

O desenvolvimento do coach pela perspectiva da socialização profissional

Adely Ribeiro Meira Corrêa

Pesquisadora da Universidade Federal do Ceará (Brasil)

adely_ribeiro@yahoo.com.br

Jardênia de Souza Fernandes

Professora do Instituto Federal do Piauí (Brasil)

jardeniafer@gmail.com

Ana Paula de Oliveira Medeiros

Pesquisadora da Universidade Federal do Ceará (Brasil)

anapauladom@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo investigar o processo de socialização profissional do coach. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva por meio de entrevistas semiestruturadas. Para a análise de dados, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Como principais resultados, percebeu-se que o desejo pela carreira ocorre em virtude de experiências profissionais e características pessoais. A identidade profissional pôde ser registrada a partir do autorreconhecimento, reconhecimento de terceiro ou não reconhecimento. A integração profissional ocorre através da aceitação e interação em comunidades físicas e virtuais. Esta pesquisa apresenta contribuições em relação ao conhecimento do profissional coach.

Palavras-Chave

Coach; Carreira; Socialização profissional

Coach development from the perspective of professional socialization

Abstract

This article aims to investigate the coach's professional socialization process. This is a qualitative and descriptive research through semi-structured interviews. For data analysis, the content analysis technique was used. As main results, it was noticed that the desire for a career occurs due to professional experiences and personal characteristics. Professional identity could be registered based on self-recognition, third-party recognition or non-recognition. Professional integration takes place through acceptance and interaction in physical and virtual communities. This research presents contributions regarding the knowledge of the professional coach.

Keywords

Coach; Career; Professional socialization

El desarrollo de entrenadores desde la perspectiva de la socialización profesional

Resumen

Este artículo tiene como objetivo investigar el proceso de socialización profesional del coach. Se trata de una investigación cualitativa y descriptiva a través de entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de datos se utilizó la técnica de análisis de contenido. Como principales resultados, se notó que el deseo de una carrera se da por experiencias profesionales y características personales. La identidad profesional podría registrarse en función del autorreconocimiento, el reconocimiento de terceros o el no reconocimiento. La integración profesional se da a través de la aceptación y la interacción en comunidades físicas y virtuales. Esta investigación presenta aportes sobre los conocimientos del coach profesional.

Palabras clave

Coach; Carrera profesional; Socialización profesional

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Adely Ribeiro Meira Corrêa - Universidade Federal do Ceará. Av. da Universidade, 2853 - Benfica, Fortaleza - CE, 60020-181, Brasil. **URL:** <https://www.ufc.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 23/12/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i1.56947>

Introdução

A revolução no mundo do trabalho tem produzido constantes mudanças no âmbito organizacional (Lange & Karawejczyk, 2014). A era da informação excedeu a industrial, e, com isso, avançaram novos modelos de reorganização do trabalho, formas de gestão e empreendimentos (Engelman & Perrone, 2009). A aprendizagem e o desenvolvimento humano passam a ser determinantes no alcance de resultados positivos. Dessa forma, o trabalhador do conhecimento está substituindo o trabalhador de fábrica com tal velocidade que se transforma no estereótipo do trabalhador atual (Golsdmith, 2008).

A noção de qualificação técnica não é suficiente para dar conta por si só de todas as exigências associadas ao bom desempenho dos trabalhadores (Engelman & Perrone, 2009). Milaré e Yoshida (2009) corroboram esse entendimento quando afirmam haver a substituição de velhos paradigmas empresariais suscitados pela evolução no mundo do trabalho por uma necessidade de aprimoramento e desenvolvimento contínuo do profissional. A aprendizagem e o desenvolvimento humano passam a ser determinantes no alcance de resultados positivos.

A busca pela superação e excelência nas organizações, por sua vez, exige que as empresas invistam na qualidade e produtividade dos seus líderes. O estímulo a uma liderança que valorize as pessoas é visto como forma de obtenção de vantagem competitiva (Sarsur & Parente, 2017). Nesse contexto, surge o **coaching** como uma opção para o desenvolvimento de pessoas, de equipes e, conseqüentemente, da própria organização (Leite, 2015).

O **coaching** oferece a oportunidade de ajudar as pessoas a enfrentar os mais diversos desafios. Sua prática permite uma resposta estratégica e profissional para o alcance de novas experiências, liderança e desenvolvimento de competências emocionais (Engelman & Perrone, 2009; Goldsmith *et al.*, 2008; Milaré & Yoshida, 2007). Trata-se de uma ferramenta catalisadora de desenvolvimento pessoal aplicada pelo profissional **coach** - aquele que conduz as pessoas de um estágio para outro de aprendizagem e desenvolvimento - aos **coachees** - indivíduos que passam pelo processo de **coaching** - para que eles atinjam os objetivos almejados (Correia, Correa & Martins, 2018; Sgarbossa & Roman, 2017). Leite (2015) destaca, ainda, o fato de o **coaching** ser uma disciplina em formação e, conseqüentemente, pode não preencher os requisitos necessários para ser considerada profissão.

A socialização, por sua vez, é um processo que pode ser percebido e investigado nas mais diferentes formas de interação social (Durkheim, 1978). Em uma perspectiva profissional, a socialização corresponde à legitimidade social recebida por um indivíduo que lhe atribui um estado de reconhecimento (Melo & Valle, 2013).

Para uma melhor compreensão do processo de socialização profissional, Kramer, Maguire, Halfer, Brewer e Schmalenberg (2011) propõem um modelo composto por três estágios (ou etapas), são eles: (a) separação da academia; (b) transição para a prática; e, (c) identidade e integração profissional. A separação da academia corresponde ao momento de aquisição de conhecimentos científicos. A transição para a prática compreende a fase de aprendizado guiado em um ambiente real de trabalho. A terceira, e última fase, corresponde à formação da identidade profissional a partir do desempenho independente e competente de suas atribuições, associada, ainda, a uma interação junto à comunidade profissional.

Considerando os constructos apresentados, **coach** e socialização profissional, a seguinte questão de pesquisa norteia este trabalho: como ocorre a socialização profissional do **coach**? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo de socialização profissional do **coach**. Para tanto, faz-se o uso do modelo de socialização profissional proposto por Kramer *et al.* (2011) como fundamentação teórica.

Diante da emergência dessa categoria profissional e do acentuado crescimento do segmento no mercado de trabalho, faz-se necessário pesquisar e entender em maior profundidade esse fato crescente. A profissão **coach** está em processo de consolidação e não é regulamentada em muitos países, incluindo o Brasil (Goldsmith *et al.*, 2008; Joo, 2005; Grant, 2003; Leite, 2015). Além disso, é oportuno contribuir para uma maior compreensão do fenômeno e redução da lacuna acadêmica sobre esse tema (Castro e Silva & Nunes, 2017).

O presente artigo encontra-se organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção aborda o referencial teórico que embasa os dois constructos utilizados: **coach** e socialização profissional. Na terceira seção, por sua vez, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados, seguido ainda da apresentação dos resultados da pesquisa. Por fim, as considerações finais.

1. O **coach** e o processo de **coaching**

A palavra **coach** foi usada pela primeira vez como simbologia de uma carruagem, derivada do francês "**coche**". Seu significado faz alusão à projeção futura de uma pessoa, de onde ela se encontra para onde se deseja chegar (Witherspoon & White, 1996; Ferreira, 2008). **Coach**, traduzido no português, significa treinar, ensinar, preparar e, por esta razão, conforme Correia, Correa & Martins (2018), seu conceito foi utilizado nos esportes para nomear de **coach** aquele que conduz as pessoas de um estágio para outro de aprendizagem e desenvolvimento. A partir do mundo dos esportes, inicialmente associado ao desporto, à instrução, à preparação, teve origem a atividade de **coaching** (Araújo, 2011).

O **coaching**, como atividade profissional, teve seu início nos Estados Unidos na década de 1980. Essa evolução foi melhor observada a partir de 1995, com a criação da **International Coaching Federation** (ICF), entidade global voltada para a congregação de profissionais atuantes na área. Além disso, multiplicaram-se programas de formação, cursos e certificações na área (Sarsur & Parente, 2017).

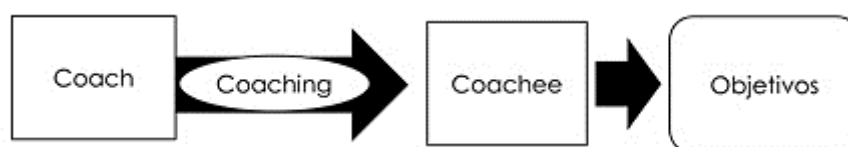
Sherman & Freas (2004) descrevem o **coaching** como uma atividade social prática de aprendizado ativo que transfere habilidades essenciais para o desenvolvimento pessoal e as necessidades organizacionais. Berg e Karlsen (2012) definem **coaching** como um processo de formação que desenvolve a autoconfiança, a autoeficácia e contribui para ações que geram resultados.

A transferência de metodologia de “aprender a aprender”, de facilitar o aprendizado, presente no **coach** voltado para gerentes e executivos, tornou-se uma prática dos líderes com as respectivas equipes, sendo considerada uma ferramenta de humanização, pois desenvolve e transforma as pessoas, produzindo empoderamento ao mesmo tempo em que está voltada para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Engelman & Perrone, 2009).

O trabalho de **coaching** tem como diferencial a ênfase que é dada ao desenvolvimento humano. Isso ocorre tanto por meio da autorreflexão como também pela aquisição de novas competências ou aprimoramento das existentes. O foco é dar empoderamento, permitindo que o indivíduo possa transformar intenções em ações e que essas se traduzam em resultados (Araújo, 2011). Apesar de serem diversos os conceitos dados ao **coaching**, os autores convergem na essência desse processo, que é o de liberar o potencial da pessoa para maximizar seu próprio desempenho (Whitmore, 2010).

O **coaching**, enquanto processo, é estruturado por meio de uma tríade que envolve o **coaching** (método), aplicado pelo **coach** (condutor/desenvolvedor do processo) junto a um **coachee** (conduzido/desenvolvido). Por meio de um contínuo aprendizado pessoal e de desenvolvimento de competências, o indivíduo é conduzido ao alcance dos seus objetivos (Kilburg, 2002).

Figura 1. O processo de coaching.



Fonte: dados da pesquisa (2018).

Santana e Caruso (2012) enfatizam que as ferramentas auxiliam na reflexão de valores e crenças, contribuindo para novas aprendizagens que, por sua vez, relacionam-se ao desenvolvimento

de habilidades e atitudes mais coerentes e eficazes. A atividade estaria envolvida com outras disciplinas, incluindo desenvolvimento organizacional, administração, psicologia, comunicação, entre outros. Em virtude dessa interdisciplinaridade, o seu foco de atuação foi se expandindo e hoje apresenta diversos nichos, tais como: *life coaching*, *coaching* de carreira, *executive coaching*, *coaching* para líderes, *coaching* esportivo, *coaching* financeiro, *coaching* para jovens, dentre outros (Sherman & Freas, 2004; Goldsmith, Freas, Lyons & Alissa, 2008; Whithmore, 2010; Sgarbossa & Roman, 2017).

2. O processo de socialização profissional

A socialização profissional concede legitimidade social ao indivíduo e lhe atribui um estado de reconhecimento (Melo & Valle, 2013). Não se trata apenas de uma acumulação de conhecimentos, mas sim, da incorporação de uma definição de si e de uma projeção no futuro, envolvendo o compartilhamento de uma cultura profissional. É um misto de teorias e práticas indissociáveis do trabalho e de ações experimentadas ao longo da formação profissional (Dubar, 2012).

Hughes escreveu, originalmente em 1958, sobre o processo de socialização profissional no livro "*Men and their work*". Trata-se de um registro com foco no exercício profissional da Medicina, mas que acabou trazendo diversas contribuições sobre o tema por meio de ideias que implicitamente também se aplicariam a outras profissões. A partir dos estudos de Hughes, Dubar (2005) identificou três fases do processo de socialização profissional: (a) passagem através do espelho; (b) instalação da dualidade; e (c) o ajuste da concepção em si.

Assim, de acordo com Hughes (2016), o ponto de partida do processo de socialização seria a cultura leiga, e seu término varia, embora as experiências de aprendizado sejam um pouco padronizadas. Pode-se dizer que o aprendizado do papel profissional consiste em uma separação do estudante do mundo leigo, trata-se de uma passagem pelo espelho (Dubar, 2005).

Após a instalação da dualidade, segundo Hughes (2016), surge no processo de socialização profissional o dilema da autoconcepção e da descoberta de si. A concepção de si mesmo é um estereótipo, criado pelos pais, professores, irmãos, colegas ou até mesmo os seus próprios sonhos. Algumas pessoas projetam-se no futuro, outras operam mais ou menos no presente. Mas, em ambos os casos, surgem momentos de revisão e ajustes necessários da noção sobre o que se pode fazer e o que se quer fazer. Esse ajuste é o que caracteriza a terceira etapa da socialização (Dubar, 2005).

Ainda sobre o processo de socialização profissional, Kramer *et al.* (2011) propõem um modelo composto por três estágios (ou etapas), são eles: (a) separação da academia; (b) transição para

a prática; e, (c) identidade e integração profissional. Os estágios são diferenciados a partir da identificação de fatores eficazes no processo de integração do indivíduo à comunidade profissional a qual pretende pertencer.

Figura 2. Processo de socialização profissional conforme Kramer et al. (2011).

Estágios	Objetivo e descrição:
1º Estágio: Separação da academia	Conhecer. Corresponde à fase de aquisição de conhecimentos científicos.
2º Estágio: Transição para a prática	Tornar-se. Compreende a fase de aprendizado no ambiente real de trabalho, a partir da experiência guiada por um mentor, professor ou orientador.
3º Estágio: Identidade e Integração	Afirmar-se. Corresponde à fase de formação da identidade profissional a partir do desempenho independente e competente de suas atividades. Integrar-se. Caracterizado pela integração do profissional em comunidades e grupos de trabalho.

Fonte: adaptada de Kramer et al. (2011). *Impact of Residency Programs on Professional Socialization of Newly Licensed Registered Nurses (459–496)*, Western Journal of Nursing Research.

O primeiro estágio do modelo de Kramer *et al.* (2011), separação da academia, corresponde ao momento em que o indivíduo adquire o conhecimento técnico e científico necessário ao exercício da profissão. O objetivo desse estágio é centrado no ato de conhecer a profissão e adquirir conhecimentos teóricos, o que normalmente ocorre durante a formação acadêmica.

O segundo estágio é caracterizado pela transição entre teoria e prática. Kramer *et al.* (2011) indicam que haverá, nesse momento, a aprendizagem por meio de cognições e habilidades humanas, fruto da interação do profissional com outras pessoas no ambiente real de trabalho e de prática profissional. Os autores sugerem ainda que, comumente, o aspirante profissional trabalha com um professor, uma espécie de mentor ou guia, que deve orientar e apoiar as primeiras ações nesse ambiente real de trabalho. O exercício prático repetitivo e guiado levará o profissional até o terceiro estágio de socialização, caracterizado pela identidade e integração.

O terceiro, e último estágio, é composto por dois objetivos principais: primeiro, o desempenho independente e competente das funções profissionais, e que, normalmente, ocorre pelo exercício de cargos iniciais ou mais periféricos dentro de cada carreira; segundo, pela identificação e integração às comunidades profissionais (grupos, associações ou comitês) (Kramer *et al.*, 2011).

3. Metodologia

Quanto à abordagem metodológica, esta pesquisa tem caráter qualitativo, sendo o mais adequado para entender a natureza de um fenômeno social (Richardson *et al.*, 2015). Conforme mencionado, o objetivo da pesquisa é investigar o processo de socialização profissional do *coach*. Essa investigação se deu a partir da percepção dos próprios *coaches* sobre suas carreiras. Para tanto, o modelo de Kramer *et al.* (2011) foi usado como base para construção do roteiro das entrevistas e análise dos dados, conforme exemplos citados na figura 3.

Quanto ao levantamento de dados, a coleta se deu por meio de fontes secundárias e primárias. No que concerne aos dados secundários, foi utilizada a consulta documental. E para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 profissionais que atuam como *coach*. As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2018, tendo em média de 30 minutos de duração por entrevistado.

Figura 3. Exemplos de perguntas utilizadas no roteiro de entrevista.

Estágio de socialização (modelo de Kramer <i>et al.</i> , 2011)	Exemplo: perguntas do roteiro de entrevista
Separação da academia	Como se deu sua trajetória de formação acadêmica e profissional?
Transição para a prática	Como foi a experiência de realizar os primeiros trabalhos como <i>coach</i> ?
Identidade e Integração	Em que momento você começa a se perceber como um profissional de <i>coach</i> ?

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A amostra foi escolhida aleatoriamente, considerando critérios como acessibilidade e disponibilidade dos participantes. E a caracterização dos sujeitos que participaram das entrevistas é apresentada na figura 4, a seguir. Como pode ser observado na coluna de atuação profissional, a maioria deles não exerce a atividade de *coach* de um modo exclusivo. Assim, a coluna que traz o tempo de atividade corresponde ao exercício profissional apenas da atividade de *coach*, esse intervalo de tempo não se confunde com o exercício contabilizado em outras profissões.

Figura 4. Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo de atividade	Formação universitária	Atuação profissional	Serviço oferecido
Entrevistado 1	F	34	1 ano	Ciências contábeis	Servidora pública, professora e <i>coach</i>	“ <i>Coaching</i> de Carreira”
Entrevistado 2	F	35	5 anos	Publicidade	Consultora	“ <i>Coaching</i> de Carreira”
Entrevistado 3	M	62	4 anos	Teologia	Empresário	“ <i>Life Coaching</i> ” e “ <i>Executive Coaching</i> ”

Entrevistado 4	F	37	2 anos	Administração	Professora e empresária	“Coaching para Concursos” e “Coaching Negócios”
Entrevistado 5	M	42	11 anos	Ciências contábeis	Coach e palestrante	“Executive Coaching” e “Coaching de Carreira”
Entrevistado 6	M	36	2 anos	Administração	Empresário	“Life Coaching”
Entrevistado 7	F	32	2 anos	Administração	Gerente comercial	Executive Coaching
Entrevistado 8	F	41	3 anos	Administração	Coach	“Life Coaching” e “Coach para Jovens”
Entrevistado 9	M	36	5 anos	Fisioterapeuta	Coach	Coach de saúde
Entrevistado 10	M	34	2 anos	Educação física e Administração	Coach	“Coach de Carreira” e “Coach Esportivo”
Entrevistado 11	M	27	8 meses	Administração	Analista de projetos	“Life Coaching”

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Quanto à análise de dados, a técnica adotada é a análise de conteúdo. Utilizou-se, ainda, o **software** Atlas.ti 8 como importante instrumento de apoio à categorização dos dados em dimensões, unidades de contexto e unidades de registro, conforme proposta de Bardin (2011).

4. Análise dos Resultados

Quanto à verificação dos resultados, os dados foram codificados em dimensões, unidades de contexto e unidades de registro (Bardin, 2011). Quatro dimensões foram utilizadas: (a) motivação inicial; (b) formação; (c) identidade profissional; e (d) integração. Esse resultado pode ser verificado na figura 5. Observa-se que as categorias foram norteadas pelas dimensões de socialização profissional propostas pelo estudo de Kramer *et al.* (2011), havendo o devido ajuste de posse do contexto específico identificado pela pesquisa junto aos profissionais **coach**.

Figura 5. Codificação obtida na análise de conteúdo

Dimensão	Unidade de contexto	Unidade de Registro
Motivação Inicial	Profissional	Experiências anteriores
		Oportunidades de mercado
		Instabilidade profissional
		Novos conhecimentos
		Independência
		Crescimento profissional
		Necessidade de mudança
		Retorno financeiro
	Pessoal	Habilidades
		Afinidade
Desejo de ajudar o próximo		
Qualidade de vida		
Estímulo de terceiros		
Formação	Acadêmica	Curso de <i>coaching</i>
		Estudo dos métodos e ferramentas
	Transição para a prática	Estágio com pares
		Acompanhamento com mentor
		Trabalho gratuito
		Atuação autônoma
		Conhecimento empírico
		Confiança nas ferramentas
Dilemas		
Identidade profissional	Reconhecimento próprio	Dom natural
		Autoconfiança
	Reconhecimento de terceiros	Conclusão da formação
		Atendimento
		Retorno positivo
	Ausência de reconhecimento	Inexperiência
		Múltiplas profissões
Integração	Comunidade virtual	Compartilhamento de experiências
		Compartilhamento de cursos
	Comunidade física	Grupos formais
		Grupos informais

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A primeira dimensão foi denominada “motivação inicial” e retrata as nuances que motivaram a entrada do indivíduo na carreira *coach*. Ela apresenta duas unidades de contexto: (a) fatores de motivação profissional e (b) fatores de motivação pessoal. Observa-se que essas unidades estão alinhadas aos dilemas da autoconcepção e da descoberta de si, destacados por Hughes (2016). A percepção de si, associada a um estereótipo criado do profissional de *coach*, permite que o indivíduo identifique nele mesmo características (detalhadas a seguir) que julga ser positivas para o exercício profissional. Além disso, pessoas próximas ajudam a criar essa imagem, algo também citado nos estudos de Hughes (2016).

Quanto às motivações profissionais (a), inicialmente, registra-se o fato de que experiências profissionais anteriores exerceram grande influência nesse processo de escolha. Atuando como gerentes ou líderes de equipes de trabalho, muitos deles se identificaram com a atividade de **coach**. Nesse caso, os entrevistados relataram que já se sentiam desempenhando a função de **coach** motivando o alcance de resultados e recebendo retorno positivo dos colegas.

O acelerado crescimento da profissão, observado pelos entrevistados, também chama atenção e serve de motivação para o ingresso na carreira. Nomes importantes surgiram na mídia com o alcance de bons resultados associados a uma imagem do profissional **coach**. Isso despertou a curiosidade de muitos, primeiro por conhecerem a atividade, e, na sequência, pela participação no curso de formação. Nesse mesmo contexto, são citadas motivações relacionadas às boas expectativas de retorno financeiro e à aquisição de novos conhecimentos (oportunizada pela aplicação das técnicas de **coaching**).

Dois dos entrevistados (1 e 4) afirmaram ter uma carreira profissional sólida (em outras atividades) e citaram que optaram pela profissão **coach** porque enxergaram nela um novo desafio profissional. Para esses entrevistados, as ferramentas do **coaching** geram motivação à mudança e busca de novos horizontes de atuação. Em um sentido oposto, há ainda aqueles que identificaram insegurança na carreira que exerciam (antes de se tornarem **coach**), e isso os motivou a mudarem de profissão e investirem na carreira **coach**. Esse caso foi exemplificado pelo risco iminente de desemprego e baixa oferta de vagas no mercado em que atuavam antes.

Quanto aos fatores de motivação pessoal (b), para a entrada na carreira **coach**, inicialmente, todos os entrevistados salientaram a habilidade de conhecer e saber aplicar as técnicas, além de motivar, liderar, influenciar e “enaltecer o que há de melhor nas pessoas” (Entrevistado 4). Somada a essa habilidade, os entrevistados citaram, ainda, que possuem afinidade com o exercício profissional em si. Além do saber, eles afirmam sentir sensação de alegria, prazer e bem-estar no seu exercício.

Ainda nas motivações pessoais, dois entrevistados relataram que familiares e amigos foram os responsáveis pelo incentivo à entrada na carreira. Há ainda aqueles que buscaram a carreira motivados pelo desejo de ter mais autonomia e independência profissional. Nesse caso, o plano era abrir seu próprio negócio e gerir sua agenda de compromissos de um modo independente.

Em relação à segunda dimensão, denominada formação, dois registros foram identificados: (a) formação acadêmica e (b) transição para a prática. Tais registros associam-se com a terceira etapa da socialização profissional proposta por Kramer *et al.*, 2011. Essa fase também é destacada por Dubar (2012): “É um misto de teorias e práticas indissociáveis do trabalho e de ações experimentadas ao longo da formação profissional”.

Na formação acadêmica (a), todos os entrevistados realizaram o curso de **coaching**, o que tecnicamente os habilitam ao exercício da atividade. Além disso, houve a busca por outras formações complementares à atividade. Alguns exemplos são cursos de idiomas, de gestão do tempo, de inteligência emocional, entre outros. Contudo, observa-se que essa formação complementar é variada e depende do serviço oferecido pelo profissional (os serviços são citados na figura 4, que caracteriza os sujeitos da pesquisa).

Na etapa de transição para a prática (b), foram identificados variados registros no que tange à passagem do indivíduo da fase de aquisição de conhecimento teórico para a sua aplicação em um contexto real de trabalho.

Primeiramente, dentro do curso de formação, eles realizam uma espécie de estágio, no qual um colega conduz o outro no processo de desenvolvimento proposto pelo **coaching**, que é o processo em que eles devem ser capazes de realizar de modo independente no futuro. De acordo com os relatos de alguns dos entrevistados, esse momento se deu com a presença de uma equipe técnica de formação, que atuava como uma espécie de mentoria junto aos alunos (futuros **coachs**).

Ainda na etapa de transição para a prática, observou-se que muitos dos entrevistados realizaram trabalhos gratuitos como meio de testar as ferramentas e de ganhar mais confiança nelas. Como citado, por exemplo, pelo entrevistado 3: “o **coaching** fornece muitas ferramentas, você conhece e aprende a desenvolver a metodologia até ter segurança na forma de aplicar. Isso ajuda”. Os entrevistados citam, ainda, a importância de sua experiência profissional anterior. Muitos deles avaliam que uma carreira profissional bem-sucedida ajuda no processo de amadurecimento e consequente transição para o exercício da atividade de **coach**.

A fase de transição é marcada ainda por registros de desafios e dificuldades, chamados de dilemas na figura 5. Seis entrevistados salientaram o receio de ingressar no mercado materializados pela dúvida sobre ser ou não procurado por clientes, o baixo retorno financeiro, a insegurança em participar do processo decisório na vida de uma outra pessoa, medo de abandonar seu trabalho anterior, entre outros.

Quanto à terceira dimensão, identidade profissional, três unidades de registro foram identificadas: (a) o reconhecimento próprio; (b) o reconhecimento vindo de um terceiro; e (c) a ausência de reconhecimento como **coach**. Na primeira e segunda unidades de registro (a e b), é possível verificar a incorporação em si da atividade profissional do **coach**, entendimento descrito pelos estudos de Dubar (2012). A terceira unidade (c), por sua vez, também encontra reconhecimento na bibliografia, por meio dos dilemas associados ao desenvolvimento da profissão (Kramer *et al.*, 2011), algo que Dubar (2005) associa ao momento de revisão e ajustes.

No quesito reconhecimento próprio, observou-se falas que remetem às características inerentes à cada pessoa, um “dom natural” (Entrevistado 5). Há registros de habilidades pessoais para motivar e liderar pessoas atreladas a um desejo sempre presente de ajudá-las. Além disso, houveram aqueles que foram ganhando confiança em si mesmos, até se identificarem como **coach**. Nesse caso, as falas são associadas a um processo gradual de aprendizado, autoconhecimento e confiança.

A identidade profissional também se manifesta a partir do reconhecimento de um terceiro, e isso acontece de três formas. Primeiro, alguns entrevistados atrelam esse momento à conclusão do curso de formação para **coach**, que reconheceu, através da emissão de um documento, sua capacidade técnica de exercer essa atividade. Outros, contudo, associam a identidade profissional ao efetivo atendimento de clientes. Nesse caso, a agenda profissional e a presença de pessoas em busca de acompanhamento é o que fez com que o sujeito se sentisse de fato um profissional **coach**. Houve ainda aqueles que, mesmo com clientes, começaram a se reconhecer na profissão quando receberam os primeiros **feedbacks** positivos de seus atendimentos: “quando meus clientes foram bem-sucedidos e eu tenho participação nas decisões dessas escolhas de vida deles, aí que começo a me sentir **coach**” (Entrevistado 1).

Dentro da identidade profissional, houve ainda o registro de um entrevistado que não se sente inteiramente **coach**. E isso ocorre por dois motivos: primeiro, pelo exercício de outra profissão, além de **coach**; segundo, pelo pouco tempo de atividade. Salienta-se, contudo, que a maioria dos sujeitos entrevistados não exercem a atividade com exclusividade.

Na sequência, temos a quarta, e última, dimensão de análise, chamada de integração. Ela é composta por duas unidades de contexto: (a) comunidade virtual e (b) comunidade física. A aceitação do **coach** pela comunidade, quer seja social (clientes, família e amigos) quer seja profissional (outros **coachs**), é citada na fala de todos os entrevistados. Essa fase retrata a legitimação social e o estado de reconhecimento enfatizado por Melo e Valle (2013). Kramer *et al.* (2011) também salientam a ocorrência dessa integração às comunidades, contudo, ressaltam os grupos formais compostos por associações e comitês profissionais, algo não identificado pela pesquisa no ambiente dos **coachs**.

Em comunidades virtuais, o senso de integração profissional ocorre por meio da aceitação em redes sociais e grupos criados para o compartilhamento de informações e experiências pessoais. No caso da integração em comunidades físicas, há registros de comunidades criadas formalmente para esse fim (acolhimento, interação e integração do novo membro), assim como há comunidades que, embora não tenham sido legalmente formalizadas, existem e atendem a essa expectativa.

Salienta-se que, de forma geral, os entrevistados reconhecem que o **coaching** trouxe um ganho de aprendizado e desenvolvimento de suas próprias habilidades, além de impulsionar a vida de

seus clientes, conforme esclarecem Engelman & Perrone (2009), Goldsmith *et al.* (2008) e Milaré & Yoshida (2007).

Figura 6 - Exemplos de verbalização por dimensão de análise

Dimensão	Verbalização
Motivação inicial	“Entrei na profissão para me ajudar na carreira, porque fiquei desempregada” (Entrevistado 7)
	“Foi muito do incentivo da minha esposa e também de pessoas próximas” (Entrevistado 6).
Formação	“Fiz o curso. No começo é estudar antes de fazer.” (Entrevistado 1)
	“Digamos que eu tive inspirações na minha formação, mas mentor único, não” (Entrevistado 3)
Identidade profissional	“Eu já percebia que eu tinha esse perfil, isso só foi se multiplicando, aumentando dentro de mim e eu fui percebendo que isso era um dom natural” (Entrevistado 5).
	“Foi quando eu finalizei o meu processo [curso] e vi as transformações, a gente tem um mural e eu via as coisas acontecendo” (Entrevistado 7).
Integração	“Eu não participo de nenhuma comunidade formal, mas eu me reúno eventualmente com outros <i>coachs</i> ” (Entrevistado 4).
	“Estou inserida no <i>coach</i> social, a gente atende gratuitamente, com grupos de <i>coach</i> , as comunidades menos favorecidas, grupos de áreas de risco e tal” (Entrevistado 8).

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Por fim, a figura 6 trouxe trechos de verbalização registrados durante a realização das entrevistas. São alguns dos exemplos que serviram de base para a identificação das dimensões que compõem esse estudo.

Considerações Finais

A presente pesquisa propôs como objetivo geral investigar o processo de socialização profissional do *coach*. Pode-se dizer que esse processo ocorre em quatro etapas: inicialmente, há o desejo pela carreira; na sequência, ocorre o processo de formação; em seguida, o profissional passa pela etapa de construção de identidade profissional; e, por fim, na última etapa, ocorre a sua integração à comunidade profissional e social.

Quanto às motivações para o ingresso na profissão *coach*, observa-se que dois fatores evidenciaram essa escolha: as motivações profissionais e as motivações pessoais. No que concerne à fase de formação do *coach*, ela se dá em dois momentos. Inicialmente, há a formação acadêmica, por meio da qual os aprendizes passam pela formação e certificação de uma instituição de ensino. Além disso, há uma fase de transição, que ocorre entre a obtenção dos conhecimentos teóricos e a prática profissional no ambiente real de trabalho.

Por conseguinte, na fase de construção da identidade profissional, os resultados evidenciam três situações envolvendo esse reconhecimento profissional: identidade reconhecida pelo próprio indivíduo; reconhecimento dado por um terceiro; e a ausência de reconhecimento profissional. Por fim, quanto à integração profissional, ela ocorre por meio de comunidades virtuais e físicas em grupos de interação formais e informais.

De forma geral, os entrevistados reconhecem que o **coaching** trouxe um ganho de aprendizado e desenvolvimento de suas próprias habilidades, além de impulsionar a vida de seus clientes. Conforme esclarece Goldsmith (2008), elevar a performance e o potencial das pessoas envolvidas no processo é uma das aplicações mais importantes do **coaching**.

Portanto, este trabalho pretende contribuir com os estudos no que se refere ao conhecimento da atividade profissional **coach** e o seu processo de socialização. Como citado na base teórica, a profissão cresce de um modo acelerado e os estudos teóricos carecem ainda de atenção. Dentre as limitações deste estudo, destaca-se a restrição da amostra participante, sugere-se, portanto, a aplicação do modelo de investigação utilizado nesta pesquisa com profissionais de outras origens. Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar o estudo sobre socialização profissional com foco em outras carreiras profissionais, para verificar a ocorrência dessas ou de outras etapas que possam ajudar a esclarecer ainda mais como ocorre esse processo de socialização. Pesquisas futuras sobre o exercício profissional do **coach** poderiam, ainda, englobar a percepção de outros sujeitos, a exemplo dos seus clientes, que trariam um olhar diferenciado a respeito da carreira.

Referências Bibliográficas

Araújo, Ane. (2011). Coach: um parceiro para seu sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24, (3), 177-199.

Castro e Silva, A.A, & Nunes, J. M. G. (2017). Avaliação de coaching executivo nas empresas brasileiras: um estudo exploratório. XLI Encontro da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil.

Correia, A. Q. S., Correa, J. O., & Martins, M. V. (2018). A importância do líder coach na organização. *Anais do Congresso de Administração e Tecnologia - CAT*, 4, (1), 1-15. Recuperado em: <<http://revista.granbery.com.br/index.php/cat/article/view/75>>. Acesso em: Fevereiro, 2019.

Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.

Dubar, C. (2012). A construção de si pela atividade do trabalho: a socialização profissional. *Cadernos de Pesquisa*, 42(16), 351–367

Durkheim, E. (1978). *Educação e sociologia*. São Paulo: Melhoramentos.

Engelman, S., & Perrone, C. M. (2009). *Coach: uma ferramenta estratégica em gestão de pessoas*. II Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho - ENGPR, Curitiba, SC, Brasil.

Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. (Dissertação de mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.

Goldsmith, M., Freas, A, Lyons, L., & Alissa, F. (2008). *Coaching: o exercício da liderança*. (9a ed.) São Paulo: Elsevier.

Grant, A. M. (2003). Towards a psychology of coaching: The Impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. *Social Behavior and Personality*, 31, (3), 253-264.

Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. New York: The Free Press of Glencoe.

Hughes, E. C. (2016). *Men and their work*. United States: Quid Pro, LLC.

International Coach Federation. (2018). *Global coaching study*. Recuperado em: <<https://coachfederation.org/>>. Acesso em: novembro, 2018.

Joo, B. (2005). Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and reserarch. *Human Resource Development Review*, 4, 462-488.

Kilburg, R. R. (2002). Individual interventions in consulting psychology. In: Lowman, R. L. *The California School of Organizational Studies. A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques: Handbook of Organizational Consulting Psychology*, Jossey-Bass, San Francisco, 109-38.

Kramer, M., Maguire, P., Halfer, D., Brewer, B., & Schmalenberg, C. (2011). Impact of residency programs on professional socialization of newly licensed registered Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 35(4), 459–496.

Lange, A., & Karawejczyk, T. (2014). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*, 25, 39-56.

Leite, A. M. A. (2015). O campo profissional do executive coaching no Ceará: perfil, atuação e demanda. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará, CE, Brasil.

Melo, M. M. R. de, & Valle, I. R. (2013). Socialização e socialização profissional: interface entre forjar e negociar outro ser. *Roteiro*, 38(1), 79–102.

Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14 (4), 717-727.

Richardson. (2015). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Santana, T. L., & Caruso, V. G (2012). Formação continuada no ambiente administrativo: coaching como ferramenta para o desenvolvimento de habilidade de gestores. *Revista Caledoscópio*, 1 (4), 175-195.

Sarsur, A. M., & Parente, C. C. R. (2017). O processo de coaching e a gestão de pessoas: (re) conhecer para criticar. XLI Encontro da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil.

Sgarbossa, L. S., & Roman, D. J. (2017). O coaching no desenvolvimento de pessoas e melhoria de desempenho: uma pesquisa-ação. XLI Encontro da ANPAD, São Paulo, SP, Brasil.

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82 (11), 82-90.

Witherspoon, R., & White, R. (1996). Executive Coaching: a continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, (2), 124-133.