico aplicado, sugerindo que há, de fato, uma correspondência entre o biotipo físico e as disposições comportamentais do perfil cerebrotônico. A seguir, o Quadro 3 apresenta as principais falas dos entrevistados selecionados, respectivamente E1, E2 e E3 sendo representados na Figura 06, os resultados da entrevista, analisando cada entrevistado, que conforme cita Yin,

“Além disso, nas investigações da área de educação, a pesquisa qualitativa estuda o significado das vidas das pessoas, representa as perspectivas e entendimentos dos participantes de uma pesquisa e articula dados de diferentes fontes” (YIN, 2016, p. 24)

É possível a verificação direta da convergência entre os dados coletados e os pressupostos da tipologia de Sheldon.

Quadro 03: Respostas dos entrevistado e o somatotipo a ser analisado

Comportamento esperado:	• Altamente introspectivo e reflexivo • Emotividade controlada: tende a internalizar sentimentos • Elevado senso de observação e percepção dos detalhes • Valoriza a lógica, a profundidade e o silêncio • Prefere antecipar, planejar e analisar antes de agir • Reservado, discreto e seletivo nas interações sociais • Evita confrontos e exposição pública • Prefere relacionamentos profundos a interações superficiais • Comunicação muitas vezes mais escrita do que falada • Pode parecer distante ou frio, quando na verdade está absorvendo o ambiente • Excelente em tarefas que exigem concentração, precisão, estudo e raciocínio • Prefere ambientes silenciosos, organizados e sem excesso de estímulo • Ideal para áreas que demandam pesquisa, análise, estratégia ou criatividade intelectual • Dificuldade em situações que exigem ação imediata ou exposição intensa • Busca propósito e coerência profunda nas atividades que realiza • Nível de energia mais contido: é econômico no uso da força • Movimentos mais contidos e posturas mais fechadas • Pode ser visto como “parado demais” por perfis mais acelerados
--------------------------------	---

	Recarga energética geralmente ocorre na solidão, e não em ambientes sociais
Como você descreveria seu comportamento no ambiente de trabalho?	
E1	No geral, eu sou uma pessoa muito dinâmica, eu gosto de interação social, eu gosto de estar com pessoas, eu sou uma pessoa muito resolutiva, eu preciso da resolução, eu preciso me deparar com um problema e conseguir solucionar, eu vou solucionar. Mas, por outro lado, eu tenho que planejar muito bem tudo que eu vou fazer. Então, se eu vou, por exemplo, quando eu comecei com esse sistema novo de captação, eu tive que planejar muito bem, cada passo a passo, visualizar como eu faria aquilo para começar a executar. Então, eu iniciei uma planilha, coloquei tudo que eu precisaria para captar um imóvel naquela planilha, comecei a estudar as regiões, comecei a estudar os imóveis que mais vendiam em cada região, qual a faixa etária de preço, para conseguir... para conseguir adaptar tudo aquilo. E... Aí me engasguei com a banheira. Consegui analisar tudo aquilo, ver o todo na minha cabeça e começar a agir, começar a executar. Mas eu gosto de interação social, eu gosto muito dessa parte das vendas, da comunicação, a resolução, eu gosto de me deparar com uma situação de conflito, de ter essa dificuldade. Se eu tenho um trabalho que é monótono, diário, eu me sinto mal, eu sinto que eu não estou fazendo o que eu deveria fazer. Eu gosto do embate, do debate, eu sou dinâmica, no geral.
E2	Tranquilo, participativo, trabalho bem em equipe, acho que seria isso.
E3	Eu acho que eu sou bem centrado em relação bem sério ao meu trabalho, mas também consigo ser bem descontraído, no sentido assim que procurar sempre não deixar um trio pesado, me dando bem para os colegas, me relacionando bem, gosto de estar no meu local de trabalho, então para mim é bem tranquilo.
Em situações de conflito ou pressão, como costuma reagir?	
E1	Eu gosto, porque eu sinto que daí eu posso começar a agir de fato, eu sinto que é a pressão que me faltava para realizar as coisas. Para mim, a pressão é muito boa, eu me saio bem com a pressão. Eu sou muito bom com a... Eu sou uma pessoa que tem um repertório grande de várias coisas, então a pressão me dá a possibilidade de... Poxa, me fugiu a palavra. Na hora a gente... Nossa, cara, me fugiu a palavra. Quando tu não sabe muito, tu não estudou muito aquele específico, mas tu vai conseguir lidar com aquilo. Quando vai apresentar um trabalho, tu... Mas eu sou muito bom de conseguir lidar com a situação... Eu sou muito bom em lidar com a situação com aquilo que eu tenho na mão. E com aquilo que eu tenho na mão eu consigo resolver o problema, entendeu? Porque com o contexto que eu tenho, de literatura, de arte, de cultura, de história, eu vou moldar alguma coisa na minha cabeça que vai me dar uma resposta para ser aquilo. E a pressão é o empurrão que me falta para chegar ao resultado. Eu gosto de pressão. Me faz bem.

E2	Racionalmente, tranquilo.
E3	Olha, em relação a conflito, eu penso no seguinte, eu procuro não, como eu posso dizer assim, não subir para a cabeça, não me descontrolar, porque eu acho que a partir do momento que você se descontrola, você perde a razão. Então em relação a conflito, eu procuro amenizar assim, não bater boca de preferência, porque não leva a lugar nenhum, não faz crescer nada. E em relação a pressão, eu acho que ser pressionado, ninguém gosta, mas faz parte do processo. Então eu procuro lidar da melhor maneira que eu posso, da minha maneira, digamos assim.
Você se considera uma pessoa mais analítica, prática ou emocional? Por quê?	
E1	Não, eu sou... Eu me interpreto mais como analítico. Eu até falei não porque eu me pensei no emocional, mas não, eu sou analítico. Eu... Para mim é fundamental, assim, ao longo do dia, e depois de longas interações sociais, depois de longos momentos de conversa, de vendas, eu tenho que parar e ter um momento para ficar sozinho, assim. Abro, boto uma música clássica e eu fico eu, sozinho ali, olhando a paisagem. Eu tenho momentos que eu preciso de uma introspecção muito grande para eu ficar pensando sozinho, assim, analisando as coisas. E antes de eu falar qualquer coisa ou antes de eu agir, eu planejo muito bem o que eu vou falar. Eu tento encontrar a palavra certa para que naquele contexto faça sentido da forma que eu quero que faça, pensando no contexto social, cultural daquela palavra para que aquilo seja bem interpretado. E mesmo assim, muitas vezes, aquela palavra que eu escolhi não se adaptou, não foi interpretada como eu queria que fosse. Então eu tento ajustar isso. Mas eu analiso muito bem tudo o que eu vou fazer, tudo o que eu vou falar, a roupa que eu vou vestir, o que eu vou comer. E quando eu não faço isso, principalmente quando eu não escolho a roupa que eu vou colocar, quando eu não faço a barba, sabe? São dias, assim, que eu tô meio... um pouco me lixando com as coisas, entende? Que daí eu vou no automático hoje. Eu não tô alinhado, assim, eu não tô planejando, eu não tô executando como eu deveria. São dias que eu apenas vou.
E2	Prática... Porque eu gosto de resolver as coisas o mais breve possível, a forma mais, não mais fácil, mas seja imediata e definitiva.
E3	Eu acho que é analítica, então. Porque eu prefiro me basear naquilo que é mais poupável.
Como você se sente ao trabalhar em equipe?	
E1	Equipe? Pra mim é muito bom a equipe. Porque pra mim a equipe é uma forma de otimizar as coisas. Eu sei que eu conseguiria fazer tudo sozinho. Mas eu vendo aquela equipe, eu gosto de identificar o que cada um faz bem pra otimizar aquela atividade. Entende? Por exemplo, se a gente vai fazer um trabalho em... dupla,, pensando em uma tarefa... ou pensando na atividade nossa aqui, do âmbito imobiliário, se a gente for falar de uma venda, eu te colocaria, por exemplo, pra abrir contatos, colocaria um outro colega pra fazer os agenciamentos, captar aqueles imóveis que a gente precisa. E eu me colocaria hoje, tipo, ah, pra fazer venda também, pra ir falar com o

	cliente, entendeu? Dividir as funções de cada um, pra conseguir otimizar aquele processo. Mas eu identifico que eu conseguiria fazer tudo aquilo. Mas se tu tem mais pessoas pra te ajudar, aquilo facilita, entende? Porque tu consegue otimizar a atividade. Pra mim é muito bom o trabalho da equipe. Eu gosto.
E2	Tranquilo, bem.
E3	Eu gosto, eu gosto de trabalhar em equipe. Eu penso que, como já coloquei aqui dentro da empresa, eu penso que a gente não está competindo, enquanto a gente está trabalhando junto, a gente está indo para o mesmo lado. Então tem que trabalhar todo mundo junto, tem que ter todo mundo para se ajudar.
Prefere atividades que envolvem interação constante ou tarefas mais autônomas e introspectivas?	
E1	Isso é difícil pra mim. Tu quiser me pedir uma pergunta também? Não, não. Mas é que é difícil de eu analisar esse contexto. O que é que eu gosto mais? Mas, no geral, eu gosto mais de interação, assim. Eu tenho que ter esse meio termo, sabe? Da introspecção. Mas eu gosto muito do social. Eu gosto de tirar essa atividade social. Eu me considero um ser bem político, assim, que tem que ter interação, conversa, diálogo, risada. Eu gosto.
E2	Os dois, é um pouquinho dos dois. Eu gosto do coletivo, mas às vezes eu gosto de mais silêncio, dependendo da atividade. Quando requer um pouquinho mais... Estudo. Eu gosto do silêncio e também por exemplo, sala de aula, da graduação, participar das aulas, conversar com os colegas.
E3	Mais introspectivas no sentido que eu resolvo por minha conta. Exato. É, eu prefiro assim.... Se eu puder, digamos assim... se o meu trabalho depende só de mim, acho que eu consigo render um pouco melhor.
Como costuma lidar com críticas ou feedbacks?	
E1	Pra mim, depende. Se a crítica vem vazia, eu me estresso. Porque eu entendi que aquela pessoa não sabe que ela tá criticando. Agora, se a crítica vem de uma pessoa numa posição favorável, crítica é uma pessoa que tem, de fato, autoridade pra aquela crítica, que tem o conhecimento pra dar aquela crítica, eu acho muito boa que a crítica é a crítica que eu vou me construindo. Eu analiso aquele feedback pra ir me reconstruindo, me remoldando.
E2	Tranquilo, não é o absurdo. Pego o que é importante para me mudar, respeito. Analiso também. E tento melhorar.
E3	Ah, eu procuro, assim ó. Foi o que eu falei antes, ser criticado, eu acho que ninguém gosta. Mas eu procuro analisar para ver, para o pensamento pessoal, né.
Você costuma tomar a iniciativa ou prefere seguir orientações?	

E1	Porque, às vezes, a orientação demora muito, às vezes a pessoa nem enxergou o que tá acontecendo, então é melhor, muitas vezes, agir antes de esperar o comando. A não ser que seja uma tarefa muito específica, num sistema muito difícil, que daí eu não saberia como agir. Eu prefiro esperar o comando. Porque eu imagino que, ou agindo, eu possa estar fazendo algo errado e estragar o sistema como um todo. Perfeito.
E2	Geralmente iniciativa. Claro, ouço orientações também, mas mais iniciativas.
E3	Eu tomo iniciativa, mas dentro da... até onde eu tenho autonomia. Se eu acho que estou ultrapassando o meu limite, aí eu pergunto antes, né.
Em momentos de decisão difícil, o que pesa mais para você: razão, emoção ou intuição?	
E1	Pior que... Eu tô começando a ir mais pela intuição. Mas ainda eu uso um ponto-força a razão, sabe? Eu analiso racionalmente o ambiente pra poder executar. Apesar de que eu tente ir pela intuição, assim. Como foi pra mim começar a fazer uma faculdade de filosofia? Se fosse racionalmente, eu não estaria fazendo filosofia. Mas por intuição, se não, eu devo fazer.
E2	A razão.
E3	A razão.
Já teve alguma situação em que sentiu que sua forma de agir foi determinante para o sucesso ou fracasso de uma tarefa? Pode compartilhar?	
E1	Sim, com certeza já aconteceu. Ah, tá. Um momento bem específico, acho que é a coisa mais... de memória mais curta que eu me recordo que foi no campeonato de oratória, a gente era um grupo e todos eram muito necessários pra função da equipe. Se alguém falasse algo desconexo ou excedesse algum ponto, toda a equipe ia ser afetada. E... Em certo embate com o oponente na disputa, ele utilizou de uma armadilha emocional e eu caí naquela armadilha emocional e acabei me excedendo com ele. Eu não cheguei a ofender ele, mas eu respondi ele num tom agressivo que eu não deveria ter respondido. Na verdade, várias vezes isso já aconteceu, mas é um gatilho emocional que eu tenho que lidar que isso afeta o meu resultado. E em específico nesse debate por causa dessa minha resposta em específico nesse debate por causa da minha resposta, eu acabei interferindo no grupo inteiro, sabe? A gente bem provavelmente não ganhou aquela disputa por causa dessa minha resposta. E me culpo muito por causa disso já que fiz esse debate mais quantas vezes na cabeça.
E2	Acho que sim. Agir por impulso, digo em família, caso não é em casa. Falar alguma coisa sem pensar, resolver alguma coisa de modo rápido, mas sem pensar muito. Isso causou o fracasso. E para o sucesso quando se pensa, eu acho, quando tu tenta resolver da melhor forma, pensando, revendo os acontecimentos ou o que falou, eu acho que tá.

E3	Ah, acho que, olha, muitas vezes. Desde que eu entrei aqui na função que eu estou agora, com certeza. É, algumas abordagens com o cliente, dependendo de como tu trata ele, a atenção que tu dá, né. Cada cliente é uma pessoa diferente, então tu não pode tratar todo mundo da mesma maneira. Tu pode acabar acertando ou falhando com ele, por causa disso, tu pode conseguir ou não o teu objetivo, entende?
Você sente que está realizando seu potencial nesta função/empresa?	
E1	Sim, eu acho que sim. Eu de fato ainda não sei com 100% de clareza, de luminosidade o que eu devo fazer, eu não me vejo ainda como um ser completo mas eu me sinto muito realizado com o que eu estou fazendo e sinto que houve uma trajetória e várias coisas aconteceram para eu estar aqui hoje. Então nas funções que eu estava executando antes, eu não estava tendo o mesmo sentimento de realização e de felicidade que eu estou tendo agora. No quesito de eu sou uma pessoa que tem uma atividade intelectual eu gosto de estudar, gosto disso mas eu não consigo viver só disso como eu disse, eu preciso ter essa interação social, eu preciso ter esse desenvolvimento de fato de estar lidando com pessoas e ter esse calor humano. E a atividade comercial é muito necessária para mim. Se eu não estou lidando diretamente com o dinheiro com venda, com compra, sabe? Eu me sinto mal, eu me sinto frustrado eu gosto disso, dessa parte da negociação da estratégia, da aplicação de lidar com as pessoas, de estudar técnicas de vendas, eu gosto desse meio comercial. Então pra mim está sendo muito legal muito legal mesmo.
E2	Então, início ainda não, mas eu acho que sim.
E3	Eu acho que sim, acho que aos pouquinhos estou crescendo.
Quais são seus principais pontos fortes e o que ainda gostaria de melhorar?	
E1	Parte emocional eu acho que eu ainda pego muito nisso até uma infantilidade assim e a parte técnica também eu tenho que caminhar, tenho que evoluir essas duas direções, essa parte emocional de eu conseguir uma estabilidade uma confiança muito maior e dessa minha parte técnica de eu conseguir elaborar com mais confiança a minha técnica, principalmente eu como um acadêmico de direito e também de filosofia principalmente no direito, o direito requer muito isso, a filosofia é um pouco mais aprendente mas o direito requer muito isso, tu precisa saber muito exato as normas o artigo, o ano entende? Então eu preciso conduzir esses dois caminhos para a venda, para o negócio a parte emocional saber gerir essas emoções, essa inteligência emocional não ser tão maleável a interação ao estímulo do outro não entrar no jogo dele e para o direito saber bem, ser uma pessoa capacitada tecnicamente
E2	Eu sou determinada. Sou bem... tranquila, né? Sou uma pessoa que pensa antes de agir. Decidida. Sou uma pessoa, assim, que não é acomodada, sabe? Sou inquieta. Acho que seria isso. Talvez, dependendo da situação, um pouco. Eu sou um pouco mais, resolvo as coisas, mas não é emotiva. Mais com o coração, né? Vendo mais a pessoa do que a situação e melhorar talvez ser um pouquinho menos depressa, né? Porque, às vezes, eu tenho que ser prática para ser mais, por exemplo, em casa, né? Minha esposa é diferente de mim, né? Claro, eu sou mais prática e ele gosta de fazer tudo, assim, perfeito, né? Devagar. E eu já quero fazer as coisas, resolver logo, né? Pra ir pra próxima. E eu acho que é isso, né? Talvez, eu acho que entender...

	Hoje, né, tá mais tranquilo, mas entendo que cada pessoa tem o seu ritmo, né? Sim, entendi. Não tentar... Acelerar a outra pessoa, né?
E3	Cara, pontos fortes foi o que eu falei, assim, eu acho que tem um bom relacionamento com os colegas, eu sou centrado, sou sério quando precisa ser sério, né, e eu levo a sério as coisas, eu quero resolver, entendeu? Então, acho que seria assim, não levo as coisas na brincadeira, eu sei quando dá para brincar e sei quando tem que produzir.
Acredita que sua forma de ser influencia o ambiente de trabalho? De que forma?	
E1	Eu noto que mesmo naqueles dias que eu estou para baixo se eu me esforço em ser uma pessoa mais contente, mais feliz de me empenhar com mais, de fato, felicidade fazer aquilo com um simples sorriso no rosto, só de eu fazer isso o ambiente já se torna melhor e nos dias que eu estou para baixo e eu me mantenho para baixo parece que todo o ambiente se reduz então se tu vem se tu age no trabalho com essa forma positiva, com essa forma feliz com essa entrega com satisfação com alegria aquilo se torna melhor, o ambiente se torna melhor o resultado melhor as coisas fluem é que nem uma planta com o estímulo do sol, a planta brilha enquanto eu estou triste as coisas não fluem eu fico num remorso de melancolia e eu não progredito não tenho avanço então se fazer feliz no ambiente de trabalho no ambiente de estudo para mim é fundamental e eu vejo que tem essa interferência total no meio, nas pessoas que estão em volta
E2	Sim, sim. Se eu sou uma pessoa calma, eu acho que vai ser calmo. Se eu sou uma pessoa que... Digamos, mais agressiva, né? O ambiente vai ser diferente comigo, né? O tratamento, né?
E3	Ah, sim. Acho que deve ter todo mundo, né, ter uma boa relação, uma boa convivência, né, ser um leve, acho que afeta quem é ou não os outros que estão ao meu redor. Acho que nesse sentido de ser amigável, de conversar com os outros, de ajudar quando possível, né, estar no teu alcance, parar, dar uma força, estar com uma dúvida, né, aquela coisa uma mão lá para a outra, né.

A partir da análise das respostas do entrevistado E1, é possível identificar uma predominância comportamental nitidamente alinhada ao perfil cerebrotônico, descrito por William Sheldon (1942) como típico do biotipo ectomorfo. Indivíduos com este perfil são marcados por uma intensa atividade mental, elevada introspecção, planejamento meticuloso e grande sensibilidade aos estímulos do ambiente. Esses traços se manifestam de maneira explícita ao longo do discurso do entrevistado. Em sua própria definição comportamental, ele afirma E1; *“eu tive que planejar muito bem, cada passo a passo, visualizar como eu faria aquilo para começar a executar”*, conforme cita

“A realidade, para ele, é essencialmente o que emerge de seu mundo interior. (...) A prioridade é manter a integridade da consciência interna. (...) A mente permanece conectada com o inconsciente profundo (...) mas se desliga do mundo objetivo imediato.” (InLibroVeritas, 2025, 17)

Sua tendência à preparação mental detalhada antes da ação prática o que mostra também a valorização de momentos de isolamento que também é recorrente, como

também relatar E1: *“depois de longas interações sociais, eu tenho que parar e ter um momento para ficar sozinho... eu fico eu, sozinho ali, olhando a paisagem”*.

Essa necessidade de introspecção está fortemente associada à cerebrotonia, assim como o esforço de controle racional da linguagem e das emoções conforme E1; *“antes de eu falar qualquer coisa ou antes de eu agir, eu planejo muito bem o que eu vou falar”* e *“eu tento encontrar a palavra certa para que naquele contexto faça sentido da forma que eu quero”*. Ainda que o entrevistado relata prazer em atividades sociais e comerciais, como E1 *“eu gosto muito dessa parte das vendas, da comunicação”*, essas experiências são vivenciadas com um viés estratégico e cognitivo, e não impulsivo ou afetivo.

A inteligência emocional é tratada como um campo de desenvolvimento racionalizado E1 *“parte emocional eu acho que eu ainda pego muito nisso... eu preciso conduzir esses dois caminhos: a parte emocional e a técnica”*. Essa autopercepção crítica, somada à capacidade de observar a influência do seu estado de humor sobre o ambiente conforme E1 *“nos dias que eu estou para baixo e eu me mantenho para baixo parece que todo o ambiente se reduz”*, reforça a predominância da autorregulação e da sensibilidade contextual.

Diante disso, é possível concluir, com base nos elementos da teoria de Sheldon, que o entrevistado apresenta traços fortemente associados à cerebrotonia, revelando um funcionamento psicológico orientado pela racionalidade, pela autorreflexão e pelo controle intelectual da experiência.

Ao analisar as respostas da entrevistada E2 sob a ótica da teoria dos somatotipos de William Sheldon, é possível identificar fortes indícios de um perfil cerebrotônico, associado ao tipo físico ectomorfo e caracterizado por traços como racionalidade, introspecção, necessidade de ambientes silenciosos e autorregulação emocional. A entrevistada demonstra clareza analítica e controle emocional desde o início, ao afirmar E2: *“Tranquilo, participativo, trabalho bem em equipe”* e em seguida reforça E2: *“Racionalmente, tranquilo”* quando questionada sobre sua reação sob pressão uma resposta sucinta, mas reveladora da sua estabilidade e processamento racional diante de conflitos.

Sua forma de lidar com críticas também reflete esse autocontrole conforme E2 *“Pego o que é importante para me mudar, respeito. Analiso também. E tento melhorar”*. Essa postura analítica e autorreflexiva diante de feedbacks reforça sua propensão à introspecção, característica típica de perfis cerebrotônicos. Ainda que demonstre praticidade em algumas situações, essa praticidade é guiada por um desejo de *“clareza,*

previsibilidade e eficiência racional” como se nota na frase de E2 “*Resolver as coisas de forma imediata e definitiva*”, que não indica impulsividade emocional, mas sim foco em fechamento lógico de ciclos.

Em relação ao espaço social, ela revela um equilíbrio entre interação e isolamento produtivo pela fala de E2 “*Gosto do coletivo, mas às vezes gosto de mais silêncio, dependendo da atividade... Estudo. Eu gosto do silêncio*”. Essa preferência pelo recolhimento em momentos que exigem concentração intelectual, como estudar, é um indicativo clássico da cerebrotonia. Mesmo em seu relato de autocritica, há um tom reflexivo, como na frase: “*Talvez entender que cada pessoa tem seu ritmo... Não tentar acelerar a outra pessoa*”, o que demonstra empatia ponderada e capacidade de ajustar sua ação ao contexto social.

Por fim, quando relata que se arrepende de ter agido por impulso de E2 “*sem pensar muito*”, ela não exalta a ação, mas sim a ausência do processo reflexivo, como se isso contrariasse seu funcionamento natural. Diante disso, é possível afirmar que, embora apresente traços de resolução prática, a entrevistada demonstra, de forma predominante, um comportamento cerebral: planejado, observador, introspectivo e racional, em total coerência com o perfil **cerebrotônico** descrito por Sheldon.

Com base na análise da entrevista do participante identificado como E3, observa-se um conjunto de características comportamentais que apontam fortemente para o somatotipo cerebrotônico, alinhado ao biotipo físico ectomorfo, o qual é caracterizado por estrutura corporal delgada, membros longos e menor quantidade de tecido adiposo, conforme descrito por Sheldon (1942). Desde o início da entrevista, E3 demonstra um comportamento centrado, com equilíbrio entre seriedade e descontração no ambiente profissional, evidenciado na fala E3 “*eu sou bem centrado em relação ao meu trabalho, mas também consigo ser bem descontraído [...] gosto de estar no meu local de trabalho*”. Em situações de conflito ou pressão, sua resposta revela controle emocional e racionalidade, típicos do perfil cerebrotônico: “*procuro não subir para a cabeça, não me descontrolar, porque eu acho que a partir do momento que você se descontrola, você perde a razão*”. Ao ser questionado sobre seu estilo de decisão, E3 reforça essa racionalidade ao declarar: “*a razão*” é o fator que mais pesa.

Também, sua preferência por tarefas introspectivas de E3 “*prefiro mais introspectivas no sentido que eu resolvo por minha conta*” que indica forte traço de autonomia reflexiva, um padrão típico do cerebrotônico. A valorização de limites bem definidos também aparece quando afirma: “*eu tomo iniciativa, mas dentro da... até onde*

eu tenho autonomia”, o que mostra prudência e auto-observação.

Mesmo em aspectos interpessoais, E3 mostra sua ênfase na boa convivência e empatia, *“ser amigável, de conversar com os outros, de ajudar quando possível”* por mais que pareça um traço somatotônico, aparece como uma manifestação social refinada, discreta e ponderada, distinta do calor emocional típico dos outros somatotipos. Embora demonstre boa sociabilidade e senso de coletividade, seu perfil geral prioriza a racionalidade, o autocontrole, a introspecção e a análise, o que o posiciona com clareza dentro da configuração cerebrotônica, em harmonia com seu biotipo ectomorfo.

Com base nas entrevistas realizadas, observou-se a presença de traços característicos dos três somatotipos descritos por William Sheldon viscerotônico, somatotônico e cerebrotônico, porém, com predominância marcante de características cerebrotônicas nos três participantes.

Essa conclusão foi possível tanto pela análise de conteúdo quanto pelo estilo de resposta adotado por cada entrevistado. O participante E1 apresentou respostas longas, densas e altamente descritivas, o que é compatível com uma mente analítica e reflexiva, típica do perfil cerebrotônico. Já o entrevistado E2, por sua vez, foi mais direto e objetivo, mas ainda assim revelou em seu conteúdo uma inclinação clara para a racionalidade, introspecção e autorregulação emocional como na afirmação *“A razão”*, ao tratar de decisões difíceis, e *“Pego o que é importante para me mudar, respeito. Analiso também”*, ao lidar com críticas. Apesar de o E2 se descrever como prático em algumas situações, essa praticidade surge não de impulsividade (como se esperaria de um somatotônico), mas de um desejo por solução lógica e eficiente o que ainda está dentro da esfera cerebrotônica.

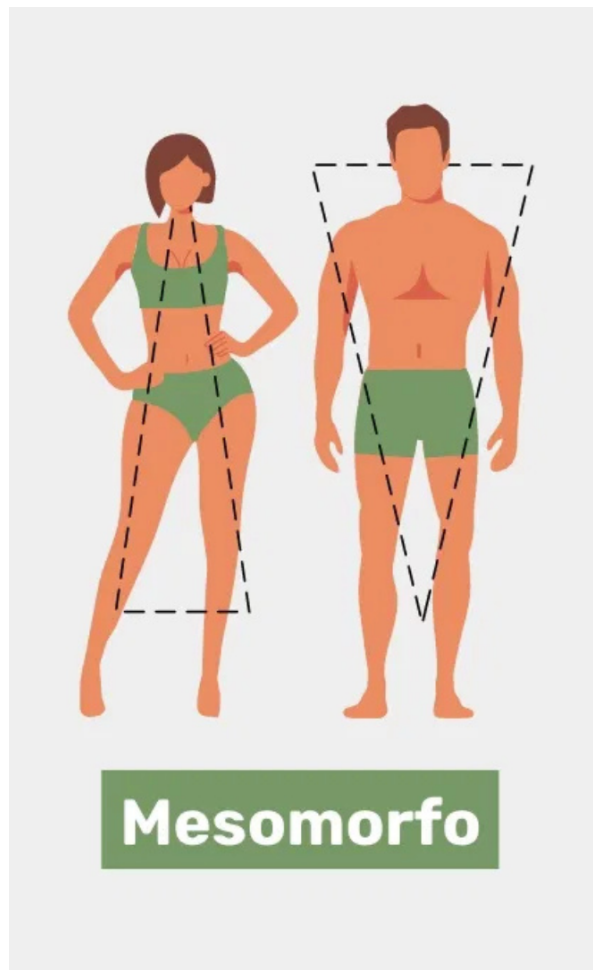
O fato de ambos entrevistados demonstrarem comportamento emocional e empatia sugere a presença complementar de traços viscerotônicos, porém como aspectos secundários da estrutura comportamental. O volume maior de fala do E1 versus a concisão do E2 também reforça a ideia de que, embora diferentes em estilo, ambos operam mentalmente com base na análise, no planejamento e na autorreflexão. Assim, a análise global aponta que os dois entrevistados demonstram repertórios híbridos, mas com predominância comportamental compatível com o tipo cerebrotônico, indo de acordo, nesse caso, a aplicabilidade prática da teoria de Sheldon.

4.2 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo somatotônico

A categoria somatotônica, conforme delineada por Sheldon (1942), está associada a indivíduos que manifestam um comportamento ativo, energético, assertivo e voltado para a ação. Esses sujeitos tendem a valorizar desafios, movimento e conquista, demonstrando alto grau de iniciativa, impulsividade e preferência por ambientes dinâmicos e competitivos. No plano comportamental, o somatotônico é geralmente descrito como alguém orientado à tarefa, com forte presença, autoconfiança e um estilo direto de comunicação, favorecendo atividades que exigem liderança, tomada de decisões rápidas e enfrentamento de situações adversas. Essa tipologia está diretamente relacionada ao biotipo mesomorfo, cuja constituição física se caracteriza por elevada densidade muscular, estrutura óssea robusta, baixa adiposidade e uma aparência corporal naturalmente atlética.

Tal biotipo, segundo Sheldon, não apenas reflete o comportamento desses indivíduos, mas também influencia diretamente seu modo de se relacionar com o ambiente profissional, com forte inclinação para funções que envolvem protagonismo, esforço físico ou mental intenso, e ambientes de alta performance, por exemplo, setor de vendas conforme o cargo de cada entrevistado. Nesta seção, serão examinadas as respostas dos entrevistados que apresentam indícios dessa configuração comportamental, buscando-se identificar traços de somatotonia em suas narrativas e correlacionar tais características com suas experiências profissionais.

Figura 7: Estrutura corporal do somatotônico



Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

Figura 8: Representação do somatotipo somatotônico



Fonte: acervo do pesquisador, 2025

A observação paralela entre a imagem ilustrativa do biotipo mesomorfo e as fotografias dos entrevistados classificados como somatotônicos permite identificar similaridades significativas, tanto na configuração corporal quanto nas tendências comportamentais associadas. Os participantes exibem traços físicos condizentes com a descrição clássica do tipo mesomorfo proposta por Sheldon (1942), como porte atlético, volume muscular evidente e presença corporal dominante. Tais características parecem refletir-se também em suas atitudes, uma vez que suas falas indicam elevada disposição para a ação, perfil resolutivo e postura voltada ao enfrentamento direto de demandas do ambiente profissional. A análise imagética, nesse contexto, funciona como reforço da coerência entre os elementos corporais e os padrões de comportamento observados, sustentando a aplicação prática da tipologia somatotônica. Na sequência, o Quadro 02, sendo, respectivamente, os entrevistados E4 E5 E6 e E7 sendo representados na Figura 8 respectivamente, biotipo predominante dentro da organização. Organiza os trechos extraídos das entrevistas, oferecendo uma base empírica para confrontar os relatos pessoais com os atributos comportamentais esperados desse perfil.

Quadro 04: Respostas dos entrevistados do biotipo mesomorfo

Comportamento esperado:	● Impulsivo, decidido e voltado para o presente ● Baixa tolerância à passividade ou à rotina ● Busca constante por desafios, competição e reconhecimento ● Autoconfiança elevada e resistência à frustração ● Pouca introspecção: foca mais na ação do que na reflexão ● Gosta de liderar e se destacar socialmente ● Assertivo nas comunicações, direto e objetivo ● Às vezes pode soar dominador ou impaciente com pessoas mais lentas ou analíticas ● Tende a ser competitivo, inclusive em ambientes colaborativos ● Alta produtividade em funções que exigem iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisões rápidas ● Trabalha bem sob pressão e em ambientes acelerados ● Prefere tarefas que envolvam movimento, dinamismo e visibilidade ● Pode ter dificuldade em trabalhos que exigem paciência, repetição ou análise profunda e prolongada ● Comportamento inquieto: está sempre “em movimento” ● Tem uma energia vital elevada e forte resistência física e mental ● Costuma canalizar a energia para ação direta, podendo se irritar com burocracias ou processos lentos
Como você descreveria seu comportamento no ambiente de trabalho?	

E4	Eu, muitas vezes, tomo decisões voltadas no que eu acredito ser o mais correto sem buscar muito apoio para elas. Eu tomo decisões rápidas, geralmente, e muito ligadas a, acredito que, atos impulsivos, talvez.
E5	Me considero uma pessoa aberta, disposta em ajudar, em auxiliar os colegas, aprender com os colegas.
E6	Ansioso. Um pouco perfeccionista. Às vezes, desfocado. E, como é que eu posso dizer... instável emocionalmente.
E7	Bom, eu descreveria que seria de uma forma bem... bem profissional mesmo, eu acredito. Eu não sei que sentido tu diria, mas... Eu acredito que seria isso, um ambiente mais sério, mais voltado para o meio profissional mesmo, assim, não muito social, digamos assim, mas profissional mesmo.
Em situações de conflito ou pressão, como costuma reagir?	
E4	Eu tento agir da maneira mais racional possível, tentando me controlar, no caso, para evitar que a pressão tome conta de mim e que eu tome uma ação indeliberadamente errada.
E5	Procuro assimilar o que está sendo discutido, entender, faço um pré-julgamento. A partir desse pré-julgamento, eu exponho o meu ponto de vista.
E6	Eu acredito que eu tenho um gatilho para isso que, na hora, eu consigo me estabilizar, mas eu vou sentir mesmo as consequências emocionais disso só depois.
E7	Depende. Eu pretendo manter a calma, inicio com calma e até resolver a questão do conflito e sempre pedir ajuda.
Você se considera uma pessoa mais analítica, prática ou emocional? Por quê?	
E4	Por natureza, eu sinto que eu sou bastante emocional, bastante impulsivo e tendo a tomar ações rápidas, sou um cara muito reativo, mas eu, ao longo da minha jornada de vida, claro que muito novo ainda, eu percebi esse ato muito cedo e eu tento controlar ele sendo o mais lógico e racional possível.
E5	Analista. Eu gosto de avaliar o ambiente, as pessoas, a situação, e para poder tomar uma decisão na hora, para eu entender como é que eu vou me comportar naquele ambiente. Então eu analiso as pessoas, o ambiente, a situação, para eu poder me colocar naquele ambiente também.
E6	Analítica. Porque eu estou sempre prestando atenção em tudo, na forma como as coisas se desenrolam, na forma como as pessoas

	reagem ao que é falado ou na forma como elas expressam, como elas se sentem, ou o que elas acham. Então, eu acho que analítica.
E7	Eu acredito que mais prática. Ah, eu não sei, tipo, eu acho que mais para tentar resolver de uma forma mais prática, assim, não levar muito para a emoção nem para o pessoal. Acho que é isso.
Como você se sente ao trabalhar em equipe?	
E4	Eu me sinto bem, mas eu me sinto melhor, geralmente, numa questão de liderança, porque eu, às vezes, acabo me estressando um pouco com as pessoas que não trabalham direito, não tomam atitude, etc, e eu fico desconfortável naquela situação passiva, de ficar só escutando sem fazer alguma coisa.
E5	Me sinto bem, eu gosto de trabalhar em equipe. Gosto de trabalhar em equipe. No somatório de cada componente da equipe, eles fazem a gestão, o trabalho, a atividade, crescer.
E6	Me sinto bem, me sinto incluída, sinto que eu faço parte de alguma coisa maior, sinto que eu estou, que tem outras pessoas me ajudando no meu desenvolvimento, que eu também ajudo no desenvolvimento delas.
E7	Me sinto bem, me sinto confortável, me sinto feliz aqui.
Prefere atividades que envolvem interação constante ou tarefas mais autônomas e introspectivas?	
E4	Eu sou um cara bastante introspectivo... não, sou um cara bastante social, eu gosto de trabalhar com outras pessoas, eu gosto do ambiente que eu trabalho com outras pessoas. Interação constante. Sim.
E5	Opção A. Que é a interação constante.
E6	Tarefas mais autônomas e introspectivas, com certeza.
E7	Mais autônomas.
Como costuma lidar com críticas ou feedbacks?	
E4	No primeiro momento eu recebo mal, geralmente quando eu recebo um feedback do meu desempenho, eu me sinto um pouco mal, mas logo eu tenho que tentar filtrar isso e relevar, de uma maneira racional, para absorver aquilo para mim, e não uma ação impulsiva, emotiva.
E5	Sempre bem-vindo. Gosto de ter o feedback, porque constantemente a gente precisa fazer correções que a gente não enxerga internamente. Alguém é forte, dá um toque, consegue fazer algumas correções.

E6	Depende, na maioria das vezes eu lido bem. Quando alguém me faz uma crítica ou me dá algum feedback, eu tento trazer pra minha lembrança em quais momentos que se aplica aquilo que foi me passado, né, e como é que eu posso fazer pra evitar aquilo.
E7	Olha, críticas eu pretendo sempre levar para o lado positivo. Eu acredito que uma crítica é para melhorar, não para outra questão, assim, então eu costumo ser bem tranquila com críticas.
Você costuma tomar a iniciativa ou prefere seguir orientações?	
E4	Eu costumo tomar iniciativa.
E5	Pouco de cada. 50% de cada. É importante ter iniciativa, forçar o lado criativo da pessoa. Mas também sigo orientações, também faz parte do processo de um trabalho coletivo bom.
E6	Tomar iniciativa.
E7	Seguir orientações.
Em momentos de decisão difícil, o que pesa mais para você: razão, emoção ou intuição?	
E4	Geralmente é na razão, naturalmente eu vou na emoção, sou um cara bastante ativo mesmo, isso eu tenho em ciência que eu sou um cara ativo, só que eu tento filtrar isso sempre para o lado da razão. Certo.
E5	A razão. Então, vou expressar a razão. Em momentos difíceis é preciso ter um momento de reflexão. Acho que seja isso, refletir sobre a situação, a decisão ideal a ser tomada. Então, nesse momento, acho que a razão é o mais ideal. Seguir a linha pra sair daquela situação difícil. Perfeito.
E6	Intuição.
E7	A razão. Porque é mais fácil de lidar, eu acho, não envolve muito o lado pessoal ali. Mas a razão para mim é algo mais certo, assim.
Já teve alguma situação em que sentiu que sua forma de agir foi determinante para o sucesso ou fracasso de uma tarefa? Pode compartilhar?	
E4	Sim, Diversas vezes durante o quartel, esse meu aspecto emotivo de eu tomar a reação de forma não racional principalmente nos exercícios práticos de campo, onde eu tomei uma atitude muito emotiva e não racional, isso acabou me prejudicando diversas vezes
E5	Ah, sim, puramente. Até mesmo na minha função que eu exerço no agenciamento, um posicionamento mal feito, uma fala mal colocada, tu deixa de fazer um agenciamento, por um exemplo, né? É...

	Uma palavra mal colocada, um fragmento ali mal distribuído na conversa com determinada pessoa, isso aí me leva, me levou ao fracasso e também me levou ao sucesso também, numa determinada negociação.
E6	Com certeza. Olha, às vezes, deixa eu tentar lembrar, eu posso te trazer isso. Ai, Arthur, eu não me lembro de alguma situação concreta assim, mas isso eu acho que é cotidiano na vida de todo mundo. O jeito como a gente lida com as coisas determina se a gente vai ter um sucesso ou se vai ser um fracasso o que a gente tá fazendo.
E7	Eu acho que desde que eu entrei aqui, mais na questão do meu setor ali, cada decisão, tipo, determina um conjunto, assim, da empresa, eu acho. Não teve uma questão específica, uma situação específica, eu acho que o conjunto inteiro é o que determina ali.
Você sente que está realizando seu potencial nesta função/empresa?	
E4	Sim.
E5	Sim. Sim. Diariamente, constantemente, eu procuro sempre dar o melhor, alternando momentos, para trazer o melhor resultado pessoal e para a empresa também, porque eu sou a empresa, eu faço parte da empresa. Sim. Constantemente.
E6	Com certeza. Com certeza, não tem dúvida nenhuma.
E7	Eu acredito que eu posso melhorar mais, sempre posso melhorar mais. Mas, de momento, assim, eu acho que está no caminho, no caminho de anos, assim.
Quais são seus principais pontos fortes e o que ainda gostaria de melhorar?	
E4	Eu sou uma pessoa que não tem muita vergonha, não estou dizendo que eu sou um sem vergonha, mas estou dizendo que eu não tenho vergonha de interagir com outras pessoas, de falar em público, etc. De explorar, eu não tenho medo do desconhecido. Eu adoro conhecer novas culturas, novas pessoas, interagir com outras pessoas, explorar novos horizontes. Até por isso eu faço direito, eu estou trabalhando em imobiliária, não estou no fluxo natural da coisa.
E5	Ponto forte é... Constantemente eu gosto de aprender, constantemente eu aprendo tanto de forma individual, com os colegas também, pessoas inclusive de fora da empresa eu aprendo constantemente, do mesmo setor. Busco sempre o aperfeiçoamento pessoal, conversando com os líderes da empresa também. Ah, perfeito. O que eu gostaria de melhorar, eu gostaria de melhorar com relação ao... A...

	Ser mais assertivo na questão... Poxa vida, tchê. Eu acho que mais tempo para estudar casos concretos, da função. É isso. Eu vejo que eu... Em razão de eu ter várias atividades fora do trabalho, também eu... Não consigo me dedicar exclusivamente só para a função. E durante o dia só um pouco tempo. Vamos dizer assim, é isso aí. Eu gostaria de aperfeiçoar melhor a minha atividade.
E6	Eu acho que a questão da liderança é um ponto forte. A proatividade, eu tento ver o que eu posso melhorar por conta própria, o que eu posso ajudar por conta própria sem precisar que alguém me dê uma direção disso. E não pra me destacar, mas eu me sinto realizada particularmente quando eu ajudo a melhorar alguma coisa ou ajudo em alguma coisa. Acho que um ponto forte é que eu sou uma pessoa muito estoica, sabe? Eu vejo uma razão na dificuldade, eu vejo uma coisa boa por trás da dificuldade. E uma coisa que eu podia melhorar, eu acredito que eu poderia ser menos impulsiva, uma questão do meu relacionamento com as pessoas. Gostaria de melhorar a minha forma de comunicação, de entender elas, sabe?
E7	Pontos fortes... Eu acho que o ponto forte é que eu sou uma pessoa mais prática, assim. Não levo tudo tanto para o pessoal, mas o que eu tenho que melhorar, além da organização, eu acho que é o convívio. Em sentido de equipe.
Acredita que sua forma de ser influencia o ambiente de trabalho? De que forma?	
E4	Claro, essa forma de ser mais social, assim, mais... É social, assim, de trazer o ambiente para um clima mais leve, interagir com outras pessoas, dar uma risada, descontrair. Claro, não atrapalhando o fluxo de trabalho e desempenho de cada uma... Acredito que contribuiu.
E5	Acredito que influencia. Pelo tempo que eu tenho de empresa, já... Algumas atitudes que eu tomo, alguém pode também seguir aquela mesma linha... Positiva e negativa mesmo. Sim. A minha atividade visa... Porque a minha atividade é mais externa, né? Então, deixa eu ver. Eu acho que... Iniciar influencia. Deixa eu ver. Nós conversamos sempre com relação a chegar atrasado, a forma de conduzir o trabalho junto com os colegas, ali

	também tem uma certa influência, tem como uma referência quem está mais tempo na empresa. Acho que é isso.
E6	Com certeza, acho que pode influenciar de uma maneira boa, de uma maneira ruim. Principalmente quando a gente não tem tantas pessoas que nem aqui. Então, a forma de ser de cada um pesa ainda mais, pode mudar ainda mais o ambiente de trabalho. Por exemplo, causar um clima ruim, uma onda desgostosa. Acredito que, por exemplo, quando eu estou feliz e tento trazer todo mundo para essa felicidade, sendo que ninguém tem nada a ver do porquê que eu estou feliz. Mas eu quero fazer todo mundo também ficar contente junto comigo, se sentir contente pelos próprios motivos.
E7	Com certeza. Eu acho que cada um tem o seu jeito, né, mas se todo mundo trabalhar alinhado, eu acredito que melhore muita coisa. Eu acho que é isso.

A partir da análise das falas do entrevistado E4, nota-se uma forte predominância de traços somatotônicos, característicos do tipo físico **mesomorfo** segundo a Teoria dos Somatotipos de Sheldon. O somatotônico é descrito como energético, ativo, impulsivo, voltado à ação e com tendência a assumir posições de liderança, traços amplamente confirmados ao longo da entrevista. Logo na primeira resposta, E4 afirma: *“Tomo decisões rápidas, geralmente, e muito ligadas, acredito que, a atos impulsivos”*, o que revela claramente a orientação para a ação direta, mesmo sem consultar apoio externo, marca clássica do somatotônico. Em contextos de equipe, ele se mostra mais confortável na liderança: *“Me sinto melhor numa, geralmente, numa questão de liderança... fico desconfortável naquela situação passiva”*, mostrando baixa tolerância à passividade e forte desejo de protagonismo.

Ainda que E4 declare um esforço para agir de maneira racional, é nítida sua consciência do próprio impulso: *“Naturalmente eu vou na emoção, sou um cara bastante ativo mesmo”*. Isso sugere um indivíduo que reconhece seu temperamento ativo e trabalha para equilibrá-lo com a razão, sem negá-lo. Essa ambivalência aparece também em situações de crítica, onde diz: *“No primeiro momento recebo mal... depois tento filtrar de maneira racional”*. Sua iniciativa constante *“Eu costumo tomar iniciativa”* e a ausência de inibição social *“Não tenho vergonha de interagir com outras pessoas, de falar em público, etc. De explorar, eu não tenho medo do desconhecido.”* reforçam o traço mesomorfo de alta energia, sociabilidade e autoconfiança física e emocional. Mesmo ao tratar de erros, ele os atribui à impulsividade, como quando relembra sua

experiência no exército: *“Tomei uma atitude muito emotiva e não racional, isso me prejudicando...”*.

Esse reconhecimento não vem como crítica a si mesmo, mas como um aspecto de sua personalidade a ser disciplinado, não eliminado. Por fim, sua contribuição para o ambiente organizacional se dá pelo tom leve e energético que imprime: *“Trazer o ambiente para um clima mais leve, interagir, dar uma risada”*, o que conecta diretamente ao temperamento quente, envolvente e espontâneo do somatotônico. Assim, embora E4 revele esforços de racionalização e autorregulação, sua essência comportamental ainda pulsa com o vigor, a ação e a intensidade típica dos perfis mesomorfos.

A entrevista de E5 revela um conjunto equilibrado de traços comportamentais, com predominância leve para o perfil cerebrotônico (ectomorfo), mas também com traços complementares dos demais perfis. A essência do comportamento cerebral, segundo Sheldon, está centrada na análise, na observação reflexiva e na orientação ao conhecimento características expressamente encontradas nas falas de E5. Ao ser questionado sobre como se comporta no ambiente de trabalho, ele responde: *“Me considero uma pessoa aberta, disposta em ajudar, em auxiliar os colegas, aprender com os colegas”*. Essa disposição cooperativa aparece entre os viscerotônicos, porém, quando aprofundamos sua resposta à pergunta sobre qual perfil o define, ele afirma com clareza: *“Analista. Eu gosto de avaliar, eu avalio o ambiente, as pessoas, a situação, e para poder tomar uma ótima... como é que eu vou me comportar naquele ambiente. Então eu analiso as pessoas, o ambiente, a situação, para eu poder me colocar naquele ambiente também”*. Tais características condizem com a descrição de Bernard (2021) ao comentar o perfil psicológico associado ao ectomorfo:

“Ectomorfos, que são magros e de ossatura fina, foram descritos como tendo tendência a uma personalidade ‘cerebrotônica’ (isto é, introvertida, reflexiva, inibida e sensível).” (Bernard, 2021)

Essa correlação reforça que há um indicativo direto do traço introspectivo e racional típico dos cerebrotônicos, um sujeito que observa antes de agir, que procura se adaptar intelectualmente ao meio. Sua forma de lidar com conflitos e decisões também corrobora esse perfil: *“Procuro assimilar o que está sendo discutido, entender, faço um pré-julgamento, a partir desse pré-julgamento eu exponho o meu ponto de vista”* demonstra uma tendência a filtrar, pensar e então se posicionar. E reforça esse ponto mais adiante, ao afirmar: *“Em momentos difíceis é preciso ter um momento de reflexão... acho que a razão é o mais ideal para seguir a linha, para sair daquela situação difícil”*.

A ênfase na razão como guia de ação e a valorização da análise são centrais nesse padrão. A sua postura diante de críticas e feedbacks também reflete maturidade cognitiva e abertura ao aprimoramento racional: *“Gosto de ter o feedback, porque constantemente a gente precisa fazer correções que a gente não enxerga internamente. Alguém de fora dá um toque, consegue fazer algumas correções”*. O entrevistado demonstra também traços de sociabilidade ao afirmar: *“Gosto de trabalhar em equipe. No somatório, cada componente da equipe, eles fazem a gestão, o trabalho, a atividade crescer. Eu não gosto, a parte individual eu não gosto muito”*. Esse trecho poderia indicar uma leve inclinação ao viscerotônico, pela valorização do coletivo e do ambiente colaborativo.

No entanto, a forma como ele articula a importância do feedback e da adaptação ao ambiente ainda se mostra mais estruturada sob uma ótica cognitiva, do que afetiva. Ele não apresenta impulsividade, explosões emocionais ou orientações por instinto o que praticamente exclui a predominância do traço somatotônico. Ao final da entrevista, sua autopercepção é clara: *“Constantemente eu gosto de aprender, constantemente eu aprendo tanto de forma individual, com os colegas também... Busco sempre o aperfeiçoamento pessoal”*.

Essa busca constante pelo aperfeiçoamento, somada à valorização de dados, ao pensamento antes da ação, à escolha pela razão e à valorização do feedback como instrumento de autoconhecimento reforçam que o comportamento introspectivo do entrevistado E5 se ancora majoritariamente no campo **cerebrotônico**. Sua influência no ambiente, por fim, é exercida por meio do exemplo e não por imposição: *“Pelo tempo que eu tenho de empresa, já... algumas atitudes que eu tomo, alguém pode também seguir aquela mesma linha. Positiva e negativa mesmo”*, mais um indicativo de perfil observador, modelador, mas pouco dominante. Dessa forma, mesmo que fisicamente Paulo possa apresentar o biotipo mesomorfo, o temperamento dominante em seu comportamento é claramente cerebrotônico, marcado pela racionalidade, capacidade de análise, aversão à impulsividade e valorização do aprendizado constante. Sua entrevista ilustra bem a premissa de Sheldon de que o temperamento pode ser independente do físico, sendo moldado também por experiências, função profissional e autopercepção.

A entrevistada E6 apresenta um perfil comportamental predominantemente **cerebrotônico**, apesar de revelar alguns traços de iniciativa que, em um primeiro olhar, poderiam sugerir certa inclinação somatotônica. No entanto, suas respostas deixam evidente uma estrutura interna voltada à introspecção, à análise e à sensibilidade. Quando questionada sobre seu comportamento, E6 se define como *“ansiosa, um pouco*

perfeccionista... e instável emocionalmente”, revelando um funcionamento psíquico interno intenso, típico do tipo cerebral. Em outro momento, ao afirmar *“estou sempre prestando atenção em tudo... na forma como as pessoas reagem, como elas se sentem”*, demonstra uma característica essencial do cerebrotônico: a hipervigilância cognitiva e emocional. Ademais, ao expressar com segurança que prefere *“tarefas mais autônomas e introspectivas, com certeza”* e mesmo que nas decisões difíceis se guia pela *“intuição”*, traço esse que é predominante do viscerotônico. Não se baseia na intuição com grande segurança.

Ainda que demonstra proatividade ao dizer que gosta de ajudar sem precisar ser direcionada, a entrevistada complementa com: *“não pra me destacar, mas eu me sinto realizada particularmente quando eu ajudo a melhorar alguma coisa”*, o que retira em partes a busca por status típica do somatotônico e a aproxima de um comportamento mais orientado por propósito. Sua autopercepção de impulsividade, como em *“eu acredito que eu poderia ser menos impulsiva”*, associada à preocupação com a forma de se comunicar, revela um traço somatotônico, mas ainda sim, secundário. Assim, mesmo diante de traços secundários que sugerem iniciativa e liderança, o conjunto das respostas de E5 aponta para um perfil cerebrotônico dominante, com elementos complementares somatotônicos de sensibilidade emocional, mas sem características que sustentem sua predominância.

Com base nas falas da entrevistada E6, é possível observar um perfil comportamental mais mesomorfo (somatotônico) em segundo plano, mas com predominância de traços cerebrotônicos, especialmente na forma como ela processa decisões, organiza sua rotina de trabalho e se posiciona diante de interações sociais. Sua resposta inicial, *“um ambiente mais sério, mais voltado para o meio profissional mesmo... não muito social”* já indica uma atitude reservada e controlada, típica do cerebrotônico. Ela também expressa preferência clara por *“tarefas mais autônomas”* e menciona que lida bem com críticas porque *“uma crítica é para melhorar”*, reforçando sua capacidade de autorreflexão e análise racional.

Ainda que se considere prática, sua justificativa, *“tento resolver de uma forma mais prática, assim, não levar muito para a emoção nem para o pessoal”*, não demonstra impulsividade ou imediatismo, mas sim racionalização, controle emocional e uma espécie de neutralidade comportamental, condizente com o tipo cerebral. Sua escolha pela razão como critério decisório, *“a razão para mim é algo mais certo”*, reforça essa visão. Por outro lado, E6 também admite certa dificuldade em convívio *“o que eu tenho que*

melhorar... eu acho que é o convívio, em sentido de equipe” o que, mais uma vez, aponta para uma introversão típica do cerebrotônico, menos à vontade em ambientes muito sociáveis ou com interação constante.

Apesar de se perceber como prática e voltada à execução, essa prática é racional, discreta e controlada, não ativa e energética como no somatotônico. Portanto, a classificação mais precisa seria uma predominância de cerebrotonia (tipo cerebral) com traços secundários somatotônicos moderados, expressos pontualmente em sua postura funcional e resolutiva no trabalho.

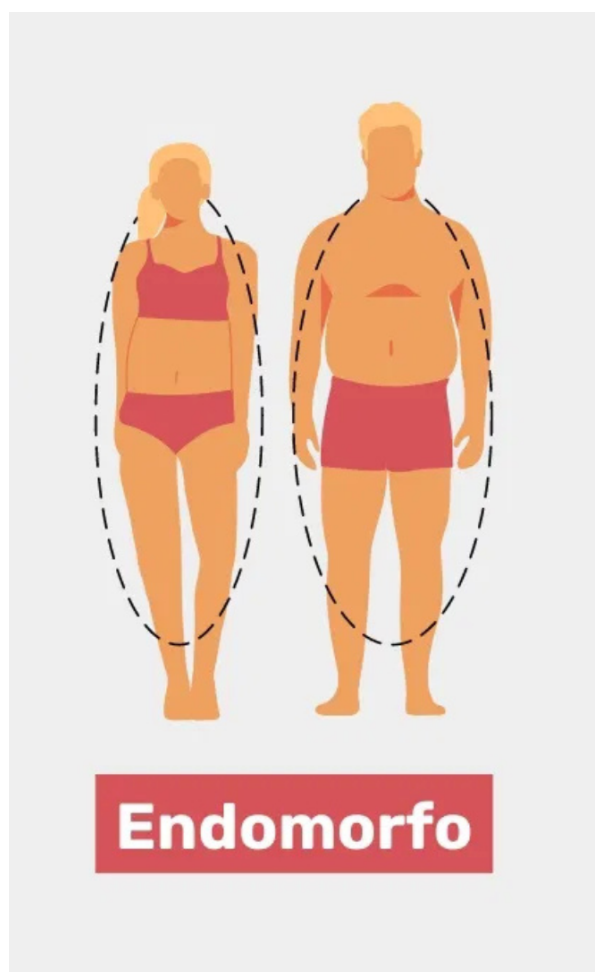
4.3 Análise do perfil dos entrevistados na biotipo viscerotônico

A categoria **viscerotônica**, conforme descrita por Sheldon (1942), está associada a indivíduos cujo comportamento tende à afabilidade, empatia, sociabilidade e busca por conforto emocional. Os viscerotônicos se destacam por uma postura relacional acolhedora, afetiva e centrada em vínculos interpessoais. Demonstram forte orientação ao grupo, valorizam a harmonia nas relações, evitam conflitos diretos e se adaptam com facilidade a ambientes colaborativos e cooperativos. No plano emocional, são pessoas mais sensíveis, com tendência ao emocional e à reatividade diante de críticas, ainda que geralmente se mostrem compreensivas e tolerantes. Sua comunicação costuma ser calorosa e conciliadora, muitas vezes voltada à escuta e ao cuidado com o outro.

Essa tipologia está diretamente relacionada ao biotipo endomorfo, cuja constituição física se caracteriza por formas corporais arredondadas, predominância de tecido adiposo, estrutura óssea mais ampla e metabolismo mais lento. De acordo com Sheldon, tal conformação corporal não apenas acompanha, mas influencia significativamente o estilo comportamental desses indivíduos, tornando-os mais propensos a funções que demandam paciência, acolhimento, escuta ativa e trabalho em equipe. Ambientes que prezam pela cooperação, estabilidade e ritmo mais equilibrado, como setores administrativos, atendimento ao público ou áreas de suporte, tendem a ser mais compatíveis com esse tipo.

Nesta seção, serão analisadas as respostas do entrevistado cujas falas indicam uma inclinação comportamental viscerotônica. O objetivo é identificar padrões de conduta como empatia, busca por estabilidade emocional e valorização dos laços interpessoais, correlacionando essas características com suas experiências profissionais e adaptabilidade ao ambiente de trabalho.

Figura 05: Estrutura corporal do viscerotônico



Fonte: Tua Saúde (2025), adaptada pelo autor.

Figura 06: Foto para análise do biotipo do entrevistado viscerotônico



Fonte: acervo do pesquisador, 2025

A observação comparativa entre a imagem ilustrativa do biotipo endomorfo e a fotografia do entrevistado identificado como **E8** revela similaridades relevantes que reforcem sua classificação como pertencente à tipologia **viscerotônica**, segundo os critérios definidos por Sheldon (1942). O corpo de E8 apresenta traços compatíveis com esse biotipo, como estrutura mais arredondada, tendência à acumulação adiposa e uma presença corporal mais suave e acolhedora, o que, na teoria, está diretamente relacionado a um comportamento mais sociável, empático e orientado ao conforto emocional. Com base nessa representação imagética inicial, serão analisadas, na sequência, entrevistas realizadas com o indivíduo da organização que demonstra características condizentes com esse perfil. O objetivo é verificar se há coerência entre a estrutura corporal observada e os padrões de comportamento expressos verbalmente, relacionados ao viscerotônico.

Quadro 05: Respostas dos entrevistados do biotipo mesomorfo

Comportamento esperado:	● Sociável, caloroso e emocionalmente receptivo ● É normalmente o anfitrião das ocasiões ● Valoriza conforto, rotina e segurança ● Tolerante e paciente, evita conflitos diretos ● Prefere ambientes cooperativos ● Comunicação gentil, acolhedora e relacional ● Trabalha bem em funções de suporte e cuidado ● Focado no coletivo e no bem-estar ao redor ● Pode evitar decisões rápidas ou ambientes de alta pressão ● Constante, estável e emocionalmente presente
--------------------------------	--

	• Dificuldade com tarefas impessoais e aceleradas.
Como você descreveria seu comportamento no ambiente de trabalho?	
E8	Eu sou uma pessoa expansiva, gosto de me comunicar, gosto de fazer brincadeiras com os colegas e prezo para um ambiente onde todo mundo se dê bem, para ficar mais leve, mais descontraído.
Em situações de conflito ou pressão, como costuma reagir?	
E8	No primeiro momento eu fico nervoso, porque o problema chega de supetão assim, mas depois eu começo a analisar os dados, procurar ver o que aconteceu direitinho para resolver da melhor maneira possível.
Você se considera uma pessoa mais analítica, prática ou emocional? Por quê?	
E8	Eu me considero uma pessoa bastante emocional e prática. Eu não sou muito de analisar, eu considero mais os dois Emocional e prática. Porque eu gosto de resolver mais coisas na prática do que analisando.
Como você se sente ao trabalhar em equipe?	
E8	Eu gosto de trabalhar em equipe, quando está em um ambiente em que todo mundo se dê bem. Agora, quando tem uma rixa, alguma coisa, fica bem chato e dependendo de alguma coisa, num outro setor, fica bem complicado trabalhar em equipe.
Prefere atividades que envolvem interação constante ou tarefas mais autônomas e introspectivas?	
E8	Eu prefiro mais...mais dinâmicas. Interação constante.
Como costuma lidar com críticas ou feedbacks?	
E8	Relativamente bem, eu acredito, porque no primeiro momento eu fico meio tentando assimilar, mas depois eu começo a ver que faz sentido, mas eu tento melhorar no que eu posso.
Você costuma tomar a iniciativa ou prefere seguir orientações?	
E8	Eu prefiro seguir orientações, porque não me sinto confortável tomando a iniciativa de algumas coisas, principalmente quando não é do meu conhecimento geral. Quando é alguma coisa nova, que eu não tenho experiência, eu prefiro pegar o conselho de alguém que já tem experiência na área pra seguir uma orientação. Não gosto de me arriscar numa coisa que eu não conheço profundamente. Em situações que tenho domínio eu tomo a frente. Toma a frente.
Em momentos de decisão difícil, o que pesa mais para você: razão, emoção ou intuição?	
E8	A razão.

Já teve alguma situação em que sentiu que sua forma de agir foi determinante para o sucesso ou fracasso de uma tarefa? Pode compartilhar?	
E8	Já, já. Não, não, não. Já, em situações, quando tu conhece a fundo o problema e tu sabe como agir, como tu sabe como é que é a pessoa, tu já adota uma postura diferente e tu consegue um êxito no projeto. Seria mais tu conhecendo a pessoa ali, a pessoa que está bem com o problema até você ali, tu sabendo como é que ela gosta das coisas, como é que teria que ser feito para ela, tu consegue conversar mais a respeito, detalhar mais e, realmente, tu consegue exemplificar melhor para a pessoa para ter um entendimento mais simples da situação para ela ficar mais... tirar a dúvida da pessoa. Porque muitas vezes acontece que a pessoa chega com muitas dúvidas e se tu não tem conhecimento e uma postura para conversar com aquela pessoa, a pessoa continua com aquela dúvida e fica com aquela pulga atrás da orelha, como se diz.
Você sente que está realizando seu potencial nesta função/empresa?	
E8	Não. Porque eu acredito que... Eu gosto do setor onde eu estou, mas eu acredito que eu tenho muito mais para dar, para oferecer na empresa, do que eu realmente posso no momento. Mostrar coisas, lugares, coisas que eu tenho realmente conhecimento, para aplicar na empresa, mais do que financeiro, a parte que eu trabalho financeiro, eu tenho conhecimento básico. Por isso que eu não dou 100%, porque eu não tenho 100% do conhecimento ali. Eu gosto de uma coisa mais... didática, mais dinâmica, o financeiro não é um ambiente dinâmico. Daí muitas vezes eu me sinto preso ali numa coisa que não é dinâmica, que é rotineira.
Quais são seus principais pontos fortes e o que ainda gostaria de melhorar?	
E8	Eu sou bem leal à empresa, ao meu trabalho. E a pontualidade, que eu percebo isso e ser o mais aberto possível com as pessoas e os meus gestores. O ponto de eu melhorar, eu acredito que eu tenho um problema com nervosismo e talvez um pouco até na comunicação, assim, mais formal. Que eu, como sou uma pessoa expansiva, que mais vezes eu sou expansiva até demais que alguma coisa que eu tenho que melhorar.
Acredita que sua forma de ser influencia o ambiente de trabalho? De que forma?	
E8	Eu acredito, porque já aconteceu muitas vezes de eu chegar no trabalho mal humorado, cansado e não, tipo, não conversar muito com ninguém. As pessoas vêm até mim e perguntam o que está acontecendo, o que está preocupado. Porque não é meu normal isso. Eu acredito que eu tenho uma influência no meu ambiente de trabalho e com o meu comportamento. Meu normal é... Um brincalhão. Comunicativo

A análise da entrevista do participante E8, cuja estrutura corporal é identificada como endomorfa, revela coerência com traços do temperamento viscerotônico em diversos aspectos. Suas falas refletem um indivíduo expansivo, relacional e preocupado com o bem-estar coletivo, traços comportamentais diretamente ligados à categoria viscerotônica segundo a Teoria dos Somatotipos de Sheldon (1942). Logo ao descrever seu comportamento, E8 afirma: *“Eu sou uma pessoa expansiva, gosto de me comunicar, gosto de fazer brincadeiras com os colegas e prezo para um ambiente onde todo mundo se dê bem”* uma manifestação clara de sua sociabilidade e desejo por harmonia emocional no ambiente profissional.

A maneira como lida com conflitos também reforça esse padrão, demonstrando uma tendência inicial à emoção e nervosismo, mas com busca posterior por conciliação e entendimento: *“No primeiro momento eu fico nervoso ... mas depois eu começo a analisar os dados, procurar ver o que aconteceu direitinho para resolver da melhor maneira possível”*. Seu perfil é emocional e prático, como ele próprio reconhece ao dizer *“Eu me considero uma pessoa bastante emocional e prática”*, reflete a predominância da ação pela sensibilidade, sem grande inclinação à análise profunda, outro traço característico dos viscerotônicos, que se orientam por empatia e resposta ao ambiente imediato.

Ademais, sua preferência por ambientes descontraídos e cooperativos é expressa em diversos momentos da entrevista. Por exemplo, ao falar sobre o trabalho em equipe, E8 ressalta que *“gosta de trabalhar em equipe, quando está em um ambiente em que todo mundo se dê bem”*, e sobre seu desempenho, comenta que *“Eu acredito que eu tenho muito mais para dar ... eu gosto de uma coisa mais didática, mais dinâmica”*, revelando frustração com a rotina pouco estimulante do setor financeiro e sua busca por um contexto mais relacional e variado.

Sua comunicação também é típica do viscerotônico: fluida, emocional e com foco no impacto interpessoal. Ele mesmo admite: *“sou uma pessoa expansiva [...] às vezes até demais”*, demonstrando autoconsciência sobre sua expressividade. Essa expressividade impacta o ambiente de forma evidente, como ele mesmo relata: *“Eu acredito que eu tenho uma influência no meu ambiente de trabalho e com o meu comportamento. Meu normal é... Um brincalhão. Comunicativo”*.

Concluindo, partir do conjunto de respostas e da expressividade emocional de E8, aliadas ao seu biotipo endomorfo, observa-se predominância do temperamento viscerotônico, com forte ênfase em traços como sociabilidade, busca por harmonia, instabilidade emocional momentânea, sensibilidade e preferência por ambientes leves e colaborativos. Seu comportamento está voltado

para o grupo, com atenção ao clima emocional e ao bem-estar dos colegas, em detrimento de um foco mais técnico, analítico ou competitivo.

4.4 Conclusão da análise

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a presença de padrões comportamentais relacionados aos somatotipos descritos por William Sheldon em colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário. Para tal, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise morfológica das características físicas dos participantes, possibilitando cruzamento entre o biotipo corporal e os traços comportamentais declarados.

A partir da análise conjunta das entrevistas e da observação morfológica dos colaboradores, foi possível identificar correlações consistentes entre os traços comportamentais declarados e os somatotipos propostos por William Sheldon. Ainda que nenhum dos participantes se encaixe de maneira absoluta em um único perfil, a predominância de certas características físicas se refletiu de forma coerente em padrões de conduta, preferências cognitivas, formas de lidar com pressão e modos de interação no ambiente de trabalho.

A constatação reforça a hipótese de que a constituição corporal pode exercer influência, ainda que não determinante, sobre aspectos da personalidade funcional e social dos indivíduos. Em especial, percebeu-se que colaboradores com traços mais viscerotônicos tendem a se destacar em funções de relacionamento e suporte; os somatotônicos se alinham com atividades que exigem ação, competitividade e resiliência; enquanto os cerebrotônicos mostram afinidade com tarefas analíticas, detalhistas e que demandam concentração e introspecção. Tais achados não apenas validam parcialmente a proposta original de Sheldon, como também abrem espaço para o uso prático dessa abordagem no contexto organizacional contemporâneo.

A possibilidade de se utilizar a leitura somatotípica como ferramenta complementar em processos de recrutamento, desenvolvimento de lideranças e alocação de talentos se apresenta como uma estratégia promissora, especialmente quando integrada a outras metodologias de análise comportamental, ampliando a compreensão sobre o potencial humano de forma holística e interdisciplinar.

Apesar da predominância de convergência entre os perfis morfológicos e os comportamentos relatados, a pesquisa identificou **duas divergências significativas** entre

participantes morfologicamente classificados como somatotônicos e cujas respostas, no entanto, alinharam-se mais fortemente ao perfil cerebrotônico. Essa dissonância sugere que fatores como história de vida, experiências profissionais acumuladas, cultura organizacional, processos adaptativos e até mesmo demandas do cargo ocupado podem modular e, em alguns casos, reconfigurar a expressão comportamental associada ao biótipo corporal. Com isso é possível analisar a existência variações externas que moldam o comportamento do indivíduo conforme cita Meneghetti,

Com base no *Em Si* ôntico podemos colher a vocação, ou temperamento original do sujeito. Desenvolvendo a própria virtualidade íntima, a pessoa acerta a sua vida, porque encontra o escopo de sentido ou de valor, isto é, aquilo que a identifica e lhe dá mais ser. O sujeito, uma vez que conhece o próprio *Em Si* ôntico, sem os estereótipos, certifica a exatidão de si mesmo, alcança a realização, vive satisfeito e goza a paz. Caso contrário, experimenta a angústia, a esquizofrenia, a neurose, a inquietude, o estresse existencial (Meneghetti, 2022, p. 22).

Essas divergências não são condições que invalidam a hipótese de correlação entre constituição física e perfil comportamental, mas indicam que fatores como vivências pessoais, cultura organizacional e adaptações exigidas pelo meio podem interferir na expressão natural do temperamento. Como destaca Meneghetti (2022, p. 22), quando o sujeito se afasta do próprio *Em Si* ôntico, perde-se em estereótipos e sofre com angústia, estresse e desorientação; ao reencontrá-lo, porém, experimenta realização e paz. Assim, compreender o biotipo é relevante, mas reconhecer a vocação que o sustenta é o que, de fato, conduz à autenticidade do comportamento e à plenitude existencial.

Em outras palavras, embora a morfologia possa indicar tendências comportamentais naturais, o comportamento efetivamente manifestado no ambiente de trabalho pode ser moldado por fatores contextuais e subjetivos que ultrapassam a estrutura física. Esse achado reforça a necessidade de interpretar a teoria dos somatotipos como um **instrumento complementar**, e não prescritivo, dentro da leitura de perfis humanos. Ele revela a complexidade da personalidade funcional contemporânea, onde o indivíduo, mesmo com predisposições físicas específicas, pode desenvolver competências e modos de agir que respondem mais às exigências do meio do que à sua base somática. Assim, a aplicação dessa teoria em contextos organizacionais deve ser feita com discernimento, integrando-a a outros métodos de análise para uma compreensão mais holística e contextualizada dos comportamentos no trabalho.

Em síntese, a pesquisa demonstrou que, embora não haja um perfil absolutamente puro, os elementos comportamentais observados guardam relação significativa com os somatotipos corporais identificados visualmente, validando parcialmente a hipótese de

Sheldon. A interação entre forma física e comportamento se mostrou relevante para compreender dinâmicas de equipe, perfis de liderança e aderência a funções específicas dentro da organização. Tal achado sugere a possibilidade de continuar o desenvolvimento dessa ideia, possibilitando a criação de uma ferramenta como metodologia como apoio complementar em processos seletivos, desenvolvimento de equipes e alinhamento de perfis com suas respectivas funções profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tentativa de compreender o ser humano em sua totalidade, corpo, mente e comportamento é uma busca ancestral que, mesmo diante da tecnologia contemporânea, segue sendo uma necessidade urgente nas organizações. Este trabalho procurou resgatar uma abordagem diferente que a utilizada na literatura atual de gestão de pessoas: a proposta de William Sheldon, que sugere a existência de uma conexão entre a constituição física do indivíduo e suas predisposições comportamentais. Ao integrar essa teoria a uma leitura moderna e aplicada ao setor imobiliário, foi possível observar que, mesmo em um ambiente corporativo marcado por exigências objetivas e resultados mensuráveis, ainda há espaço para compreender as singularidades humanas sob uma ótica mais ampla e integrada.

Os resultados obtidos nas entrevistas revelaram padrões coerentes entre os biótipos físicos e as tendências comportamentais descritas por Sheldon, validando parcialmente sua teoria. Ainda assim, a pesquisa também identificou casos de divergência, nos quais a manifestação comportamental dos entrevistados se distanciou da expectativa associada à sua morfologia. Isso evidencia que o comportamento humano, embora influenciado pela natureza biológica, é profundamente moldado pelas experiências individuais, pelo ambiente e pelas exigências do papel profissional ocupado. A análise dos dados permitiu concluir que a teoria dos somatotipos, tem base para se tornar, no futuro, uma ferramenta valiosa no contexto da gestão de pessoas.

Especialmente em setores como o imobiliário onde empatia, iniciativa, resiliência e inteligência emocional são competências críticas. O entendimento mais profundo sobre a natureza comportamental dos colaboradores pode orientar decisões mais assertivas em processos de recrutamento, formação de equipes, alocação funcional e desenvolvimento individual. Contudo, é importante reconhecer as limitações metodológicas que impactaram esta pesquisa. O número restrito de participantes impediu a generalização

estatística dos resultados, limitando a análise a um escopo qualitativo e interpretativo. Ademais, a identificação morfológica foi realizada de forma empírica e visual, sem a aplicação de métricas padronizadas de mensuração somatotípica, o que pode ter introduzido subjetividades no processo classificatório. Essa limitação, entretanto, abre espaço para o desenvolvimento de estudos futuros, nos quais se recomenda a utilização de amostras ampliadas e técnicas estatísticas robustas, capazes de validar com maior precisão a correlação entre os biótipos corporais e os padrões comportamentais no contexto organizacional.

Como continuidade, sugere-se que novas pesquisas explorem também o cruzamento da teoria de Sheldon com modelos contemporâneos como DISC, utilizando abordagens interdisciplinares que envolvam psicometria, neurociência, análise fatorial, e metrificação estatística com um número maior de amostra, contribuindo para a construção de instrumentos mais completos e aplicáveis ao cotidiano empresarial. Em um cenário onde a personalização das relações de trabalho se torna cada vez mais valorizada, compreender a essência do comportamento humano. Não apenas para gerar performance, mas também para promover ambientes organizacionais mais humanos, conscientes e conectados às potencialidades naturais de cada indivíduo.

REFERÊNCIAS

ALESSANDRA, Tony. Dr. **Tony Alessandra Introduces the Four DISC Styles.**

YouTube, 9 dez. 2013. Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=QoP9Qmchr_I. Acesso em: 29 out. 2024.

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho.**

Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 33, e3332, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/PNhr6fjkmcfqWKDM5DrGnzL/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ARISTÓTELES. ***Da Alma.*** Tradução de Edson Bini. São Paulo: Editora Escala, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AURÉLIO, Marco. ***Meditações.*** Trad. André Kondo. São Paulo: Nova Alexandria, 2009.

AVA ASSESSMENT ASSOCIATES, Inc. **AVA Behavioral Assessment for Organizations**. Disponível em: <https://www.ava-assessment.com/ava-assessment>. Acesso em: 15 out. 2024.

BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: ArtMed, 2008. 176 pgs.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

BERNARD, Thomas J. *William Sheldon*. In: *Encyclopaedia Britannica*.: Encyclopaedia Britannica, inc., 2021. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/William-Sheldon>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CARVALHO, J. M. **A formação do professor e do pesquisador em nível superior no Brasil**: análise do discurso do governo e da comunidade acadêmico-científica (1945-1964). 2 v. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. *Psicologia: Uso das Ciências*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 173–182, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/gm79YbrwbsdSnprg3CtzjRy/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CONSELHO REGIONAL DE CORRETORES DE IMÓVEIS DE SANTA CATARINA (CRECI-SC). **Artigo: O teste DISC como ferramenta de vendas**. Florianópolis: CRECI-SC, 2020. Disponível em: <https://www.creci-sc.gov.br/p/noticias/artigo-o-teste-disc-como-ferramenta-de-vendas/1470/>. Acesso em: 08 jun. 2025.

COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Psicologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DUARTE, M. (2006). **Desenvolvimento de Potencial através do DISC**. Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial. Orientação de Sueli A. Milaré. Campinas : PUC Campinas .

EL-KOUBA, Amir; ROGLIO, Karina De Déa. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 64–72, jul./set. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dfQ8PDdxQZwmr3YRyHJkx4N/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

FEIST, Jess; FEIST, Gregory J. **Teorias da Personalidade**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

FEIST, Jess; FEIST, Gregory J.; ROBERTS, Tomi-Ann. *Teorias da personalidade*. Tradução de Cláudia Berliner. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FOIL. **Psicologia da organização**. São Paulo: Foil, 2003.

FORBES Brasil. **As 10 empresas mais inovadoras do Brasil em 2023**. *Forbes*, 3 mar. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2024/03/as-10-empresas-mais-inovadoras-do-brasil-e-m-2023as-10-empresas-mais-inovadoras-do-brasil-2/>. Acesso em: 31 out. 2024.

FORBES Brasil. **Falta de etiqueta prejudica geração Z no mercado de trabalho**. *Forbes Brasil*, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/02/falta-de-etiqueta-prejudica-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 26 set. 2024.

GALENO. *Sobre as Faculdades Naturais*. Tradução e introdução de Armando Martins. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. **O amor em tempos do cólera**. 33. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

GOMES, Romeu. (2011). *Antropologia do corpo e modernidade*. 18ª ed. Petrópolis: Vozes.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração-Teoria e Prática**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005, 119-140.

GRISARD FILHO, Waldyr. **Guarda compartilhada**: um modelo de responsabilidade parental. 5. ed. rev. Atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, c2001. 288p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

HARVARD Medical School. **Smarter Ways to Succeed in Science: The DISC Personality Profile.** *Harvard Medical School Postdoctoral Office*, 5 jun. 2024. Disponível em: <https://postdoc.hms.harvard.edu/event/DISC-6-5-24>. Acesso em: 30 ou. 2024.

HARVARD B. R. **NEW STUDY: How Communication Drives Performance.** Harvard Business Review, 2009. Disponível em: <https://hbr.org/2009/11/new-study-how-communication-dr>. Acesso em: 26 set. 2024.

HIPÓCRATES. *Aforismos*. Tradução e introdução de Edson Bini. São Paulo: Martin Claret, 2001.

HOMEHUB. *Resiliência no mercado imobiliário: enfrentando desafios diários*. Atualizado em: 23 ago. 2023. Disponível em: <https://homehub.com.br/blog/resiliencia-no-mercado-imobiliario-enfrentando-desafios-diarios/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

IDEIA POSITIVA. *Mercado imobiliário em transformação: o que revela pesquisa do Cofeci-Creci sobre perfil dos corretores de imóveis*. 2023. Disponível em: <https://www.ideiapositivaonline.com.br/noticia/geral/mercado-imobiliario-em-transformacao-o-que-revela-pesquisa-do-cofeci-creci-sobre-perfil-dos-corretores-de-imoveis>. Acesso em: 19 jun. 2025.

INFO MONEY. **Design thinking: como esta metodologia contribui para a inovação e a resolução dos mais variados desafios e problemas existentes.** *InfoMoney*, 29 mar. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/ifl-instituto-de-formacao-de-lideres/design-thinking-como-esta-metodologia-contribui-para-a-inovacao-e-a-resolucao-dos-mais-variados-desafios-e-problemas-existentes/>. Acesso em: 31 out. 2024.

INLIBROVERITAS. *William Sheldon : Traits Defining "Cerebrotonia"*. Anthologia Littérature, 7 dez. 2024. Disponível em: <https://www.anthologicalitt.com/post/william-sheldon-traits-defining-cerebrotonia>. Acesso em: 15 jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, PESQUISA E SERVIÇOS (IBRESP). **Como usar o teste DISC para atender melhor o cliente.** Blog do IBRESP, 20 dez. 2023.

Disponível

em:

<https://www.ibresp.com.br/blogs/2023/como-usar-o-teste-disc-para-atender-melhor-o-cliente/>. Acesso em: 08 jun. 2025.

ITO, Patrícia do Carmo Pereira; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Temperamento: características e determinação genética. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 83–90, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/TyGJZwRSckgJnktQBCxXMbJ/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 56-60, nov.-dez.1999.

KRETSCHMER, Ernst. *Physique and character: an investigation of the nature of constitution and of the theory of temperament*. New York: Harcourt-Brace, 1925.

Livro:

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MARSTON, William M. *As emoções de pessoas normais*. 1928.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia empresarial. Capítulo 4: A fisiognômica do manager*. Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. Recanto Maestro, Foil. s.r.l 2ª edição 2010.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Manual de Melolística**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOSCARDINI, Ticiana Nunes; KLEIN, Amarolinda. **Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 21-40, jan./fev. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

PASQUALI, Luiz. **Os tipos humanos: a teoria da personalidade**. 2000.

PASTORE, José. **Psicologia Social e Industrial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAVLOV, I. P. **Pavlov: psicologia**. (Org. Isaías Pessotti). São Paulo: Ática, 1979.

PEROTA, C. **O sítio de Monsarás: evidências arqueológicas**. 1979. 179 p. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social)- Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1979.

PRAEDIUM. **Perfil do corretor de imóveis: como se adaptar no mercado imobiliário**. 2023. Disponível em: <https://praedium.com.br/blog/perfil-do-corretor-de-imoveis-como-se-adaptar-no-mercado-imobiliario/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

RIBAS, A. **DISC - Tudo o que você precisa saber, mesmo!** 2ª ed. São Paulo: Success For You Editora Ltda., 2019.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROSENBERG, Merrick; SILVERT, Daniel. **Taking Flight!: Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships... Your Life**. Upper Saddle River: FT Press, 2012.

SAHELICES GONZÁLEZ, Paulino. **Ama y has lo que quieras**. Madrid: Rev. Agustiniana, 2000. 537 p.

SAMPAIO, Angelo A. S. **Skinner: sobre ciência e comportamento humano**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, n. 1, p. 128-140, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/RYLJ5RLYYncbcGs5fgkTtSL/>. Acesso em: 31 out. 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. *Cultura Organizacional e Liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

SÊNECA, Lúcio Aneu. *Cartas a Lucílio*. Trad. Carlos Alberto Nunes. São Paulo: Martin Claret, 2000.

SHELDON, W. H. *The varieties of temperament*. 1942.

SHELDON, William H. *The Varieties of Human Physique: An Introduction to Constitutional Psychology*. New York: Harper & Brothers, 1940.

SHELDON, William H.; DUKE, S. S.; MCCDERMOTT, E. *Atlas of Men: A Guide for Somatotyping the Adult Male at All Ages*. New York: Harper & Brothers, 1954.

SHELDON, William H.; STEVENS, Stanley S.; TUCKER, William B. *The Varieties of Temperament: A Psychology of Constitutional Differences*. New York: Harper & Brothers, 1942.

SHELDON, William H.; TUCKER, W. W.; STEVENS, S. S. *The Varieties of Human Physique: An Introduction to Constitutional Psychology*. New York: Harper & Brothers, 1940.

SILVA, Leilianne M. T. da; KISHORE, Angeli; REIS, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos A. F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, jan./mar. 2013.

SILVA, Leilianne M. T. da; KISHORE, Angeli; REIS, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos A. F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, jan./mar. 2013.

SILVA, M. Crimes da era digital. *.Net*, Rio de Janeiro, nov. 1998. Seção ponto de vista. Disponível em: <<http://www.brasilnet.com.br/contexts/brasilrevistas.htm>>. Acesso em: 04 mar. 2004

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, SciELO, p. 1–20.

SANTOS, J. G. W. **Considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical no processo de seleção de pessoal.** *Psychologia Reflexão e Crítica*, SciELO.

SOARES, A. R. **Tipologias e Personalidade.** Salvador: Bahia, 1973.

SÓLIDES. **Teste DISC: o que é, importância, vantagens e efeitos na empresa!.** São Paulo: Great Place To Work Brasil, 01 abr. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/teste-disc/>. Acesso em: 08 jun. 2025

TODOROV, João Claudio; HANNA, Elenice S. **Análise do comportamento no Brasil.** *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/mxLr4CXqhTvFRppTrk3jTLL/>. Acesso em: 1 nov. 2024.

TOSCANI, L.V; VELOSO, P. S. **Complexidade de algoritmos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

URIBE, Francisco J. (2017). *Carreira e subjetividade: reflexões sobre os sujeitos nas organizações.* Cadernos EBAPE.BR, 15(4), 1006–1023.

VERTINSKY, P. (2007). «Physique as destiny: William H. Sheldon, Barbara Honeyman Heath, and the struggle for hegemony in the science of somatotyping». Canadian Bulletin of Medical History.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração-Teoria e Prática.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENDESK. **COMUNICAÇÃO e liderança: por que elas devem caminhar juntas.** Zendesk, 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/comunicacao-e-lideranca-por-que-elas-devem-caminhar-juntas/>. Acesso em: 26 set. 2024.

ANEXOS - Roteiro de entrevista semi estruturado

APLICAÇÃO DA TEORIA DOS SOMATOTIPOS DE SHELDON NA IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS COMPORTAMENTAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

1. Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Objetivo: Obter percepções mais profundas sobre o comportamento dos colaboradores e validar a correspondência entre o perfil comportamental identificado pelo questionário e os relatos dos participantes.

Instruções:

A entrevista deve ser aplicada individualmente, em ambiente reservado, com duração média de 20 a 30 minutos. O podendo adaptar ou aprofundar as perguntas conforme as respostas.

Parte A – Autopercepção e ambiente profissional

1. Como você descreveria seu comportamento no ambiente de trabalho?
2. Em situações de conflito ou pressão, como costuma reagir?
3. Você se considera uma pessoa mais analítica, prática ou emocional? Por quê?

Parte B – Relações interpessoais e comunicação

4. Como você se sente ao trabalhar em equipe?
5. Prefere atividades que envolvem interação constante ou tarefas mais autônomas e introspectivas?
6. Como costuma lidar com críticas ou feedbacks?

Parte C – Tomada de decisão e iniciativa

7. Você costuma tomar a iniciativa ou prefere seguir orientações?

8. Em momentos de decisão difícil, o que pesa mais para você: razão, emoção ou intuição?
9. Já teve alguma situação em que sentiu que sua forma de agir foi determinante para o sucesso ou fracasso de uma tarefa? Pode compartilhar?

Parte D – Percepção de si e desenvolvimento pessoal

10. Você sente que está realizando seu potencial nesta função/empresa?
11. Quais são seus principais pontos fortes e o que ainda gostaria de melhorar?
12. Acredita que sua forma de ser influencia o ambiente de trabalho? De que forma?