

AMOSTRA GRÁTIS: PRODUÇÃO, CONSUMO E O TRABALHO NÃO REMUNERADO DE CONSULTORES

ANNA PAULA VISENTINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ALÉXIA FERNANDES ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

VALESSA LEMOS DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ANDREA POLETO OLTRAMARI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

AMOSTRA GRÁTIS: PRODUÇÃO, CONSUMO E O TRABALHO NÃO REMUNERADO DE CONSULTORES

RESUMO: O trabalho de consultor organizacional, caracterizado pela sua imaterialidade, entrelaça as relações entre trabalho e consumo. Os profissionais, enquanto miniempresas individuais, investem em sua carreira como forma de garantir performance e atratividade no mercado de trabalho. Uma das estratégias utilizadas pelos consultores é a prática de realizar trabalhos gratuitos. Nesse contexto, o presente artigo objetiva compreender a relação entre produção e consumo no trabalho de consultor e os motivos que os levam a realizar trabalhos não remunerados para organizações. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, através de entrevistas semiestruturadas, com seis consultores organizacionais que atuam na área de desenvolvimento humano. Com a análise dos dados foi possível constatar que a relação entre trabalho e consumo envolve, principalmente, consumo em educação e conhecimento, e em tecnologia da informação e comunicação. Nota-se diferentes motivações para a realização do trabalho não remunerado, como adquirir experiência, testar serviços, criar e manter relacionamento com as organizações, exibição para o mercado e como um propósito de vida dos consultores. Por fim, são discutidos aspectos do trabalho enquanto autoexploração e a ambiguidade existente na área de desenvolvimento humano e gestão de pessoas na sua relação com profissionais externos à organização.

PALAVRAS-CHAVE: Consultor Organizacional; Trabalho Imaterial; Prosumption; Free Labor, Trabalho não Remunerado.

1. INTRODUÇÃO

A reestruturação produtiva iniciada no Brasil a partir dos anos 1990 foi marcada por processos de enxugamento de mão de obra com a finalidade de redução de custos; e também por mudanças para adaptação a um modelo de produção flexível e melhoria da qualidade de produtos e processos, visando fazer frente a maior competitividade do mercado globalizado (Garcia, 2012). Nesse contexto de redução dos postos de trabalho no interior das organizações, emergiu o recurso da terceirização, que transfere parte das atividades para empresas ou trabalhadores externos, permitindo maior especialização produtiva e flexibilidade da produção e das relações de trabalho (Garcia, 2012).

Atualmente, observa-se que atividades especializadas estão sendo terceirizadas com a contratação de consultores organizacionais externos com alto nível de qualificação (da Mota, Monteiro & do Nascimento, 2019). Muitos desses consultores circulam pelo mercado de trabalho atendendo várias organizações simultaneamente, com contratos de trabalho flexíveis que possuem diferentes prazos de duração, pois oferecem serviços customizados que atendam as necessidades de cada cliente (Kim, Tonelli & Silva, 2017; da Mota *et al.* 2019). Esses profissionais precisam estar constantemente criando valor para o seu trabalho e mantendo-se atrativos aos potenciais empregadores/contratantes.

A configuração atual do mercado de trabalho transfere ao trabalhador a responsabilidade por sua empregabilidade, utilizando-se de suas experiências ao longo do tempo para seu desenvolvimento pessoal e profissional (Lawrence, Hall & Arthur, 2015). Mediante a valorização do capital humano, os consultores podem ser vistos como miniempresas individuais (Fleming, 2017), e com a concorrência aumentando, há necessidade de possuir diferenciais competitivos, aumentando as chances de contratações futuras. Os consultores como miniempresas individuais (Fleming, 2017) vão ao encontro do *prosumption* englobando a

produção/trabalho com o consumo, e do *prosumer*, a aglutinação do produtor/trabalhador com o consumidor (Fontenelle, 2015; Oltramari, Córdova & Tonelli, 2019).

O *prosumption* permite novas articulações entre o mundo do consumo e do trabalho, “nesse novo cenário, consumo pode ser visto como trabalho, e trabalho como consumo” (Fontenelle, 2015, p.84). O trabalho é visto como consumo, e este como investimento na sua carreira (Fontenelle, 2015), como mais um mecanismo de garantir performance e atratividade no mercado de trabalho. Os consultores, então, utilizam o consumo como um investimento em manter sua condição de empregabilidade, seja um consumo de recursos para o trabalho ou de produtos e serviços relacionados com as empresas nas quais trabalham ou pretendem trabalhar, o indivíduo acaba investindo dinheiro e tempo em sua carreira (Fontenelle, 2015; Oltramari *et al.*, 2019).

No trabalho de consultor organizacional os conhecimentos técnicos, práticos e a capacidade inovadora são considerados elementos básicos para a realização do trabalho (Kim *et al.*, 2017). Além da necessidade de adquirir e manter conhecimentos institucionalizados, há a busca por aumentar a sua reputação e reconhecimento de sua imagem, e, para tanto, uma prática utilizada é a realização de atividades – como palestras e workshops – de forma gratuita (Castro & Mendes, 2020). Assim, o objetivo da presente pesquisa é **compreender a relação entre produção e consumo no trabalho de consultor e os motivos que os levam a realizar trabalhos não remunerados para organizações.**

O presente artigo está estruturado em quatro partes. Na primeira etapa são abordados os referenciais teóricos sobre o trabalho de consultor e as relações entre trabalho e consumo. Na segunda, são expostos os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa. Em um terceiro momento, são apresentados os resultados e desenvolvidas as discussões sobre o tema. E, por fim, a contribuição teórica, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

2. TRABALHO E CONSUMO NA PRÁTICA DE CONSULTORES

2.1 O Trabalho de Consultor

A categoria clássica de trabalho, mensurável através da relação entre produção e tempo, vem sendo substituída pelo trabalho complexo, imaterial, que se mostra imensurável de acordo com as normas e padrões pré-existentes (Gorz, 2005; Lazzarato & Negri, 2001). Para acompanhar as transformações no sistema produtivo e nas relações trabalhistas, o trabalho passa a ser valorizado pela imaginação, experiência, diferencial e inteligência depositados na criação de determinado produto (Gorz, 2005; Lazzarato & Negri, 2001). Dessa forma, “o trabalho imaterial é aquele que exige disponibilidade total do sujeito e tem por resultado algo que o torna único, que desperta no consumidor sentimentos de confiabilidade, conforto e segurança, entre outros” (Grisci & Cardoso, 2014, p.861).

Sob a ótica do trabalho imaterial, pode-se destacar o trabalho realizado pelos consultores organizacionais, atualmente considerados como um dos principais especialistas na geração e distribuição de conhecimento sobre as questões organizacionais contemporâneas (Castro & Mendes, 2020). O trabalho de consultor organizacional caracteriza-se pela alta qualificação dos profissionais, regulados por contratos flexíveis de trabalho, que possibilitam a atuação em diversas empresas de forma concomitante, por tempo determinado (Kim *et al.*, 2017). A circulação em múltiplos ambientes permite a disseminação de práticas organizacionais e conhecimentos entre diferentes empresas (Castro & Mendes, 2020).

Dessa forma, na atuação que realizam os consultores são considerados como agentes essenciais na produção de discursos e de mudanças de práticas organizacionais, influenciando diretamente na vida profissional dos indivíduos e das instituições (Castro & Mendes, 2020). A criação de valor no trabalho dos consultores relaciona-se a capacidade de tomada de decisão e resolução de problemas de seus clientes, criando soluções inovadoras através do conhecimento

técnico e prático (Kim *et al.*, 2017). O grau de envolvimento do indivíduo com o trabalho imaterial leva a mobilização de sua subjetividade a um “modo de existência que é convocado a produzir” (Grisci & Cardoso, 2014, p.861). Como o trabalho imaterial apela para as mesmas competências que possuem as atividades externas ao trabalho, a produção de si é uma dimensão necessária, o que leva a um apagamento entre as fronteiras entre o trabalho e o não trabalho (Gorz, 2005).

O consultor enquanto trabalhador necessita produzir-se, pois ele não se apresenta mais simplesmente como um possuidor de força de trabalho, mas sim, como um produto que constantemente está se autoproduzindo (Gorz, 2005). O indivíduo enquanto capital humano é fonte de recursos intangíveis (Schultz, 1961; Becker, 1962; 2008), portanto também se tornando um produto disponível ao mercado empresarial (Bauman, 2008). O consultor enquanto capital humano também se constitui dos investimentos em conhecimentos, habilidades e atributos pessoais para tornar-se atrativo no mercado (Schultz, 1961; Becker, 1962; 2008) e, conseqüentemente, produtores de uma força de trabalho, particularmente, qualificada (Cattani, 2006).

Na lógica do trabalho imaterial, é quase impossível distinguir o tempo de trabalho do tempo livre, visto que o trabalho passa a mobilizar a vida global do indivíduo, o pilar que sustenta a geração da produção e riqueza é o desenvolvimento do indivíduo social (Lazzarato & Negri, 2001). No momento em que a vida se torna “o capital mais precioso”, toda a vida passa a ser reduzida sob a influência da produção de valor e econômica (Gorz, 2005, p.24). Esse trabalho requer o uso da capacidade intelectual e afetiva dos trabalhadores, envolvendo assim o entrelaçamento dos aspectos da vida pessoal e profissional (Lazzarato & Negri, 2001).

Dentre as atuações de consultores organizacionais, Castro e Mendes (2020, p.1) definem a categoria de “consultores comportamentais” como sendo “aqueles profissionais que oferecem serviços de consultoria voltados principalmente para os comportamentos e emoções nas organizações”. Na continuidade, os autores esclarecem que estes profissionais são advindos de diferentes campos do conhecimento para atuarem na área de desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), como, por exemplo, profissionais especializados em treinamento e desenvolvimento, coaches, mentores, aconselhadores e psicólogos. O trabalho desses consultores busca produzir mudanças comportamentais em busca de melhorar o desempenho do indivíduo e da organização, bem como desenvolver habilidades emocionais (Castro & Mendes, 2020).

2.2 Relações entre Trabalho e Consumo

Na sociedade do consumo, correspondente a era contemporânea do capitalismo, o ter é mais importante que o ser; assim, o consumo passa a ter novas relações com o trabalho (Bauman, 2001; 2008). Para enquadrar-se nesta sociedade, as pessoas passam por constantes transformações nos mais variados âmbitos de sua vida, inclusive o profissional, objetivando responder satisfatoriamente às necessidades do mercado (Bauman, 2001; 2008). Ademais, segundo o autor, a sociedade contemporânea reconhece seus integrantes primeiramente como consumidores, e, de modo secundário, como produtores, portanto os indivíduos precisam seguir os ditames do consumo para pertencerem à sociedade, assim permeando todo o tecido social.

É no contexto da sociedade de consumo que os produtores tornam-se também consumidores, não existe trabalho sem consumo, nem consumo sem trabalho (Bauman, 2008). Neste cenário, pode-se observar o *prosumption*: união das palavras produção/trabalho e consumo, e representa a justaposição entre as fronteiras do trabalho e do consumo (Fontenelle, 2015). Portanto, “*prosumer* envolve produção e consumo em vez de focar em um (produção) ou no outro (consumo)” (Ritzer & Jurgenson, 2010, p.14).

Fontenelle (2015) aponta duas visões a respeito do conceito de *prosumer*: a do consumidor que participa do processo de cocriação de produtos, serviços e do sentindo da

marca, o consumidor que trabalha, uma perspectiva mercadológica; e, a outra abordagem do tema, o trabalhador que consome. Esta figura surge dentro de uma concepção que remete ao trabalhador como miniempresa individual (Fleming, 2017), o qual utiliza o consumo como um investimento em manter sua condição de empregabilidade, através da aquisição de produtos, serviços, experiências de trabalho; assim, são consumidores e produtores de significado, de capacidades e habilidades relacionadas com a carreira (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Fontenelle, 2015; Fleming, 2017).

O contexto no qual o consumo é encarado como um investimento na carreira, e o trabalho é produzido através do consumo, faz com que “o trabalhador (ao assumir a responsabilidade do serviço e da venda do produto para si mesmo) veja-se como capital (porque, além de consumir o produto, ele o cria), e não mais somente como força de trabalho” (Oltamari *et al.*, 2019, p.752). Nesse espaço, os limites entre trabalho e consumo ficam ainda mais embaralhados, com o trabalho não-pago, muitas vezes, sobressaindo ao trabalho pago, o trabalho abstrato e imaterial nutrido pela égide do consumo (Lazzarato & Negri, 2001; Fontenelle, 2015).

Além do *prosumer*, Guimarães (2018) aponta a existência de diversas formas e conceitos que tentam explicar as interfaces entre trabalho e consumo. Dentre estas formas, merece destaque, no presente estudo, o *free labor*, elaborado por Terranova (2000; 2013) a partir de uma visão crítica sobre a exploração do trabalho digital. O *free labor* é caracterizado a partir do trabalho cultural e imaterial realizado na internet de forma voluntária e não remunerada, representando uma importante fonte de valor no capitalismo avançado (Terranova, 2000; 2013). A autora cita como atividades do *free labor* a construção de sites, desenvolvimento de softwares livres e a construção e participação em comunidades virtuais.

De forma simultânea, o usuário tem seu trabalho explorado ao mesmo tempo em que desfruta das possibilidades de liberdade de criação e expressão presentes no trabalho criativo (Terranova, 2000; 2013). Ainda, para Terranova (2000; 2013) o *free labor* não é um trabalho exclusivo dos trabalhadores do conhecimento, e sim uma característica da sociedade pós-industrial, onde as interfaces de produção, consumo, trabalho e cultura se entrelaçam. Hesmondhalgh (2010) questiona a noção de exploração presente no *free labor* trazido por Terranova, argumentando que, apesar da captação do trabalho pelo capital, há uma autonomia do trabalhador na criação desse trabalho imaterial; e não há uma separação forçada entre o trabalhador e o resultado de sua força de trabalho, já que este é cedido de forma voluntária.

Indo além do trabalho digital característico no *free labor*, Hesmondhalgh (2010) aponta como um caso de trabalho não remunerado o sistema de estágios na indústria da mídia. Os trabalhadores jovens e inexperientes veem esses estágios como uma oportunidade de obterem experiência e adentrarem no mercado de trabalho, além de serem movidos pelo desejo existente em realizar um trabalho criativo. Como consequência, há um rebaixamento geral dos salários dos profissionais da área, pela oferta excessiva de trabalhadores; além da maior probabilidade de que os jovens oriundos de uma classe média alta adentrem na indústria com maior facilidade, pela possibilidade de terem outras fontes de sustento (Hesmondhalgh, 2010).

As empresas aproveitam dessa mescla entre as figuras consumidor e trabalhador para atrair e fidelizar trabalhadores através do consumo da marca, impregnada de valores, símbolos e benefícios sociais (Oltamari *et al.*, 2019). Então, em meio ao *prosumer*, *free labor* e ao trabalho imaterial, há a utilização de estratégias da “marca empregadora” ou *employer branding* para captar e reter candidatos e trabalhadores mediante a possibilidade de envolvimento e engajamento com a cultura, a imagem e a estratégia da empresa (Reis & Braga, 2016).

A *employer branding* está relacionada com gestão da marca para que passe a imagem de uma boa empresa para trabalhar, desta forma atraindo trabalhadores que queiram construir uma carreira na organização e, também, aqueles que gostariam de ter em seu currículo a referência de uma empresa bem posicionada no mercado de trabalho (Oltamari *et al.*, 2019).

Porém, nem sempre é imprescindível a relação empregatícia com a marca empregadora. “O candidato com frequência desenvolve um relacionamento socialmente cooperativo com as empresas marcas empregadoras, especialmente pelo fato de propagar boas referências sobre sua marca em sua ampla rede de contatos” (Oltamari *et al.*, 2019, p.751).

Na busca por ser atrativo à marca empregadora, o trabalhador apresenta características comuns ao *prosumer*, como a sobreposição entre a figura de trabalhador e de consumidor (Fontenelle, 2015), a dificuldade na identificação de tempo de trabalho e de tempo livre (Lazzarato & Negri, 2001), de trabalho não-remunerado (Terranova, 2000; 2013) e do consumo como investimento na carreira (Fontenelle, 2015). A subjetividade produzida a partir da ótica do trabalho imaterial contribui ao que é característico do *prosumer*: sujeito que consome e produz não somente produtos, mas ideias, informações, signos dessa sociedade estética do consumo, e trabalham sem priorizar a compensação financeira (Ritzer, Dean & Jurgenson, 2012). Desse modo, os indivíduos “fazem essas tarefas anteriormente pagas sem recompensa (e não apenas sem reclamar, mas aparentemente acham que é ‘divertido’, pelo menos no início)” (Ritzer & Jurgenson, 2010, p.26).

A necessidade e o desejo de consumir inerentes à sociedade do consumo, ampliaram-se além dos processos de sobrevivência, gozo do lazer ou modos de construção de identidade (Bauman, 2008); sob a ótica do *prosumer* (Fontenelle, 2015) e do trabalho imaterial (Lazzarato & Negri, 2001), os momentos desfrutados pelo consumo, embaralham-se aos processos de trabalho, ocasionando uma relação social entre produção e consumo (Lazzarato & Negri, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender a relação entre produção e consumo no trabalho de consultor e os motivos que os levam a realizar trabalhos não remunerados para organizações foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório (Denzin & Lincoln, 2006). A pesquisa foi realizada em duas etapas, inicialmente com o envio aos participantes de um formulário introduzindo o assunto da pesquisa e contendo questões de cunho mais objetivo. Após, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Gil, 2002), para tanto utilizou-se a plataforma de videoconferência Zoom, durante o mês de junho de 2021. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes através de aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e posteriormente transcritas na íntegra.

As pesquisadoras já conheciam os entrevistados e suas atuações como consultores organizacionais, o que facilitou o contato inicial para participação na pesquisa. Procurou-se equalizar o número de participantes do gênero feminino e masculino, e o grupo final de entrevistados contou com a participação de três homens e três mulheres, apresentados na Figura 1. Cabe ressaltar que os dados obtidos através das entrevistas realizadas alcançaram a saturação, uma vez que, as informações começaram a repetirem-se, não adicionando nenhum dado novo (Bauer & Gaskell, 2002).

Para a análise de dados da pesquisa foram seguidos os passos sugeridos por Creswell (2010): (1) Organização dos dados através da transcrição das entrevistas realizadas; (2) Leitura integral e aprofundada dos dados; (3) Processo de codificação, com o desenvolvimento de códigos manuais com base nas informações emergentes das entrevistas através da utilização do software Atlas.ti; (4) Utilização da codificação para identificação de temas para análise; (5) Inter-relacionamento dos temas com o referencial teórico adotado; e, (6) Extração de significado na análise dos dados. A partir da análise realizada emergiram quatro temas principais que serão discutidos na próxima seção: consumo e trabalho, motivações para o trabalho não remunerado, trabalho enquanto autoexploração e a ambiguidade na área de gestão de pessoas.

Entrevistado	Gênero	Idade	Graduação	Área de Atuação	Tempo de atuação como Consultor
E1	Feminino	34	Design	Gestão Estratégica de Pessoas e Desenvolvimento	8 anos
E2	Masculino	37	Geografia	Desenvolvimento Humano	5 anos
E3	Feminino	44	Comunicação Social	Inclusão das Diversidades	4 anos
E4	Feminino	45	Comunicação Social	Comunicação e Desenvolvimento Humano	6 anos
E5	Masculino	46	Psicologia	Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Recursos Humanos	15 anos
E6	Masculino	48	Comunicação Social	Bem-estar nas Organizações, Liderança, Inteligência Emocional	4 anos

Figura 1. Apresentação dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelas autoras (2021).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todos os entrevistados possuem ensino superior completo, e cinco possuem pós-graduação. Dentre os que são pós-graduados, destaca-se o fato de que todos possuem mais de uma especialização; e duas entrevistadas, além da especialização, possuem o grau de mestre. Antes de atuarem como consultores, metade dos entrevistados possuíam vínculo empregatício no modelo CLT, e os demais outra situação de trabalho, como empresários. Atualmente, trabalham de forma individual, ou em sociedade com outros consultores independentes. Ao encontro do objetivo do estudo, a análise dos resultados se dá a partir dos temas consumo e trabalho, motivações para o trabalho não remunerado, trabalho enquanto autoexploração e a ambiguidade na área de gestão de pessoas.

4.1 Consumo e Trabalho

O trabalho de consultor tem como características uma alta qualificação, desfiliação dos vínculos formais trabalhistas, constituído principalmente em trabalho terceirizado. Para tal, utilizam do consumo como forma de investimento em sua carreira (Fontenelle, 2015). Ademais, essa forma de consumo também representa uma construção de si enquanto uma miniempresa individual (Fleming, 2017), pois ele é responsável pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional. O consultor pode estar associado ao *prosumer* (Fontenelle, 2015), uma vez que, é um trabalhador, produtor de conteúdo e de projetos, que necessita consumir recursos tangíveis e intangíveis para manter-se atrativo aos olhos do mercado, assim ele é o consumidor que trabalha e o trabalhador que consome, representando o embaralhamento entre os mundos do trabalho e do consumo (Fontenelle, 2015). Portanto, os consultores necessitam buscar constante atualização em educação, em tecnologias de informação e de comunicação (TICs), em autodesenvolvimento, entre outros.

Como profissionais autônomos e que trabalham constantemente com o desenvolvimento de projetos, a **educação** profissionalizante é um investimento marcante na construção de sua carreira, e um dos ativos intangíveis mais valioso ao capital humano (Cattani, 2006). O aspecto da contínua atualização e formação do consultor está presente nas falas de todos os entrevistados, conforme E5: “a gente precisa tá estudando sempre, entendendo o que tá acontecendo, não só em termos de mercado... depois que começou a consultoria, veio um MBA, uma outra graduação, veio uma série de cursos nessa linha, sabe?”. E3 menciona, ainda,

o valor de alguns cursos que costumam fazer: “é curso de dois dias que custa dois mil e quinhentos reais [...] é um investimento de tempo, de estudo mesmo e de investimento de dinheiro em livro e curso de formação” [E3].

Os meios dos consultores manterem-se atualizados podem ser entendidos a partir do exposto por E4: “curso formal, livro, sites de conteúdos dos teus interesses. Eu acho que é essencial investir em atualização”. A preocupação com o autodesenvolvimento é evidente no relato de E1: “autodesenvolvimento, certamente, é o maior deles: curso, certificação, graduação, essas coisas a gente tem que tá sempre fazendo”. A importância dessa atualização constante pode ser visualizada através do mencionado por E4: “se eu parasse no tempo da comunicação que eu aprendi na faculdade nos anos noventa, eu não conseguia prestar serviço em lugar nenhum, porque mudou todo o cenário”.

Pensando no consumo para manter-se atualizado e portanto, atrativo ao mercado de consultoria, a reciclagem do conhecimento e da formação dos consultores é fundamental, sendo fonte de consumo em experiências ao longo do tempo para manterem seu desenvolvimento profissional e pessoal (Lawrence, *et al.*, 2015; Kim *et al.*, 2017). “Ainda mais no momento que a gente vive hoje. De tanta transformação, assim, o consultor é um cara que tem que tá muito conectado e o tempo inteiro se... Qual é a palavra? Reciclando!” [E6]. Para manter seu trabalho, os consultores precisam consumir produtos, serviços e experiências que possam desenvolver capacidades e habilidades relacionadas com sua carreira, ou seja, o consultor precisa consumir para obter trabalho (Fontenelle, 2015), podendo não haver ofertas de trabalho se ele não estiver consumindo cursos formais e informais, cursos e livros de maneira constante.

O uso das TICs, principalmente após o início da pandemia de COVID-19, também aparece como um item de consumo para propiciar o trabalho (Fontenelle, 2015) dos consultores: “você precisa ter, por exemplo, um computador que vai rodar bem, tem que ter uma internet melhor em casa, principalmente agora na época da pandemia é fundamental ter uma internet que rode com qualidade” [E2]. Alguns softwares também são utilizados frequentemente pelos consultores, de forma que, por fazerem parte da rotina de trabalho, não foram necessários investimentos específicos para a realização dos trabalhos não-remunerados, como aponta E2: “o Zoom, o Canva, esse tipo de coisa, eu acabo usando também nesse tipo de projeto. Então, acaba não se pagando o custo por esse projeto, mas diluído nos outros”. Outros equipamentos também fazem parte das aquisições realizadas por consultores: “a gente teve que comprar, trocar computador [...] de alguns colegas [...] eu comprei equipamento assim, microfone, equipamentos de iluminação, essas coisas pra gravar videoaula” [E1].

O consumo de itens relacionados às TICs aparece como importante recurso para execução de trabalho dos consultores, sendo mais evidente em tempos pandêmicos. Aliado aos investimentos em educação, recursos tecnológicos formam os itens indispensáveis para a realização das consultorias. Observa-se, assim, a demanda por manterem-se constantemente atualizados em relação as TICs, mobilizando seus recursos financeiros e de tempo (Grisci & Cardoso, 2014). Pela fala dos entrevistados nota-se que esse investimento é custeado majoritariamente pelo próprio profissional, representando a dimensão do papel do consumo de itens de educação e tecnologia para o trabalho de consultor. Portanto, consumir torna-se essencial ao trabalho dos indivíduos inseridos nessa profissão (Fontenelle, 2015).

Como mencionado anteriormente existe uma preocupação dos consultores com **autodesenvolvimento**, seja o seu próprio desenvolvimento pessoal e/ou profissional, quanto desenvolvimento das equipes e empresas nas quais atuam. E1 menciona a terapia como um item fundamental para desenvolver seu trabalho: “mas de longe [...] é autodesenvolvimento e autoconhecimento. Terapia, tudo isso permanente no pacote, né? Porque a gente que lida com pessoas e acho que misturar as tuas coisas, com as coisas dos outros, é a parte mais difícil”. A preocupação com os relacionamentos interpessoais e com as pessoas pode ser compreendida através da fala de E5, que procurou cursos de formação na área de pessoas para estar melhor

preparado na sua atuação como consultor. “A técnica, a ferramenta de gestão, essa é a parte tranquila, sabe? Então o que a gente precisava entender mesmo era, realmente, pessoas. E aí os investimentos são nessa área” [E5].

Pensando em locais onde consumir fonte de conteúdo para trabalhar aspectos subjetivos das pessoas, E4 cita que consultores devem estar sempre abertos aos diversos tipos de conteúdos e informações que estão em contato diariamente, pois as inspirações podem surgir de fontes não formais de educação. Nota-se, assim, a mobilização da vida para o desempenho do trabalho (Grisci & Cardoso, 2014).

É a gente estar aberto pra captar aquilo que faz sentido e conseguir traduzir pra usar no dia a dia, pra conseguir traduzir em várias linguagens. Então, o Soul da Disney, tava todo mundo falando, me amarrei um monte e assinei a Disney. O conteúdo mega não a ver com consultoria, mas tem tudo a ver. Todas as consultorias tão falando do tal do filme, porque fala de propósito, de felicidade, de pequenos momentos, de sentidos na vida. Então, eu acho que é uma das coisas de estar com a anteninha ligada, sabe? [E4]

Observa-se que os aspectos interpessoais, subjetivos, relacionados ao autodesenvolvimento, autoconhecimento são trabalhados pelos consultores, tanto de forma individual como o investimento em saúde mental, através da terapia, conforme E1; quanto consumo com educação profissional, no caso de E5; ou, ainda através da aquisição de assinatura de *streaming* de animações e filmes, como mencionado por E4, como fonte de conteúdo para aumentar seu repertório nos atendimentos. Retratando, então, investimento em capital humano (Schultz, 1961) e capital cultural (Gorz, 2005).

O investimento em relacionamentos ou em *networking* também é visto como algo essencial no mundo do trabalho de consultoria (Kim *et al.*, 2017), sendo um consumo em oportunidades de conhecer pessoas que tenham interesse na área da consultoria, com um intuito de aumentar a rede de conexões, assim divulgando o trabalho do consultor:

O principal investimento eu vejo que é na rede de relacionamentos. Seja ela a rede que eu já tenho, seja pra ampliar essa rede... me conectando com influenciadores, pessoas de RH ou pessoas que são decisores nas organizações. E me conectando também com órgãos e associações que possam de alguma forma projetar o meu trabalho ou indicar meu trabalho. [E6]

A importância de manter-se conectado a pessoas interessadas na área também configura um modo de tornar-se atrativo às marcas empregadoras, desenvolvendo conexões de forma a propagar boas referências na sua rede de contatos (Oltramari *et al.*, 2019). Uma forma de visualização do embaralhamento entre as fronteiras de consumo e trabalho (Fontenelle, 2015) é através das geração e compartilhamento de conteúdo, como pode-se notar na fala de E4 quando ela menciona a experiência de consumir e compartilhar conteúdo e informação relevante, indo ao encontro do conceito de *prosumption* (Fontenelle, 2015).

Como que a gente se torna relevante? Eu acho que gerando conteúdo. Então, uma das coisas que a gente investe muito é consumir e compartilhar [...] não só por ato de generosidade, mas pra tu ser referência naquele tema. Então, produzir conteúdo pras pessoas lembrarem de ti sobre aquele assunto um dia, que lá na frente elas vão ter necessidade. É uma plantaçãozinha de semente agora. Também é investimento a gente poder acessar o conteúdo, consumir, traduzir pra tua realidade, onde tu atua, colocar pra

rua, pra que as pessoas saibam que aquilo é legal e que podem te chamar pra falar sobre aquilo, desenvolver o projeto. [E4]

O consumo como investimento no trabalho, seja em educação formal, autodesenvolvimento, recursos tecnológicos, relações interpessoais, rede de contatos, pode ainda ser visualizado no trabalho de consultores quando observa-se os gastos específicos com o trabalho não-remunerado, conforme citado por E3 “inclusive se tem que levar material pra fazer dinâmica, eu levo. Não cobro nem a gasolina, que eu acho meio esquisito pedir assim, sabe?” e E4 fala sobre os gastos existentes nas atividades não-remuneradas, dando destaque para o ano de 2019: “a gente fez, *trocentas* edições, sei lá, quase trinta, de graça e se envolvendo um monte, e dedicando um monte de tempo e gastando, inclusive, pra fazer materiais e uma apresentação, investindo em layout, em lugar, e café...”[E4].

Percebe-se nas características dos consultores a forte mistura entre as fronteiras de trabalho e de consumo, pois necessitam consumir como investimento em seu trabalho, em sua carreira e, para trabalhar precisam realizar o consumo (Fontenelle, 2015) de informações, de recursos tecnológicos de infraestrutura, de saúde física e mental, consumo relacionado às conexões interpessoais. Portanto, esse trabalhador que consome está, constantemente, investindo tempo e dinheiro para tornar-se atrativo aos clientes e ao mercado. Nesse mundo, o consultor é sua própria miniempresa individual (Fleming, 2017) e para tal, vivencia um ciclo de consumo de serviços, em sua maioria, para então criar novos conteúdos e projetos (Fontenelle, 2015; Oltramari *et al.*, 2019).

4.2 Motivações para o Trabalho não Remunerado

A partir da análise das entrevistas foi possível observar diferentes motivações para os consultores realizarem trabalho não remunerado, sendo possível estabelecer uma relação com a fase profissional em que se encontram. No início da carreira, a motivação é adquirir experiência na área de atuação; ter a possibilidade de testar o serviço que vem desenvolvendo; conseguir ingressar no mercado de trabalho, criando relacionamento com as organizações e a vinculação de seu trabalho com organizações de destaque. Com maior maturidade profissional, nota-se que a prática de trabalho gratuito continua ocorrendo, porém em um volume menor. Nessa fase, as principais motivações são a manutenção de relacionamento com as organizações e a satisfação de poder realizar o seu trabalho em prol da sociedade, atrelando-se a causas sociais.

A realização do trabalho não remunerado como modo de **adquirir experiência** assemelha-se ao *free labor* realizado por estagiários (Hesmondhalgh, 2010). Durante a fase inicial da carreira de consultor, nota-se que o objetivo dos entrevistados foi testar sua atuação nessa profissão, adquirir bagagem e adentrar no mercado, conforme pode-se notar na fala de E3 “eu fiz de graça porque eu queria pegar nome, experiência, queria ter *know-how* como consultora” e E1 “em alguns momentos, pra ser conhecido, não pro cliente te valorizar, mas pra ti te valorizar como profissional, o pro bono é legal. Pra tu ganhar musculatura, sabe? Enfrentar situações diferentes”.

Apesar de os participantes da pesquisa já estarem inseridos no mercado de trabalho, vêem-se como inexperientes ao acessar um novo campo de atuação. Também há uma insegurança inicial, já que partem de uma transição de carreira para a consultoria. Como apontado por Hesmondhalgh (2010), para realizar o trabalho gratuito são necessárias outras fontes de sustento, e entre os entrevistados observou-se uma transição gradual de carreira para a consultoria, como aborda E3 “às vezes essas empresas me chamavam e eu nem me importava com a remuneração, porque eu ainda não tava vivendo financeiramente da [nome da consultoria]”.

Outra justificativa para a realização de trabalho gratuito foi a possibilidade de **testar serviços** que estão sendo desenvolvidos pelos consultores. Conforme E5 relata, inicialmente, para a comercialização do seu método de consultoria, trabalhou de forma gratuita por um ano para uma empresa. À medida que o trabalho foi sendo desenvolvido, foram identificadas outras necessidades demandadas pela empresa, as quais originaram novos serviços comercializados posteriormente.

Nós [E5 e sócio] criamos toda uma ferramenta e a gente precisava entender se isso ia ter aderência, se as pessoas iriam aplicar, usar isso, se daria resultados. Então, a gente precisava saber antes de comercializar, antes de botar no mercado, a gente precisava testar ela toda [...] Como um laboratório mesmo. [E5]

De acordo com E5, a realização desse trabalho foi a partir de uma relação ganha-ganha, em que a empresa e os consultores obtiveram benefícios mútuos. A partir dessa motivação para o trabalho não remunerado, nota-se que o consultor desfruta da liberdade de criação e experimentação presentes no *free labor* (Terranova, 2000; 2013).

A realização de trabalho gratuito também é justificada pela **expectativa de contratação futura** pela organização. Nesse contexto, observa-se a realização de trabalho não remunerado para que a organização conheça o método de trabalho e resultados esperados dos consultores, conforme a fala de E2: “isso é uma forma de entrar naquela empresa, essa é uma forma de conseguir contato [...] e como aquela empresa já tinha se interessado de alguma forma pelo meu trabalho, seria uma possibilidade de, num futuro, conseguir um trabalho remunerado”.

Nas entrevistas percebe-se que esse trabalho também é uma forma de manter o relacionamento com empresas onde já foram realizados trabalhos remunerados anteriormente, o que é possível observar na fala de E3 “algumas empresas que tem um relacionamento comigo mais estreito, porque já fizeram projeto comigo, pedem favores. E aí, eu acabo cedendo pela parceria que já fizemos no passado e também pela expectativa de continuar atendendo esses clientes”. Nota-se que a possibilidade de contratação futura está diretamente vinculada à prática do trabalho gratuito.

Outra justificativa apresentada pelos consultores para a realização do trabalho não remunerado é a **vinculação com a imagem da marca**, visando que as marcas bem posicionadas no mercado constem em seus portfólios de clientes, como fica claro na fala de E2 “quando são empresas grandes, é realmente pra aparecer em mídias sociais e afins; que é uma forma de tá aparecendo pro mercado”. Dessa forma, é possível vincular a noção de *employer branding* (Oltramari *et al.*, 2019) também para profissionais autônomos, que não possuem vínculos empregatícios com as organizações, porém buscam usufruir do reconhecimento da marca, como um “selo de qualidade”:

Eu facilito o grupo de estudos, que é um trabalho voluntário, mas que me dá chancela, e a gente dá aula que não é de graça, mas a gente dá aula em faculdade que a hora/aula em relação ao que a gente promove dos nossos cursos abertos é muito menor [...] Então, não é algo de graça, mas tu tá vinculado a uma instituição de ensino que te chancela de alguma maneira. [E4]

Assim, há o envolvimento desses consultores com os ideais e valores propagados pelas marcas empregadoras, buscando a vinculação com a estratégia da organização (Reis & Braga, 2016). O trabalho não remunerado passa a ser uma oportunidade de associar-se com a reputação da empresa, atrelando o serviço à qualidade reconhecida na marca empregadora (Oltramari *et al.*, 2019).

Uma característica do trabalho de consultor que atua na área de desenvolvimento humano é a compreensão de que o seu trabalho possui um potencial de transformação nos indivíduos e nas culturas organizacionais (Castro & Mendes, 2020). Dessa forma, a realização do trabalho está atrelada a um **senso de propósito** existente, “eu amo muito o que eu faço, pra mim dá significado pra minha vida. Então, também me faz muito bem fazer o que eu faço e se for necessário que eu dê, faça de graça, eu vou fazer” [E6]. Nesse sentido, o trabalho é compreendido enquanto uma missão, que, quando desenvolvido, faz bem para si e para aqueles que se beneficiam dos resultados (Kim *et al.*, 2017).

E3 destaca a realização do seu trabalho como uma vocação: “no mês de março por conta do mês da mulher, aí tem os pedidos e aí por questão de vocação mesmo, eu acabo atendendo, porque eu acho que, né, não vou me calar em relação a esse tema” [E3]. Além do trabalho não remunerado para empresa, uma prática existente entre os entrevistados é a realização de trabalho voluntário para ONGs. A noção de trabalho enquanto propósito de vida leva a conversão da vida em trabalho, com o maior entrelaçamento entre tempo de trabalho e não trabalho, estando a subjetividade dos consultores à disposição do trabalho (Gorz, 2005; Lazzarato & Negri, 2001).

4.3 Trabalho enquanto Autoexploração

O trabalho de consultor é caracterizado por misturar-se com a vida pessoal dos profissionais, não havendo uma clara separação entre tempo de trabalho e de não trabalho, conforme se verifica na fala de E6, “eu não tenho horário de trabalho, mas eu acho que isso é meio comum ao consultor, ainda mais quem trabalha com workshop, palestra: vai trabalhar fim de semana, vai trabalhar de noite”. Assim, é possível observar a captura do tempo livre pelo trabalho, já que o profissional - além de não ter um tempo de trabalho definido - está de forma contínua produzindo o seu potencial para o trabalho, e as atividades de lazer passam a ser também atividades de produção de conteúdo através da mercantilização de um estilo de vida (Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2005; Bauman, 2008).

Quanto ao horário de realização do trabalho não remunerado, todos os entrevistados afirmaram que esse tipo de trabalho se mistura com o seu trabalho remunerado, não havendo nenhuma forma de distinção em critérios de agenda, ou prioridade de atendimento. Assim como o trabalho remunerado pode ocorrer fora de horário comercial, como às noites ou aos finais de semana, o mesmo ocorre com o trabalho gratuito. Nesse contexto, torna-se difícil separar os compromissos relativos ao trabalho do não trabalho (Grisci & Cardoso, 2014).

A busca pelo desenvolvimento contínuo é vista como essencial pelos profissionais, e para tanto, há a mobilização de recursos materiais e também sociais, pois a dedicação constante ao autoaperfeiçoamento acaba esbarrando em demandas familiares. Nesse contexto, o indivíduo encontra-se sempre enquanto sujeito devedor, conforme o relato de E4:

Parece que eu tô sempre em dívida, porque tô fazendo um monte de curso, daí quando eu vejo eu me inscrevi em curso que é sábado e domingo, que é todas as noites, aí não sobra tempo pra família, né? E aí eu tô tentando, vou colocar algum limite [...] eu tento não comprometer na medida do possível [...] tentar preservar o fim de semana até por uma questão de respiro [E4].

Nesse sentido, o autoaperfeiçoamento passa a ser adotado como um estilo de vida que busca a manutenção de sua atratividade para o mercado, e o próprio estilo de vida passa a ser visto como um serviço a ser comercializado (Bauman, 2008; Grisci & Cardoso, 2014). Em relação a adaptação do trabalho quando ele é não remunerado, foi possível notar diferenças a partir dos gêneros dos entrevistados. Os homens esclarecem que realizam uma adaptação do

trabalho, entregando uma “degustação” do serviço, “eu costumo fazer ele mais pocket” [E2], “degustação mesmo, é um *shot*, um *slice*, uma parte menor [...] é algo pras pessoas, realmente, entenderem e que consigam fazer uma avaliação técnica um pouco mais criteriosa, mas sem entregar tudo. E depois ter alguma coisa a mais pra dar” [E6].

Já as mulheres informaram que não realizam nenhuma adaptação em suas entregas, não fazendo distinção entre o trabalho remunerado e não remunerado, conforme se destaca na fala de E4:

Entrega a mesma coisa, gasta o mesmo tempo de horas. E se envolve do mesmo jeito, porque eu ainda acho que é pior, sabe? Porque daí a tua chance de reconhecimento é que as pessoas saiam falando bem [...] Se decidiu fazer de graça, faz, entrega o teu melhor e deu, né? E aí vai da consciência de quem te chamou, se tava podendo ou não remunerar. [E4]

A entrevistada E1 demonstra em sua fala que esse envolvimento com o trabalho não remunerado também gera desgaste, mesmo quando há uma identificação do trabalho enquanto propósito: “eu acho que é por isso [realizar a mesma entrega] que me desgastou tanto. Porque eu já tive situações, assim, que eu fiz o *pro bono* bem, bem chateada de tá fazendo *pro bono*”. A diferença entre homens e mulheres na dedicação ao trabalho não remunerado pode ser atribuída a permanência das construções socioculturais patriarcais e desigualdades de gênero no mercado de trabalho e também a familiarização das mulheres com o trabalho não remunerado dentro de casa, quando assumem para si maior responsabilidade pela criação dos filhos e afazeres domésticos (Aquilini, 2016; Melo e Morandi, 2021). Ademais, as estatísticas sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho pago apontam que a participação das mulheres na força de trabalho é proporcionalmente menor que a dos homens; as mulheres encontram-se mais presentes nos setores produtivos que apresentam menor remuneração e piores coberturas sociais; as mulheres ganham cerca de 30% menos que os homens, mesmo com cargos e qualificação parecidas, e assumem menos cargos de chefia e gerência que os homens (Organização das Nações Unidas [ONU], 2016).

Nesse contexto, a entrevista E4 aborda a questão da concorrência entre os consultores, muitas vezes vista como predatória, “isso de ter gente que joga muito pra baixo [...] ‘eu vou fazer de graça, porque senão a fulana vai fazer de graça e ela vai falar que falou em tal lugar e todo mundo vai achar que ela foi paga’”. A partir da fala observa-se a individualização dos consultores enquanto trabalhadores, dependendo apenas de si mesmos para manterem-se atuantes no mercado. Porém, com a maior maturidade na área de atuação, E4 aborda que passou a adotar critérios para a realização de trabalho não remunerado, priorizando causas sociais, ou empresas onde já existe um bom relacionamento, refletindo que “eu não entro mais nessa, sabe? Se tu quer fazer de graça, problema é teu, eu não vou ficar competindo por um *post* que ninguém vai ver depois” [E4]. O mesmo é observado na prática de E5, que após a realização do trabalho não remunerado por um ano para testar seu serviço, não se visualiza mais trabalhando de forma gratuita “ainda que tivesse ganho dos dois lados... mas hoje não consigo me ver nessa situação”. Dessa forma, nota-se que há uma resistência dos profissionais na manutenção de práticas nocivas a longo prazo.

4.4 A ambiguidade da área de Gestão de Pessoas

A partir das entrevistas foi possível notar que a maior parte do trabalho não remunerado dos consultores tem como cliente a área de Gestão de Pessoas nas organizações, principalmente com foco no desenvolvimento humano. Dessa forma, há uma ambiguidade no papel do RH nesse processo do trabalho não remunerado. Por um lado há o interesse na prestação do serviço

para o desenvolvimento da equipe da organização, por outro, não há valorização do trabalho a ponto de investir recursos financeiros. Nota-se que a prática se encontra em um limiar entre o trabalho voluntário e a exploração.

Os entrevistados refletem que a demanda pelo trabalho gratuito talvez nem seja de conhecimento da alta gestão de algumas organizações, e sim uma prática dos profissionais da área de RH, “eu tenho a impressão que isso é um vício do RH” [E3], “acho que a área de comunicação interna tá acostumada a ser mendigo. Não tem verba. Então, nem sei se a empresa, do ponto de vista entidade, sabe disso, mas não tem verba pra área, daí acaba que eles ficam pedindo” [E4].

Nesse sentido, observa-se a adequação do profissional de RH ao discurso contemporâneo de proatividade, engajamento e redução de custos, em que o trabalhador deve ofertar soluções para as organizações, mesmo sem haver todos os recursos para isso. Essas características também se vinculam ao trabalho imaterial, relacionando-se àquele saber vivo, adquirido no trânsito cotidiano (Gorz, 2005). Porém, ao mesmo tempo que esses profissionais buscam se destacar internamente na organização, acabam por se utilizar do saber de profissionais externos, de forma não remunerada.

"Qual escala eu posso usar pra fazer, pra investigar tal coisa da empresa?" Cara, esse é o trabalho da consultoria, se eu te responder de graça, não vai me pagar, né? [...] Daí a pessoa ganha pontos internamente em cima do teu projeto, da tua proposta, do que tu pensou pra entregar [E4].

Nesse ponto destaca-se também a ambiguidade na fala dos entrevistados, que compreendem que a área de Recursos Humanos não é valorizada nas organizações, e se sentem auxiliando as pessoas que trabalham nelas, mas ao mesmo tempo questionam a prática do trabalho gratuito e o envolvimento requerido pelas organizações mesmo sem pagarem pelo trabalho.

Os setores de RH, de desenvolvimento humano, querem fazer bons trabalhos, mas tem pouco investimento [...] é bem complicado pra algumas empresas, por mais que elas tenham um faturamento alto, sejam empresas reconhecidas no mercado, o investimento maior tá em outras áreas e não na área de desenvolvimento humano [...] Muitos desses clientes que demandam esse tipo de trabalho não remunerado ainda são exigentes [...] Talvez sejam as pessoas que mais querem um *briefing*, que querem uma reunião de alinhamento, que querem um horário específico e não tão pagando. [E2]

A dificuldade na mensuração do trabalho criativo e imaterial pode ser uma das razões para a não valorização dos profissionais, principalmente no trabalho ligado ao desenvolvimento humano. Dessa forma, os gestores de RH podem encontrar dificuldades em justificar a contratação desses serviços, que geram resultados a longo prazo. Nesse contexto, o consultor é visto pela organização como um produto a ser consumido, degustado e negociado; e não como um profissional que dispõe da sua força de trabalho (Gorz, 2005). Mais uma vez se observa o embaralhamento entre os mundos do trabalho e do consumo (Fontenelle, 2015), e a necessidade constante de autoprodução de si (Gorz, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo discute a relação entre trabalho e consumo na atividade de consultores organizacionais, bem como a prática de trabalho não remunerado por esses profissionais. Evidenciou-se que há um alto investimento em educação e consumo de informação e tecnologia

pelos profissionais. Por se tratar de uma atividade criativa e de produção de conteúdo, associada ao trabalho imaterial, foi possível notar a disponibilização da vida na sua integralidade para o trabalho. É a subjetividade dos consultores que é colocada à disposição do seu trabalho.

Ao verem o seu trabalho enquanto propósito de vida, há a normalização da intensificação das jornadas de trabalho, não sendo possível distinguir tempo de trabalho e tempo de lazer; bem como o entrelaçamento entre trabalho remunerado e não remunerado. O trabalho não remunerado faz parte da prática de trabalho desses profissionais, justificado por diferentes motivações de acordo com o momento profissional vivido. Nota-se que na prática do trabalho não remunerado ao mesmo tempo que os consultores produzem seu trabalho também estão consumindo. Além do consumo associado à construção de si - educação, informação e tecnologia; consomem também a possibilidade de adquirir experiência, testar seus serviços, e associar-se com a reputação da marca empregadora. Observa-se que com maior maturidade no campo de atuação, esses profissionais passam a resistir à prática do trabalho gratuito.

Como contribuição teórica do estudo, são retomados conceitos que buscam compreender as interfaces entre trabalho e consumo, como o *prosumer* (Ritzer & Jurgenson, 2010; Fontenelle, 2015) e o *free labor* (Terranova, 2000; 2013). Embora realizado fora do contexto digital, considera-se que a prática de trabalho não remunerado pelos consultores pode ser considerada como uma ramificação do *free labor*. Esse trabalho realizado pelos consultores comportamentais possui as características do trabalho criativo, como liberdade de criação de conteúdo e expressão; além de representar uma fonte de valor para a reprodução do trabalho no interior das organizações. O trabalho de consultor comportamental (Castro & Mendes, 2020) busca o desenvolvimento dos trabalhadores para maximização dos resultados organizacionais, sendo os consultores responsáveis pela circulação de informações entre empresas e renovação das práticas organizacionais.

Para desenvolvimentos futuros, sugere-se a realização de pesquisas com outros perfis de consultores e com gestores de RH para compreender o lado empresarial da prática do trabalho não remunerado, suscitando uma maior investigação sobre as facetas deste tipo de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

Aquilini, G. de H. (2016). O trabalho não remunerado e as mulheres. *Revista Gênero*, 16(2). <https://doi.org/10.22409/rg.v16i2.31242>

Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

Bauman, Z. (2001). *Vida Líquida*, 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar.

Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Zahar.

Becker, G. S (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>

Becker, G. S. (2008). Human capital. *The concise encyclopaedia of economics*. <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>

- Castro, V. R., & Mendes, L. (2020). Consultores e Seus Capitais: um Estudo Empírico com Consultores Comportamentais. Anais do XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD.
- Cattani, A. D. (2006). Capital Humano, Teoria do. In: Cattani, A. D. & Holzmann, L. Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: UFRGS.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (3a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- da Mota, E. R., Monteiro, L. F. S., & do Nascimento, V. S. (2019). A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 51-63. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0004>
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Fleming, P.(2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5). 691– 709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Fontenelle, I. A. (2015). Prosumption: As Novas Articulações entre Trabalho e Consumo na Reorganização do Capital. *Revista Ciências Sociais Unisinos*, 51(1).83-91. <https://doi.org/10.4013/csu.2015.51.1.09>
- Garcia, S.R. (2012) Terceirização. In A. D. Cattani & L. Holzmann (orgs.), Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk (ebook).
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gorz, A. (2005). O imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume.
- Grisci, C. L. I., & Cardoso, J. (2014). Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. *C Ad. EBAPE.BR*, 12(4), 851–865. <https://doi.org/10.1590/1679-395114752>
- Hesmondhalgh, D. (2010). User-generated content, free labour and the cultural industries. *Ephemera*, 10(3/4), 267–284.
- Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Siva, A. L. (2017). Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 133–152. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2999>
- Lawrence, B. S.; Hall, D. T.; & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A. de Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (432-449). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Lazzarato, M. & Negri, A. (2001). *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção da subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.

Melo, H. P. D., & Morandi, L. (2021). Mensurar o trabalho não pago no Brasil: uma proposta metodológica. *Economia e Sociedade*, 30, 187-210. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2020v30n1art09>

Oltramari, A. P.; Córdova, R.; & Tonelli, M. J.(2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 17 (Edição Especial).750-764. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395176652>

Organização das Nações Unidas (ONU). (2016). *The world's women 2015: trends and statistics*. United Nations Statistics Division. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/gender/worldswomen.html>

Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*. 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Ritzer, G.; Dean, P. & Jurgenson, N. (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*. 56(4). 379-398. <https://doi.org/10.1177/0002764211429368>

Ritzer, G. & Jurgenson, N.(2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>

Schultz, T.(1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>

Terranova, T. (2000). Free Labor: producing culture for the digital economy. *Social Text*, 18 (2), 2000, 33- 58. 10.1215/01642472-18-2_63-33

Terranova, T. (2013). Free Labor. In T. Scholz (Ed.), *Digital Labor: the Internet as Playground and Factory*. New York: Routledge.