

# REVISTA TÓPICOS

---

## DO DESEMPENHO AO DESCARTE: A OBSOLESCÊNCIA PROGRAMADA DO TRABALHADOR COMO MECANISMO DE CONTROLE E DOMINAÇÃO SUBJETIVA

DOI: 10.5281/zenodo.15834104

Mariana Márcia Rezende da Costa<sup>1</sup>

Adilmar Oliveira Veloso<sup>2</sup>

Ricardo Costa Galvanese<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo analisa criticamente o conceito de Skill Flux, proposto como um fluxo contínuo de habilidades exigido pelo mercado de trabalho contemporâneo. A partir de uma abordagem qualitativa e teórico-reflexiva, investiga-se como esse discurso impacta a subjetividade, a saúde mental e as condições de trabalho dos indivíduos. Argumenta-se que a exigência permanente por atualização de competências, sob o discurso da “empregabilidade”, atua como um dispositivo de controle e intensificação do trabalho, contribuindo para a precarização das relações laborais e para o adoecimento psíquico. Essa aparente busca por excelência oculta, na realidade, uma profunda exploração do trabalhador e a ampliação dos mecanismos de controle organizacional sobre ele. Assim, o presente artigo tem por objetivo evidenciar as intenções subjacentes à exigência contínua

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

de atualização de competências, analisando de que maneira essa cobrança reflete e reforça a lógica de produção capitalista. A análise da literatura especializada buscou identificar como a exigência por fluidez de competências — no contexto neoliberal — opera como mecanismo de disciplinamento de corpos, além de contribuir para a instabilidade nas relações laborais. Conclui-se que o Skill Flux, longe de representar uma oportunidade de desenvolvimento, reforça a lógica neoliberal de responsabilização individual e esvaziamento das garantias trabalhistas, desumanizando o trabalhador e legitimando sua obsolescência programada. Palavras-chave: Skill Flux; gestão por competências; subjetividade; precarização; sofrimento psíquico.

## ABSTRACT

This article critically analyzes the concept of Skill Flux, understood as a continuous flow of skills demanded by the contemporary labor market. Adopting a qualitative and theoretical-reflective approach, it investigates how this discourse affects individuals' subjectivity, mental health, and working conditions. It is argued that the ongoing demand for skills updating, under the rhetoric of "employability," operates as a mechanism of control and work intensification, contributing to the precarization of labor relations and to psychological distress. This apparent pursuit of excellence, in fact, conceals a profound exploitation of workers and the expansion of organizational control mechanisms over them. Thus, the article aims to reveal the underlying intentions behind the constant demand for reskilling, analyzing how this pressure reflects and reinforces the logic of capitalist production. The review of specialized literature seeks to

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

identify how the requirement for skill fluidity—within the neoliberal context—functions as a mechanism for disciplining bodies, while also fostering instability in labor relations. It concludes that Skill Flux, far from representing an opportunity for development, reinforces the neoliberal logic of individual responsibility and the dismantling of labor protections, dehumanizing workers and legitimizing their programmed obsolescence.

Keywords: Skill Flux; competency-based management; subjectivity; job precariousness; psychological suffering.

## INTRODUÇÃO

O surgimento do conceito de Skill Flux reflete uma tendência crescente nas organizações: a exigência da constante atualização de competências como estratégia de enfrentamento de uma suposta rápida obsolescência profissional. Enraizado na lógica neoliberal da “empregabilidade”, esse discurso propõe que o trabalhador se mantenha em fluxo contínuo de aprendizagem, desenvolvimento e desempenho, sob pena de se tornar inadequado às exigências de um mercado volátil e hiper tecnológico.

Essa aparente busca por excelência oculta, na realidade, uma profunda exploração do trabalhador e a ampliação dos mecanismos de controle organizacional sobre ele, impactando diretamente sua saúde física e mental. Assim, o presente artigo tem por objetivo evidenciar as intenções subjacentes à exigência contínua de atualização de competências, analisando de que maneira essa cobrança reflete e reforça a lógica de produção capitalista.

# REVISTA TÓPICOS

---

A análise da literatura especializada buscou identificar como a exigência por fluidez de competências — no contexto neoliberal — opera como mecanismo de disciplinamento de corpos, além de contribuir para a instabilidade nas relações laborais.

## 1 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de abordagem teórico-reflexiva, sustentada por revisão bibliográfica crítica. A investigação foi construída com base em autores clássicos e contemporâneos que discutem a gestão por competências, a precarização do trabalho, os mecanismos de controle organizacional e o adoecimento psíquico no contexto laboral.

Foram utilizados como referenciais teóricos centrais Karl Marx, Christophe Dejours, Ricardo Antunes e Byung-Chul Han, entre outros pesquisadores que abordam criticamente a relação entre trabalho, subjetividade e sofrimento psíquico. Complementarmente, foram analisados artigos publicados por veículos especializados em gestão de pessoas, inovação e mercado de trabalho, como Fundação Dom Cabral e TOTVS, para contextualizar o conceito de Skill Flux e seu uso atual no discurso empresarial.

## 2 A FLUIDEZ DAS COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE OBSOLESCÊNCIA E DISCIPLINAMENTO

# REVISTA TÓPICOS

---

O conceito de Skill Flux foi apresentado por Ian Beacraft, futurista-chefe<sup>4</sup> da Signal & Cipher<sup>5</sup> no evento de inovação, música e cinema South by Southwest (SXSW), realizado em março de 2025, em Austin, nos Estados Unidos da América. Ele pode ser traduzido como “fluxo contínuo de habilidades” e representa, segundo seu idealizador, a forma de enfrentamento à obsolescência das competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores.

A competência profissional é definida no contexto organizacional pela sigla CHA: a combinação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que um trabalhador deve reunir para ser considerado qualificado para atuar com excelência em seu cargo. Segundo Madruga (2018, p. 14), “para considerarmos que alguém adquiriu uma competência, é necessário que essa pessoa domine o saber, o fazer e se movimente com atitude para implantar o que está definido”. Para Dutra (2004), as competências podem ser organizadas e definidas de forma estratégica, visando compor um perfil ideal de qualificação profissional que favoreça um desempenho elevado no exercício das atividades laborais.

O conceito de CHA constitui a base de um modelo de gestão, compreendido como a “maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (Fischer apud Dutra, 2004, p. 55), estruturado a partir do enfoque “por competências”. Nesse modelo, as organizações realizam, desde os processos de atração e seleção de pessoal, uma “avaliação aprofundada do perfil do profissional, de modo a entender cada aspecto sobre seu comportamento e suas aptidões” (Totvs, 2022).

# REVISTA TÓPICOS

---

No contexto da área de Recursos Humanos, esse processo é denominado como “assessment”<sup>6</sup>, que, por meio de testes técnicos, comportamentais e situacionais, visa a identificar lacunas de competências no perfil dos profissionais, a fim de aprimorá-los via programas de treinamento e desenvolvimento (Parry apud Dutra, 2004) para alinhar as capacidades individuais aos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Breacraft, citado pela Fundação Dom Cabral (2025), afirma que "as habilidades técnicas, antes relevantes por décadas, hoje têm uma vida útil média de pouco mais de dois anos". O criador do conceito de Skill Flux destacou a importância do desenvolvimento de novas competências de forma contínua, promovendo não somente a aquisição acelerada de habilidades, mas também sua aplicação imediata em contextos diversos mutáveis.

Esse discurso promove e reforça o juízo de que o trabalhador deve manter-se em constante atualização, pois suas competências podem se tornar insuficientes diante das rápidas transformações tecnológicas e das dinâmicas laborais. Dessa forma, é de responsabilidade do trabalhador buscar capacitação contínua para atender às exigências do mercado.

Nesse cenário, o processo de aprendizado foi intencionalmente inserido na lógica de desatualização planejada, na qual o conhecimento rapidamente se torna obsoleto, exigindo constante renovação. Isto significa que, à medida que novos conhecimentos ou habilidades são adquiridos, os padrões de desempenho anteriormente considerados ideais para o mercado de trabalho são mudados. Nesse sentido Araújo afirma que “a avaliação individual e

# REVISTA TÓPICOS

---

constante, pautada em conceitos tão efêmeros, resulta na falta de parâmetros para fiscalização e exame, fomentando a competição ilimitada entre trabalhadores (Araújo, 2016, p. 136)”.

Diante disso, o trabalhador encontra-se imerso em um ciclo contínuo e exaustivo de busca por aprimoramento de suas competências, para garantir a permanência, relevância e valor de sua força de trabalho no “mercado” — expressão reveladora de como ele também é tratado no modo de produção capitalista, como uma mercadoria a ser consumida, aguardando, como em uma prateleira de ofertas, ser selecionado pelas organizações.

Sob o discurso neoliberal (Helal e Rocha, 2011) de manutenção de sua “empregabilidade”, os profissionais são incentivados a aprender de forma acelerada e direcionada aos conhecimentos com aplicação corporativa imediata — princípio conhecido em inglês como Surge Skilling — um ciclo contínuo (e ininterrupto) de necessidade de atualização de competências, impulsionado pelas constantes e aceleradas demandas do capital (Infurma, 2025).

Relacionado a isso, Marx (2023, p. 795) afirma que a “servidão econômica [do trabalhador] é a um só tempo mediada e escondida pela renovação periódica de sua venda de si, pela mudança de seus padrões individuais e pela oscilação do preço de mercado do trabalho”. Nesse sentido, Townley reitera que é

# REVISTA TÓPICOS

---

Preciso cuidar para que os indivíduos no trabalho se tornem visíveis. Nas organizações de trabalho, devem ser criados sistemas para inspecionar os trabalhadores, para observar sua presença e aplicação, para inspecionar a qualidade do trabalho, para comparar os trabalhadores uns com os outros e para classificar os trabalhadores de acordo com a habilidade e velocidade (TOWNLEY, 2001, p. 133).

Sob essa conjuntura, o temor do desemprego é frequentemente utilizado pelas corporações como uma estratégia de convencimento e subordinação dos trabalhadores aos seus ditames, reforçando a ideia de que ausência de atualização contínua das competências pode resultar na obsolescência e, conseqüentemente, no descarte profissional.

Esse receio tende a se intensificar em contextos de índices elevados de desemprego, que favorece a formação do “exército industrial de reserva” — “uma população trabalhadora adicional relativamente excedente, isto é, excessiva para as necessidades médias de valorização do capital e,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

portanto, supérflua” (Marx, 2023, p. 857). Essa condição fortalece o poder do capital em explorar a força de trabalho, uma vez que a ameaça constante do desemprego atua como mecanismo de controle e submissão.

Tal dinâmica marcada pela sensação de insuficiência permanente somada a existência da população trabalhadora excedente, contribui para a intensificação da competitividade entre os trabalhadores, instaurando uma espécie de corrida ininterrupta, sem linha de chegada claramente definida, na qual o discurso meritocrático prevalece como justificativa para o sucesso de uns em detrimento dos outros. Segundo Araújo e Moraes, a competitividade é

Superestimulada nos ambientes de trabalho, de modo a exacerbar cada vez mais o individualismo. O fortalecimento do individualismo facilitou tanto a precarização social quanto a do trabalho, indo concorrer, de maneira importante, também para a precarização da saúde. Amizade, respeito e confiança são apagadas pela mistura de medo e ânsia de sobreviver convivendo com os imperativos de vencer, fortemente apoiados pelo discurso sedutor da excelência,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

disseminado a partir das grandes empresas (ARAÚJO; MORAIS, 2017, p. 10).

O trabalhador, inserido em um ambiente marcado pela intensa competitividade, tende a perceber seus colegas como ameaças à própria empregabilidade — indivíduos que, hipoteticamente por deterem maior número de competências, tornam-se obstáculos à sua valorização profissional. Nesse contexto, surge uma consequência igualmente grave: o acirramento do antagonismo entre os trabalhadores impacta a união de classe, uma vez que a lógica da meritocracia e da busca individual por destaque tende a enfraquecer os laços de cooperação. Nessa perspectiva, de acordo com Druck,

O isolamento e a perda de enraizamento, de vínculos, de inserção, de uma perspectiva de identidade coletiva, resultantes da descartabilidade, da desvalorização e da exclusão, são condições que afetam decisivamente a solidariedade de classe, solapando-a pela brutal concorrência que se desencadeia entre os próprios trabalhadores

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

(DRUCK; OLIVEIRA; SILVA, 2010 apud DRUCK, 2011, p. 50).

Ao serem constantemente incentivados a se diferenciarem uns dos outros para garantir a ascensão profissional, os trabalhadores tendem a se enxergar como rivais, o que dificulta a organização coletiva e compromete a mobilização por direitos trabalhistas, abrindo espaço para condições profissionais mais precarizadas e relações assimétricas de poder nas organizações. Nesse sentido, Neves (2022, p. 19) afirma que “a resistência de trabalhadores/as tem sido abalada duramente pela fragilização que a organização coletiva, especialmente sindical, sofre devido aos processos ampliados de alienação e destruição de identidades de classe”.

Além disso, a insegurança e sofrimento gerados nos trabalhadores pela lógica da concorrência aumentam a pressão sobre os que estão empregados, fazendo-os intensificar sua dedicação laboral, movidos pela busca de estabilidade em um cenário cada vez mais inconstante. Diante disso, o sofrimento no trabalho não deve ser compreendido como algo acidental, mas sim como um fenômeno estrutural, no qual a subordinação jurídica e a rivalidade induzida funcionam como mecanismos de reforço da dominação.

Dessa forma, tais dinâmicas resultam em consequências devastadoras para a saúde física e mental dos trabalhadores, evidenciando como as relações laborais operam de forma opressiva e desumanizante. Tendo isso em vista,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Dejours (2017, p. 93), afirma que “o corpo envolvido no trabalho é um corpo instrumento, cujo desempenho é atribuído ao peso, ao tamanho, à corpulência, à musculatura, à idade, isto é, um corpo reduzido a suas características físicas e fisiológicas”.

Assim, o trabalhador passa a ser reduzido a um mero corpo funcional, e seu sofrimento — seja físico ou mental — é frequentemente interpretado como consequência de fragilidades ou falhas individuais, desconsiderando os fatores estruturais e organizacionais que o produzem. Esse entendimento contribui para a naturalização da obsolescência do trabalhador como algo inevitável e aumenta sobre ele a pressão imposta pelo Skill Flux: o corpo que não se adapta ou que se desgasta é simplesmente substituído, enquanto o sistema se exime da responsabilidade pelas condições que causam esse desgaste.

Nesse sentido, a fluidez das habilidades exigidas pelo mercado não representa uma oportunidade genuína de crescimento, mas sim um mecanismo de controle e disciplinamento dos corpos e subjetividades laborais. A fluidez de habilidades não é neutra: está inserida em relações de poder e mercado, conforme indicam Walter e Crubellate,

Através do poder disciplinar é possível não só fazer respeitar os regulamentos e as autoridades, impedir roubos ou a criação de

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

motins, mas também desenvolver as aptidões, aperfeiçoar o rendimento e a velocidade dos trabalhadores e, portanto, interferir na lucratividade (FOUCAULT apud WALTER; CRUBELLATE, 2013. p. 267).

Nota-se que o sofrimento no trabalho emerge quando o trabalhador é reduzido a um mero agente de desempenho e quando, segundo Dejours citado por Miranda,

As vivências de prazer e sofrimento são resultado da contribuição positiva ou negativa do trabalho para a subjetividade do trabalhador. Elas estão relacionadas à identificação com o trabalho e aos sentimentos de reconhecimento e retribuição, quando a experiência de trabalhar vai ao encontro dos desejos do indivíduo. Por outro lado, as vivências de sofrimento surgem quando o trabalhador vai ao encontro dos sentimentos de

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

fracasso, impotência e frustração; ou seja, quando o trabalho real se contrapõe ao que é desejado (DEJOURS apud MIRANDA, 2024, p. 196).

Como consequência disso, Franco, Druck e Seligmann-Silva citados por Pedro (2022, p. 16), indicam que o trabalhador pode desenvolver “quadros depressivos; esgotamento profissional (Burnout); o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT); dependência de bebidas alcoólicas e outras substâncias (drogas ilegais e psicotrópicos)”.

Dessa forma, observa-se que a lógica do alto desempenho, impulsionada por modelos de gestão que priorizam competências e resultados, tende a invisibilizar o sofrimento psíquico do trabalhador e transformar o ambiente organizacional em um campo de tensão contínua, onde o sujeito é constantemente convocado a se reinventar e provar seu valor — ainda que à custa de sua saúde mental. Portanto, faz-se necessário adotar uma abordagem de gestão de pessoas que valorize o trabalhador como sujeito integral — e não somente como recurso funcional.

3 EDUCAÇÃO UTILITARISTA, GESTÃO FLEXÍVEL E SOFRIMENTO:  
O CICLO DE DOMINAÇÃO OCULTO PELO DISCURSO DA  
QUALIFICAÇÃO

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

A fluidez das habilidades, no contexto da lógica capitalista contemporânea, pode ser utilizada como justificativa para demissões associadas à chamada “obsolescência de competências”. Nessa premissa, a responsabilidade pela defasagem profissional recai exclusivamente sobre o trabalhador, desconsiderando-se as variáveis sociais que condicionam o acesso à educação e à qualificação contínua — como a disponibilidade de tempo, os recursos financeiros e até mesmo aspectos subjetivos como motivação e propósito.

A perda de emprego por “desalinhamento” com as novas exigências do mercado torna-se, assim, um mecanismo eficaz de culpabilização individual, obscurecendo as desigualdades estruturais que limitam as oportunidades de desenvolvimento. Ademais, a exigência por capacitação constante não considera que essa busca nem sempre se alinha aos interesses ou vocações pessoais do trabalhador, reforçando uma lógica instrumental do saber, centrada exclusivamente na empregabilidade e no desempenho, em detrimento do sentido e da realização no trabalho.

Em outras palavras, trata-se de um modelo de gestão que simultaneamente se organiza visando o envolvimento da subjetividade inautêntica, o controle da subjetividade dos trabalhadores, mecanismo necessário para a obtenção de altos índices de produtividade, e

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

se configura cada vez mais como incapaz, pela própria intensidade concorrencial e instabilidade do mercado, de garantir condições de trabalho minimamente adequadas à saúde física e mental dos trabalhadores (ANTUNES, 2018, p. 134).

Além disso, esse cenário revela-se como uma estratégia velada de intensificação do trabalho, na qual a polivalência — frequentemente exaltada como uma competência desejável — é utilizada como justificativa para a imposição de múltiplas funções aos trabalhadores, sem que haja a devida valorização salarial ou reconhecimento proporcional. Nesse contexto, os trabalhadores acabam “sendo submetidos à sobrecarga de tarefas e a jornadas de trabalho extenuantes” (Antunes, 2012, p. 51).

A retórica em torno do Skill Flux — ou seja, da necessidade permanente de atualização de competências — também pode ser utilizada para legitimar o avanço da informalidade nas relações de trabalho. Sob o argumento de que somente trabalhadores “atualizados” e “adaptáveis” conseguem atender às exigências do mercado contemporâneo, naturaliza-se a contratação por demanda ou por projeto, sem a formalização dos vínculos empregatícios tradicionais.

# REVISTA TÓPICOS

---

Essa lógica favorece a expansão de regimes de trabalho baseados na flexibilidade extrema, como os contratos temporários, o trabalho intermitente ou a atuação como pessoa jurídica (PJ), em que o vínculo formal é substituído por relações contratuais fragilizadas, tornando o mercado de trabalho precarizado que se expressa nas empresas de acordo com Franco, Druck e Seligmann-Silva

em formas de organização pautadas no just in time, na gestão pelo medo, nas práticas participativas forçadas, na imposição sutil de autoaceleração, na multifuncionalidade, dentre outros métodos voltados ao controle maximizado. São processos de dominação que mesclam insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação da desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010, p. 231).

Trata-se, portanto, de um movimento que atende aos interesses do capital, por reduzir encargos trabalhistas e transferir ao trabalhador os riscos

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

econômicos da atividade. De acordo Bouyer, esse cenário de flexibilidade torna as

Pessoas descartáveis, e os horizontes predominantemente de "curto prazo". Ora, a subjetividade é esfacelada por essa contradição: aderir e dedicar, "vestir a camisa", colocar a intimidade/subjetividade "a serviço" da empresa, ao mesmo tempo em que se torna descartável para ela (BOUYER, 2015, p. 110-111).

Nota-se, no entanto, que as organizações não são as únicas beneficiadas pelo estado permanente de insegurança que a demanda pela atualização acelerada de competências causa nos trabalhadores, isso também favorece os grupos empresariais do ramo da educação, que mediante a alta demanda por capacitação, criam pós-graduações ou cursos de curta duração, frequentemente alinhados a modismos corporativos, nos quais, segundo Freire (1996, p. 69) “o aprendiz funciona muito mais como paciente da transferência do objeto ou do conteúdo do que sujeito crítico,

# REVISTA TÓPICOS

---

epistemologicamente curioso, que constrói o conhecimento do objeto ou participa de sua construção”.

Cria-se, assim, uma ilusão de que a formação contínua é um imperativo inquestionável, independentemente de sua real aplicabilidade, qualidade pedagógica ou rigor avaliativo. Em muitos casos, tais ofertas educacionais carecem de critérios sólidos de estruturação e de mecanismos efetivos de avaliação do aprendizado, funcionando mais como produtos de mercado do que como mecanismos efetivos de formação crítica e emancipadora. Nesse sentido, a educação adquire uma “função utilitarista: formar indivíduos “competitivos” e “flexíveis”, aptos a se ajustarem às oscilações de um mercado volátil e precarizado (Lima, 2025, p. 4)”.

No âmbito da saúde mental, a sensação de nunca ser “bom o suficiente” é reforçada pela lógica da validação externa, na qual o valor do trabalhador está condicionado à sua capacidade de se manter em constante aprendizado, qualificação e desempenho. Essa dinâmica impõe um ciclo de auto exigência exaustivo, no qual o sujeito se vê obrigado a estudar, especializar-se e mostrar resultados ininterruptamente, sem que haja espaço legítimo para o descanso, o reconhecimento ou o simples prazer em realizar o trabalho. Segundo Byung-Chul Han,

A coação do desempenho força-o a produzir cada vez mais, assim, jamais alcança um ponto de repouso da gratificação. Vive

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

constantemente num sentimento de carência e de culpa. E visto que, em última instância, está concorrendo consigo mesmo, procura superar a si mesmo até sucumbir. (HAN, 2021, p. 41).

Desaparecem, nesse cenário, as possibilidades de pausa, de celebração das conquistas, de identificação subjetiva com a própria ocupação ou mesmo de dedicar-se a atividades não produtivas, como hobbies ou momentos de lazer. O trabalhador passa a viver em estado de vigília permanente, de alerta contínuo, em um ambiente laboral onde o tempo é instrumentalizado e o corpo e a mente são mobilizados como recursos a serem explorados ao limite.

O contexto de exigência permanente por produtividade e atualização tem contribuído significativamente para o adoecimento psíquico dos trabalhadores. A pressão para manter-se “relevante” no mercado alimenta sentimentos de inadequação, baixa autoestima e insegurança, configurando um cenário propício ao desenvolvimento de transtornos psicológicos, e, em casos mais graves, a Síndrome de Burnout, a qual segundo Pereira e Sousa (2016, p. 282) se caracteriza por “exaustão emocional, rejeição ao trabalho, desinteresse, queda do desempenho, dificuldade de concentração, humor deprimido e despersonalização”.

# REVISTA TÓPICOS

---

Infere-se que, disfarçados sob um véu ideológico, por meio da disseminação de valores como autonomia, liberdade e responsabilidade individual, produz-se e explora-se o sofrimento laboral em prol do regime capitalista (Safatle et al. apud Magro; Giacobone, 2025, p. 3). Trata-se, portanto, de mais um mecanismo de exploração do trabalhador, que o desumaniza ao desconsiderar seus limites cognitivos, emocionais e financeiros.

Ao mesmo tempo, reforça-se uma lógica de responsabilização individual, em que a dúvida constante sobre a própria capacidade funciona como estratégia de dominação subjetiva: quanto mais o trabalhador internaliza a ideia de que nunca está suficientemente preparado, mais ele se esforça para compensar essa sensação por meio do excesso de trabalho e da autossubmissão. De acordo com Dejours (2006), isso se justifica à medida que, sob a influência do medo, os trabalhadores tendem a mobilizar sua criatividade e recursos pessoais para aumentar a produtividade, tanto em quantidade quanto em qualidade.

Além disso, a corrida por qualificação permanente, longe de ser um instrumento democratizante, aprofunda as desigualdades sociais já existentes. Nesse contexto, aprender deixou de ser um direito vinculado ao desenvolvimento humano e passou a ser entendido como uma exigência para a sobrevivência no mercado de trabalho. No entanto, essa exigência ignora a ausência de políticas públicas eficazes, redes de apoio estruturadas, disponibilidade de tempo e acesso equitativo à formação continuada de qualidade.

# REVISTA TÓPICOS

---

Essa lógica é ainda reforçada por discursos corporativos ameaçadores, que anunciam a iminente substituição de trabalhadores pela Inteligência Artificial e outras tecnologias. Tal narrativa opera por meio do medo e da insegurança, instrumentalizando o avanço tecnológico como um dispositivo disciplinador, que obriga os sujeitos a se manterem em constante estado de alerta, sob o risco de se tornarem obsoletos e descartáveis. Trata-se, segundo Antunes,

Da lógica do curto prazo, que incentiva a “permanente inovação” no campo da tecnologia, dos novos produtos financeiros e da força de trabalho, tornando obsoletos e descartáveis os homens e mulheres que trabalham. São tempos de desemprego estrutural, de trabalhadores e trabalhadoras empregáveis no curto prazo, por meio das (novas e) precárias formas de contrato, em que terceirização, informalidade, precarização, materialidade e imaterialidade são mecanismos vitais, tanto para a preservação quanto para a ampliação da sua lógica (ANTUNES, 2018, p. 138).

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Por fim, nessa dinâmica, tende a recair, em maior escala, sobre o indivíduo, a responsabilidade por arcar com os custos financeiros e emocionais do processo de adaptação às novas exigências profissionais. Isso silencia e isenta as organizações de ofertar contrapartidas estruturais para o trabalhador, como segurança no emprego, salários dignos ou condições laborais estáveis, bem como o Estado de intervir juridicamente nas relações trabalhistas para proteger a parte mais fraca desse vínculo: a classe trabalhadora. De acordo com Abílio (2020, p. 112), “assistimos a uma mudança nas concepções de dignidade, direitos e justiça social, visto que as mediações protetivas do trabalho estão desaparecendo”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do conceito de Skill Flux e suas condições materiais de emergência evidencia que a fluidez das habilidades exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo não se traduz em uma real oportunidade de ascensão ou realização profissional. Ao contrário, revela-se como mais um mecanismo utilizado pela classe dominante no modo de produção capitalista, para submeter os trabalhadores aos seus interesses, explorar sua força de trabalho e acentuar as desigualdades sociais.

A retórica da “empregabilidade” permanente, ao responsabilizar unicamente o indivíduo pelo seu próprio sucesso ou fracasso, acentua o sofrimento psíquico e a insegurança laboral, contribuindo para o

# REVISTA TÓPICOS

---

esvaziamento da solidariedade de classe e para o enfraquecimento das formas coletivas de resistência.

Além disso, a constante pressão por desempenho e atualização esconde a precarização das relações de trabalho e legítimas práticas empresariais que desconsideram os limites humanos. Nesse cenário, torna-se urgente repensar os modelos de gestão sob uma perspectiva que reconheça o trabalhador como sujeito integral, valorizando sua saúde, dignidade e direitos sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABÍLIO, Ludmila C. Uberização: gerenciamento e controle do trabalhador just-in-time. In ANTUNES, Ricardo (org.). Uberização, trabalho digital e indústria 4.0. São Paulo: Boitempo, 2020. 111-124.

ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho no Brasil. Nueva Sociedad. N.º 232, 2012. Disponível em: <https://nuso.org/articulo/a-nova-morfologia-do-trabalho-no-brasil-reestruturacao-e-precariedade/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAÚJO, Adriane R. de; SOUSA. A organização do trabalho como fator de adoecimento. In: MACÊDO, Kátia B. et al. Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016. Cap. 6. p. 131-148. Disponível em: <https://www.medicina.ufmg.br/osat/wp->

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

[content/uploads/sites/72/2017/06/Livro-organiza%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho-e-adoecimento-mpt21-06-2017.pdf](https://content/uploads/sites/72/2017/06/Livro-organiza%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho-e-adoecimento-mpt21-06-2017.pdf). Acesso em: 30 jun. 2025.

ARAUJO, Marley Rosana M. de; MORAIS, Kátia Regina S. de. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2017. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172017000100001&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ARCANGELI, Cris. Como será a liderança futurista. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/empreender-liberta/como-sera-a-lideranca-futurista/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Assessment: o que é, tipos e como aplicar na empresa. TOTVS, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/assessment/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BOUYER, Gilberto C. Sofrimento social e do trabalho no contexto da área "saúde mental e trabalho". Psicologia e Sociedade. 27 (01) jan-abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/KQKMqKYsfg6PKNssw9YQvTr/?lang=pt>. Acesso em: 27 jun. 2025.

DAL MAGRO, Márcia Luíza P.; GIACOBONE, Roberta V. Sofrimento e adoecimento no trabalho precarizado e sua relação com o desmentido (Verleugnung). Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, [S. l.], v. 27, p. e-197-642, 2025. DOI: [10.11606/issn.1981-](https://doi.org/10.11606/issn.1981-)

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

[0490.cpst.2024.197642.](https://revistas.usp.br/cpst/article/view/197642) Disponível em:  
[https://revistas.usp.br/cpst/article/view/197642.](https://revistas.usp.br/cpst/article/view/197642) Acesso em: 27 jun. 2025.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 160 p.

DEJOURS, Christophe et al. Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos. Porto Alegre-São Paulo: Dublinense, 2017. 144 p.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? Caderno CRH, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJjH4RXLN3r/?lang=pt>.  
Acesso em: 26 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FRANCO, T., DRUCK, G., SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2010, 35(122), 229-248. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200006>.  
Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rbso/a/TsQsX3zBC8wDt99FryT9nnj/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

HAN, Byung-Chul. Sociedade do cansaço. Petrópolis: Vozes, 2021.

HELAL, Diogo. H.; ROCHA, Maíra. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 1, p. 140 a 155, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5195>. Acesso em: 2 jul. 2025.

INFURNA, Bruna. SXSU 2025: Ian Beacraft e o novo jogo do trabalho – você está pronto? Fast Company Brasil, 2025. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/eventos/sxsw-2025/sxsw-2025-ian-beacraft-e-o-novo-jogo-do-trabalho-voce-esta-pronto/>. Acesso em: 27 jun. 2025.

LIMA, Antônio A. B. A relação indissolúvel entre trabalho e educação. Revista Ciências do Trabalho, São Paulo, v. 27, n. 0, p. 1-14, maio 2025. Disponível em: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/501>. Acesso em: 30 jun. 2025.

MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARX, K. O Capital - Livro I – crítica da economia política: O processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2023. 1491 p.

MIRANDA, Jucélia de A. Saúde mental à luz da abordagem da psicodinâmica do trabalho dejouriana. Revista Cedigma, [S. l.], v. 2, n. 3, p.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

192–205, 2024. [DOI: 10.5281/zenodo.13790134](https://doi.org/10.5281/zenodo.13790134). Disponível em: <https://revistacedigma.cedigma.com.br/index.php/cedigma/article/view/31>. Acesso em: 26 jun. 2025.

NEVES Daniela. A exploração do trabalho no Brasil contemporâneo. Rev Katálysis, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 11-21, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/RyBwcJVRVXSBzhfyd9hz9Xf/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PEDRO, Alexandre, Di. B. C. Vale Terapia: adoecimento mental e vulnerabilidade psíquica do empregado no mundo do trabalho do século XXI. Monografia (Direito) – Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto/MG, 2022. Disponível em: [https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4177/11/MONOGRAFIA\\_V](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4177/11/MONOGRAFIA_V). Acesso em: 26 jun. 2025.

PEREIRA, Maria Amélia D.; SOUSA, Lívia M. de. Sofrimento psíquico, gênero e o trabalho na área do cuidado. In: MACÊDO, Kátia B. et al. Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016. Cap. 13. p. 275-286. Disponível em: <https://www.medicina.ufmg.br/osat/wp-content/uploads/sites/72/2017/06/Livro-organiza%C3%A7%C3%A3o-do-trabalho-e-adoecimento-mpt21-06-2017.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

Skill economy’ e ‘skills flux’ norteiam o mercado. Fundação Dom Cabral, 2025. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/skill-economy-e-skills-flux-norteiam-o-mercado/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Sobre nós. Signal and Cipher, 2025. Disponível em: <https://signalandcipher.com/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

TOWNLEY, Barbara. Conhecimento e Poder nas organizações. In DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. C. (org.). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p. 117-148.

WALTER, Bruno E. P.; CRUBELLATE, João Marcelo. O poder disciplinar: função e natureza do trabalho. Revista Catarse, v. 01, n. 02, jul-dez. 2013. Disponível em: [https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1085/1/CATARSE\\_Walter,%20Bruno%20E.%20P.%20e%20Jo%C3%A3o%20Marcelo%20Crubellate.pdf](https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1085/1/CATARSE_Walter,%20Bruno%20E.%20P.%20e%20Jo%C3%A3o%20Marcelo%20Crubellate.pdf). Acesso em: 2 jun. 2025.

<sup>1</sup> Mestranda em Educação pela Universidade Católica de Santos, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Mestrando em Educação pela Universidade Católica de Santos, especialista em Tecnologias de Informação e Comunicação para o Ensino Básico pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em Educação pela Universidade Católica de Santos, graduado em Filosofia pela mesma instituição. Líder do Grupo de Pesquisa Educação e Política (GPEP/UNISANTOS). Professor da Graduação e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Católica de Santos. <https://orcid.org/0009-0007-7537-2959>

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

<sup>4</sup> Futurista-chefe: profissional que “atua trazendo, embasado em análise e inteligência de dados, previsões sobre o que poderá acontecer com a sociedade humana, a tecnologia, a economia e outros sistemas-chave no futuro” (Arcangelli, 2022, n.p).

<sup>5</sup> Signal & Cipher: empresa cuja missão é “firmar parcerias com organizações para aprimorar processos de negócios, elevar a criatividade e impulsionar o sucesso sustentável por meio do poder da IA (Signal & Cipher, 2025).

<sup>6</sup> Assessment: significado em inglês: avaliação. No contexto de Recursos Humanos, é comum a adoção de termos em outros idiomas, especialmente em inglês, para nomear processos, práticas e ferramentas da área.