

Profissionais de alto desempenho: principais temáticas e agenda de pesquisa

Vanessa Cepellos

RESUMO

Os estudos acadêmicos acerca dos profissionais de alto desempenho têm crescido, de forma expressiva, nas últimas décadas. Entretanto, as pesquisas se mostram dispersas, dificultando a visão geral e a identificação de lacunas teóricas que podem ser preenchidas com novas investigações. A partir de uma revisão sistemática de literatura, foi possível identificar as principais temáticas discutidas sobre o tópico: (a) Definição de Profissionais de Alto Desempenho, (b) Influência de profissionais de Alto Desempenho nas organizações, (c) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas equipes e (d) Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho. Não foram encontrados estudos acadêmicos nacionais que abordassem o tema a partir da perspectiva individual do profissional de alto desempenho, tratando o tema, exclusivamente, a partir da perspectiva da equipe de alto desempenho. O artigo contribui para a literatura ao discutir como o ambiente organizacional pode favorecer para que um profissional apresente um alto desempenho, contrariando a concepção de que a excepcionalidade do profissional diz respeito, apenas, a uma característica e um comportamento individual. Neste sentido, esse artigo propõe uma nova definição de profissional de alto desempenho como aquele que “apresenta maior produtividade do que seus pares, a partir de determinadas características e comportamentos individuais, aliadas às condições de trabalho favoráveis ao resultado excepcional”. Por fim, é proposta uma agenda de pesquisa que contempla alguns tópicos, tais como Saúde Mental dos Profissionais de Alto Desempenho, Questões de Gênero, entre outros.

Palavras-Chave: profissionais de alto desempenho; profissionais-estrelas; profissionais de alto potencial.

High-performance professionals: main themes and research agenda

ABSTRACT

Academic studies on high-performing professionals have grown significantly in recent decades. However, the research remains scattered, making it difficult to gain a comprehensive overview and to identify theoretical gaps that could be addressed through further investigation. Based on a systematic literature review, it was possible to identify the main themes discussed on the topic: (a) Definition of High-Performing Professionals, (b) Influence of High-Performing Professionals on Organizations, (c) Influence of High-Performing Professionals on Teams, and (d) Social Consequences Faced by High-Performing Professionals. No national academic studies were found that approached the topic from the individual perspective of the high-performing professional; instead, the theme has been addressed exclusively from the perspective of high-performing teams. This article contributes to the literature by discussing how the organizational environment can enable an individual to achieve high performance, challenging the notion that professional excellence is solely a matter of individual traits and behavior. In this regard, the article proposes a new definition of a high-performing professional as “an individual who demonstrates higher productivity than their peers, based on certain individual characteristics and behaviors, combined with favorable working conditions that support exceptional outcomes.” Finally, the article proposes a research agenda that includes topics such as the mental health of high-performing professionals, gender issues, among others.

Keywords: *high-performing professionals; star professionals; high-potential professionals.*

Recebido em: 03/12/2024

Revisado em: 05/05/2025

Aprovado em: 02/07/2025



Vanessa Cepellos 

Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil.

Doutora em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil

vanessa.cepellos@fgv.br

Introdução

O interesse de estudiosos e gestores em relação aos profissionais de alto desempenho tem crescido drasticamente nas últimas décadas. Entre 2010 e 2022, por exemplo, foi o período em que a maioria dos artigos sobre o tema foi publicada na revista *Personnel Psychology* (Kehoe et al., 2023), uma das principais na área de Psicologia. O tema também tem sido abordado em algumas revistas de Administração de Empresas e Recursos Humanos, tais como a *Human Resource Management Review* (Malhotra & Singh, 2016; Bush & Moon, 2023), *Strategic Management Journal* (Chen & Garg, 2018), *Journal of Management* (Kehoe et al., 2018; Hendricks et al., 2023), *Academy of Management Review* (Boekhorst et al., 2024), *The International Journal of Human Resource Management* (Joo et al., 2022; Biron, 2023; Huselid, 2023), entre outras, o que reflete a relevância do tópico nos dias de hoje.

Profissionais de alto desempenho provavelmente sempre existiram, mas sua influência nas organizações e equipes têm se tornado cada vez mais evidente (Aguinis & O'Boyley Jr., 2014). Em um cenário marcado por alta competitividade, é fundamental compreender quem são os profissionais de alto desempenho, como contribuem para suas organizações e de que forma os reter. O tema ganha relevância à medida que o sucesso das organizações modernas depende de profissionais excepcionais, considerados os melhores do mercado (Taylor & Bendickson, 2021). Identificar e reter esses profissionais é um desafio central, ainda limitado pela escassez de diretrizes claras sobre seus comportamentos e suas características (Bish & Kabanoff, 2014).

A partir da literatura sobre profissionais de alto desempenho (Bish & Kabanoff, 2014; Campbell et al., 2017), esses profissionais têm sido avaliados por meio de escalas, como a de Williams e Anderson (1991), Van Scotter e Motowidlo (1996) e Welbourne, Johnson e Erez (1998). De forma geral, essas escalas contemplam indicadores como dedicação ao trabalho (horas trabalhadas, atenção aos detalhes, solicitação de tarefas desafiadoras, disciplina e autocontrole, iniciativa, persistência), desempenho de tarefa (cumprimento adequado das tarefas e responsabilidades), facilitação interpessoal (reconhecimento de colegas quando eles têm sucesso, promove apoio aos colegas, justiça no tratamento com os outros, etc), qualidade do trabalho e quantidade de trabalho.

Estudos indicam que um profissional de alto desempenho pode ser até 400% mais produtivo do que a média, mas muitos estão insatisfeitos e propensos a deixar seus empregos — estima-se que um em cada cinco deixará a organização em até seis meses (Willyerd, 2014). No Brasil, essa escassez é especialmente crítica: segundo o ManpowerGroup, o país ocupa a 13ª posição entre os que mais enfrentam dificuldades para encontrar profissionais acima da média (Ivanov, 2023). Diante desse cenário, aprofundar-se no tema é essencial para ampliar a compreensão e fortalecer tanto a literatura quanto as práticas organizacionais.

Apesar da crescente produção acadêmica, a literatura sobre profissionais de alto desempenho ainda se apresenta dispersa, dificultando uma visão consolidada do estado da arte e a identificação de lacunas

teóricas que podem ser preenchidas com novas investigações. Há escassez de estudos integrativos que organizem as principais abordagens, conceitos e contribuições. Além disso, observa-se uma carência de consenso em torno das características e condições que favorecem o alto desempenho, o que compromete tanto o avanço científico quanto a eficácia de práticas organizacionais voltadas à gestão de profissionais considerados de alto desempenho.

A partir de uma revisão sistemática de literatura, seguida de uma análise temática, este artigo teve como objetivo identificar e categorizar as principais temáticas discutidas sobre profissionais de alto desempenho na literatura acadêmica. Ao fazer isso, também foi possível identificar lacunas teóricas a partir de tópicos que merecem ser aprofundados, uma vez que permanecem inexplorados na literatura, como, por exemplo: saúde mental dos profissionais de alto desempenho, questões de gênero, perspectiva crítica, síndrome do impostor, (in)satisfação dos profissionais de alto desempenho, lazer e hobbies, gestão do conhecimento do profissional de alto desempenho, envelhecimento dos profissionais de alto desempenho e a identidade do profissional de alto desempenho - o que possibilitou propor uma agenda de pesquisa que permitirá avanços na área.

Neste sentido, este artigo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as principais temáticas discutidas na literatura acadêmica sobre profissionais de alto desempenho e quais tópicos merecem ser aprofundados em futuras pesquisas?

A contribuição teórica central do estudo está na proposição de uma nova definição para profissional de alto desempenho, que considera tanto características e comportamentos individuais quanto condições organizacionais que viabilizam o desempenho excepcional. Ao fazer isso, o artigo questiona a visão tradicional centrada exclusivamente no indivíduo e destaca o papel do contexto no desempenho profissional acima da média. Portanto, esse artigo propõe uma nova definição de profissional de alto desempenho, como o profissional que “apresenta maior produtividade do que seus pares, a partir de determinadas características e comportamentos individuais, aliadas às condições de trabalho favoráveis ao resultado excepcional”, minimizando que a responsabilidade do desempenho recaia apenas ao indivíduo e trazendo à tona a importância do contexto organizacional para os resultados profissionais acima da média.

Este estudo propõe uma visão panorâmica e estruturada da literatura, ao mesmo tempo em que avança na discussão conceitual sobre o papel do ambiente organizacional no alto desempenho. Trata-se, portanto, de uma abordagem integrativa, que busca contribuir para a construção de uma base teórica mais robusta e aplicada à realidade organizacional contemporânea.

O artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção descreve a metodologia, em seguida, são apresentados os resultados da análise, com a categorização das principais temáticas emergentes. Por fim, são apresentadas as conclusões e a agenda de pesquisa para estudos futuros.

Metodologia

Para este artigo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a qual, segundo Jesson et al. (2011), trata-se de uma ferramenta útil para identificar lacunas no conhecimento, assim como esclarecer quando a realização de pesquisas já se esgotou até o momento. Para os autores, o estilo desta revisão reside na sua pretensão de ser um processo mais neutro e técnico, que é racional e padronizado, demonstrando objetividade e transparência ao leitor. Neste sentido, é necessário selecionar a abordagem mais apropriada para a pesquisa. De acordo com Hiebl (2023), a seleção da amostra dos estudos utilizados para a revisão sistemática da literatura inclui três etapas: (a) a identificação e (b) a triagem de itens de pesquisa potencialmente relevantes e (c) a divulgação da amostra da revisão.

Para esta pesquisa, foi realizada uma busca de artigos completos publicados entre 2014-2024 (período de 11 anos) na base de dados: *Web of Science*, EBSCO, Google Acadêmico, SciELO, Spell. Para as buscas, foram utilizadas as seguintes palavras-chave, em inglês: “*high performer*”, “*top talent*”, “*high potential*”, “*star performer*”. Em português: “profissionais de alto desempenho”, “profissionais de alto potencial” e “profissionais estrelas”. É possível visualizar a quantidade de artigos encontrados e selecionados em cada base de dados na Tabela 1 e Tabela 2. No total, foram encontrados 595 artigos, dos quais 3 foram selecionados. Vale ressaltar que foram considerados, exclusivamente, artigos que abordassem o indivíduo de alto desempenho nas organizações, tendo sido excluídos da análise, portanto, artigos relacionados a equipes de alto desempenho, práticas organizacionais como programas de desenvolvimento para o alto desempenho, organizações de alto desempenho, entre outros. Ressalta-se, portanto, que a unidade de análise desta pesquisa é o indivíduo que, por conta de suas entregas, é considerado de alto desempenho. Após esta etapa, foi realizada a técnica de “*snowballing*”, em que a lista de referências identificadas após a busca na base de dados e as citações de artigos relevantes foram revisadas para identificar novos artigos (Badampudi, Wohlin e Petersen, 2015).

Tabela 1 – Busca em base de dados

Base de dados	Palavra-chave	Filtro	Total encontrado	Total selecionado	Artigo selecionado
Web of Science	"High performer"	Acesso livre, na área de negócios, no resumo	4	0	
	"Top talent"		9	0	
	"High Potential"		186	0	
	"Star Performer"		3	1	Villamor, I., & Aguinis, H. (2024). Think star, think men? Implicit star performer theories. <i>Journal of Organizational Behavior</i> .
	"Profissionais de alto desempenho"		0	0	
	"Profissionais de alto potencial"		0	0	
	"Profissionais estrelas"		0	0	
Total			202	1	
EBSCO (Business Source Ultimate)	"High performer"	Texto completo, referências disponíveis	8	1	Hendricks, J. L., Call, M. L., & Campbell, E. M. (2023). High performer peer effects: A review, synthesis, and agenda for future research. <i>Journal of Management</i> , 49(6), 1997-2029.
	"Top talent"		11	0	
	"High Potential"		237	1	Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. <i>Personnel Psychology</i> , 76(2), 585-615.
	"Star Performer"		1	0	Kulik, C. T. (2023). Star performers: strategy with a few grains of salt. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 34(13), 2595-2606.
	"Profissionais de alto desempenho"		0	0	
	"Profissionais de alto potencial"		0	0	
	"Profissionais estrelas"		0	0	
Total			257	2	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2 – Busca em base de dados

Google Acadêmico	"High performer"	Artigos de revisão, no título do artigo	3	0	<i>Obs: 1 artigo já havia sido selecionado em outra base de dados.</i>
	"Top talent"		5	0	
	"High Potential"		117	0	
	"Star Performer"		0	0	
	"Profissionais de alto desempenho"		4	0	
	"Profissionais de alto potencial"		1	0	
	"Profissionais estrelas"		0	0	
Total			130	0	
Scielo	"High performer"	Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, português e inglês	0	0	
	"Top talent"		1	0	
	"High Potential"		2	0	
	"Star Performer"		0	0	
	"Profissionais de alto desempenho"		1	0	
	"Profissionais de alto potencial"		2	0	
	"Profissionais estrelas"		0	0	
Total			6	0	
Spell	"High performer"	Nenhum	0	0	
	"Top talent"		0	0	
	"High Potential"		0	0	
	"Star Performer"		0	0	
	"Profissionais de alto desempenho"		0	0	
	"Profissionais de alto potencial"		0	0	
	"Profissionais estrelas"		0	0	
Total			0	0	
Total das bases			595	3	

Fonte: Elaborado pela autora

Após a eliminação de artigos repetidos e da seleção de artigos que tivesse como foco o indivíduo de alto desempenho, chegou-se a um total de 36 artigos internacionais para a leitura e análise. Os artigos selecionados foram inseridos na lista de referências e sinalizados com asterisco (*). Vale destacar que a partir do levantamento realizado, observou-se que a literatura nacional discute o tema de alto desempenho a partir da perspectiva das escolas de

alto desempenho (Moraes et al., 2017), das equipes de alto desempenho (Dias et al., 2020; Liboreiro & Guimarães, 2018) e das práticas de gestão (Ceribeli et al., 2023; Story, 2021). Na medida em que esses artigos não abordam o tema, a partir da perspectiva do indivíduo de alto desempenho, eles não foram selecionados para análise.

Os estudos nacionais existentes, apesar de não abordarem a perspectiva do indivíduo de alto desempenho, contribuem para o entendimento do fenômeno de forma macro e em diferentes âmbitos, possibilitando a compreensão do contexto de alto desempenho de forma mais ampla. Moraes et al. (2017), por exemplo, apresentaram as práticas organizacionais de escolas públicas de alto desempenho e identificaram que elas têm como base a forma de ascensão do diretor ao cargo, que acontece por meio de eleição direta entre pais, professores e funcionários; na experiência anterior dos profissionais que atuaram na área; no acompanhamento acadêmico dos estudantes por meio de atendimento individualizado; na busca da participação da família na escola, entre outros fatores. Dias et al. (2020) investigaram a influência das relações interpessoais nos grupos de desempenho no trabalho em equipe em grupos táticos da Polícia Militar do Distrito Federal. Já Liboreiro & Guimarães (2018) exploraram os conceitos de trabalho em equipe e formação de equipes de alto desempenho a partir da perspectiva do desempenho organizacional e identificaram que tanto fatores internos (comunicação, características da tarefa, diversidade, autonomia e supervisão) quanto fatores externos (exigências do mercado, legislação e fornecedores) influenciam os esforços de seus membros. Ceribeli et al., (2023), por sua vez, identificaram que as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho contribuem para fortalecer o clima de inovação e reduzir o *bullying* nas empresas de tecnologia. Story (2021) se concentrou em compreender a relação entre comportamentos antiéticos e os sistemas de trabalho de alto desempenho.

Depois da leitura dos artigos selecionados, foi realizada uma análise temática, a fim de identificar os principais temas abordados quando se trata de profissionais de alto desempenho. Segundo Clarke e Braun (2016), análise temática é um método para identificar, analisar e interpretar padrões de significado em dados qualitativos. A partir dos dados qualitativos são gerados códigos e temas. Os códigos são as menores unidades de análise que capturam características dos dados relevantes para a questão de pesquisa. São eles que constroem os temas, os quais fornecem uma estrutura para organizar e relatar as observações do pesquisador. A análise permitiu identificar 76 códigos, os quais foram organizados em quatro temáticas, conforme pode ser visto no Quadro 1, e que serão exploradas em profundidade na próxima seção. Para realizar a codificação e categorização, foi utilizada a ferramenta Atlas Ti.

Códigos	Quantidade de artigos	Temáticas
Definição, valor, comparação, desproporção, quantidade, acumulada, proteção, status, diferenciação, produção, produtividade, excepcional, tempo, resultados, contexto, prolongado, visibilidade, capital social, subjetividade, atributos, tarefa, ascensão, influência.	10	Definição de profissionais de alto desempenho
Mudanças, conhecimentos, competências, retenção, vantagem competitiva, adaptação, inclusão, cidadania, mercado de trabalho, tendências, envelhecimento, contratação, emulação, financeiro, identidade organizacional, práticas de recursos humanos, colegas, oportunidades, competição, modelos, aprendizagem.	10	Influência de profissionais de alto desempenho nas organizações
Equipe, carreira, <i>networking</i> , capital humano, afetividade, pares, inveja, potencial, confiança, rotinas, ausência, efeito positivo, efeito negativo, custos, modelagem comportamental, líderes inovadores, retorno, ambiguidade, hierarquia, autoeficácia.	5	Influência de profissionais de alto desempenho nas equipes
Vitimização, prejuízos, consequências, julgamento, supervisores, supervisão abusiva, ansiedade, político, estresse, comportamento ético, comportamento destrutivo.	11	Consequências sociais enfrentadas por profissionais de alto desempenho.

Quadro 1: Códigos e temáticas

Fonte: Elaborado pela autora

Principais temáticas

Nesta seção, serão apresentadas as principais temáticas que se destacam na literatura sobre Profissionais de Alto Desempenho: (a) Definição de Profissionais de Alto Desempenho, (b) Influência de profissionais de Alto Desempenho nas organizações, (c) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas equipes e (d) Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho.

Definição de Profissionais de Alto Desempenho

Um dos tópicos abordados pelas pesquisas trata, justamente, da definição de Profissionais de Alto Desempenho. De acordo com Kehoe et al. (2023), profissionais de alto desempenho são definidos com base no nível de valor que criam - ou que se espera que criem - para a organização em relação a outros funcionários. Hendricks et al. (2023) os definem como “indivíduos que são relativamente elevados – em comparação com os pares do seu grupo de trabalho – na obtenção de resultados valorizados em um determinado contexto” (p. 2000). Joo et al. (2022) os definem como aqueles que apresentam maior produtividade, em comparação aos seus pares.

Para Kehoe et al. (2023), os profissionais de alto desempenho são vistos como “os melhores dos melhores” talentos das organizações. Entende-se por talento a combinação de pensamento estratégico, capacidade de liderança, maturidade emocional, habilidade de comunicação, capacidade para atrair e inspirar outros profissionais, instinto empreendedor, habilidades funcionais e a capacidade de entregar resultados (Michaels; Handfield Jones & Axelrod,

2001). Neste sentido, profissionais de alto desempenho são aqueles que se destacam entre os talentos existentes. Eles são valorizados, protegidos, usufruem deste “status” e apresentam potencial para ocuparem posições estratégicas no futuro da organização empregadora (Kehoe et al., 2023).

Segundo Hendricks et al. (2023), a literatura utiliza vários conceitos para descrever profissionais de alto desempenho: estrelas, funcionários de alto status, alto potencial, grandes empreendedores e modelos. O ponto em comum entre estes termos é que eles podem incluir um elemento de alto desempenho.

Alguns autores, no entanto, buscaram diferenciar os profissionais de alto desempenho dos profissionais estrelas (Aguinis & O’Boyle Jr., 2014; Call et al., 2015; Kehoe et al., 2023), e outros, ainda se detiveram a diferenciar os profissionais-estrelas entre si, considerando o nível de estrelato (Bush & Moon, 2023), conforme é possível visualizar no Quadro 2, a partir das categorias: definição, temporalidade, critério de avaliação, especificidade dos critérios de avaliação e tipologia. Apesar da ambiguidade do termo, para este artigo, a noção de profissionais estrelas foi utilizada como sinônimo de profissionais de alto desempenho, conforme propõe Hendricks et al. (2023), inclusive na seção de metodologia, na medida em que o ponto em comum entre eles é a inclusão do elemento de alto desempenho.

Categorias	Profissionais de Alto Desempenho	Profissionais-Estrelas
Definição	Indivíduos selecionados para os programas de “alto potencial” de suas organizações, pois apresentam potencial para ter sucesso em funções estratégicas e/ou de liderança cruciais em suas organizações no futuro (Kehoe et al., 2023).	Apresentam quantidade desproporcional individual de entrega em relação aos seus pares. Sua identificação somente é possível se comparado à produtividade de outros profissionais (Aguinis & O’Boyle, 2014). São indivíduos que apresentam três principais características: (a) desempenho desproporcionalmente alto e prolongado, (b) visibilidade e (c) capital social relevante (Call et al., 2015).
Temporalidade	Prospectiva: leva em consideração as capacidades percebidas de um indivíduo para o sucesso futuro (Kehoe et al., 2023).	Retrospectiva: a excepcionalidade do desempenho é cumulativa até o ponto de identificação do indivíduo (Kehoe et al., 2023). É a partir do resultado excepcional ao longo do tempo que os profissionais-estrelas são identificados e não por um único resultado excepcional. O tempo mínimo necessário para identificar uma estrela é igual ao tempo necessário para que sejam produzidos e observados resultados importantes em vários contextos organizacionais (Aguinis & O’Boyle, 2014).
Critério de Avaliação	Avaliações subjetivas e multifacetadas de potencial, incluindo uma combinação de produtividade e outros atributos relevantes para as funções exercidas na organização (Kehoe et al., 2023).	Avaliações objetivas e um tanto restritas de produtividade (Kehoe et al., 2023).
Especificidade dos critérios de avaliação	Critérios mais amplos, específicos da organização e, geralmente, servem para identificar quais indivíduos podem ocupar cargos de nível superior no futuro (Kehoe et al., 2023).	Critérios de desempenho específicos para o cargo ou função (Kehoe et al., 2023).
Tipologia	Não há especificação.	<ul style="list-style-type: none"> • Superestrelas • Estrela-substituto (Bush & Moon, 2023) <ul style="list-style-type: none"> • Estrela-universal • Estrela de desempenho • Estrela de status (Kehoe et al., 2018).

Quadro 2: Comparativo entre Profissionais de Alto Desempenho e Profissionais-Estrelas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Aguinis & O’Boyle Jr., 2014; Call et al., 2015; Kehoe et al., 2023 e Bush & Moon, 2023

Apesar de as definições sobre profissionais de alto desempenho não contemplarem a importância do contexto organizacional, autores apontam que as condições de trabalho implementadas por gestores de RH e profissionais de comportamento organizacional são fundamentais para se criar e manter um ambiente de trabalho propício a bons resultados (Pradhan & Jena, 2017).

Além disso, a literatura aponta para uma disparidade de gênero quando se trata de definir quem deve ser considerado um profissional de alto desempenho, na medida em que autores identificaram que as pessoas associavam esses profissionais a atributos mais masculinos do que femininos, especialmente, em ocupações predominantemente dominadas por homens (Villamor e Aguinis, 2024). Há também uma disparidade de gênero quando se trata das premiações de pesquisa mais prestigiadas do mundo (Meho, 2021).

Influência de profissionais de Alto Desempenho nas organizações

Um dos tópicos discutidos na literatura diz respeito à influência de profissionais de alto desempenho nas empresas, no que concerne às questões financeiras, de identidade organizacional e de práticas de recursos humanos.

Análises mostraram que a gestão de recursos humanos agrega maior valor financeiro ao obter mais profissionais de alto desempenho (Sanders et al., 2023). Kehoe e Tzabbar (2015) identificaram que, embora as estrelas possam melhorar a produtividade global dos seus colegas e empresas e, assim, maximizar as oportunidades de uma organização para ganhos de desempenho a curto prazo, a sua presença também pode dificultar as oportunidades de outros profissionais se desenvolverem como líderes inovadores, o que pode ameaçar o valor a longo prazo associado ao capital humano coletivo de uma empresa. Na mesma linha, Joo et al. (2022) identificaram que a contratação de profissionais estrelas pode, muitas vezes, produzir retornos significativos, mas decrescentes, para as organizações quando elas se concentram, cada vez mais, na obtenção desse tipo de profissional. Isso ocorre de forma mais significativa quando a diferença de entrega dos profissionais estrelas é relativamente pequena entre eles, pois essa situação pode criar vários custos. A semelhança entre a entrega de profissionais estrelas pode criar ambiguidade então, essas estrelas procuram competir entre si de forma mais intensa e perturbadora. Outra possibilidade é que, se houver numerosos profissionais estrelas igualmente produtivos servindo como modelos, eles podem (inadvertidamente) sinalizar conjuntos inconsistentes de pistas comportamentais que inibem a aprendizagem dos não-estrelas.

Além disso, Sevckenko (2019) alerta que, a longo prazo, as mudanças no ambiente competitivo podem corroer o valor dos conhecimentos e das competências das estrelas, levantando a questão do que acontece quando elas permanecem na organização, mas o ambiente muda. A retenção desses profissionais pode impactar negativamente a propensão

da organização para agir diante de mudanças ambientais adversas que corroem a vantagem competitiva da empresa. Os funcionários de destaque reduzem a taxa de crescimento, diversificação e renovação do capital humano nas suas empresas. Os autores apontam que esses profissionais podem ser relutantes em adaptar-se, em parte, porque o seu desempenho raramente é prejudicado após a mudança e os custos são absorvidos pelos seus colegas menos conhecidos. Kulik (2023) concorda que uma ênfase no desempenho excepcional pode ser melhor vista como uma correção de curso de curto prazo do que como uma estratégia de recursos humanos de longo prazo, pois uma estratégia que se concentre no desempenho objetivo a nível individual, sem levar em conta a cidadania organizacional e a inclusão organizacional, pode tornar uma organização um local menos desejável para trabalhar para qualquer profissional.

De acordo com Kehoe e Tzabbar (2015), para explorar os benefícios associados à contratação de uma estrela, a empresa deve motivá-la a compartilhar os seus conhecimentos, bem como conceder a outros profissionais oportunidades para desenvolverem novas competências, ao mesmo tempo que aprende a como liderar a inovação. Huselid (2023) chama atenção para o fato de que, nem sempre, os gestores parecem se comportar de forma a capturar os ganhos advindos dos profissionais de alto desempenho, pois há uma escassez de dados sobre a força de trabalho na maioria das empresas.

Biron (2023) sugere, ainda, considerar os fatores externos de nível macro, como (a) o mercado de trabalho externo, que influencia o valor dos profissionais de alto desempenho e (b) as tendências sociotécnicas, que podem influenciar os retornos que a organização possui ao investir nesses profissionais, como, por exemplo, as mudanças relacionadas aos profissionais que trabalham remotamente. Ao eliminar as barreiras de tempo e espaço, as organizações podem usufruir das competências dos profissionais independentemente de onde estão localizados.

O que ocorre se considerarmos o envelhecimento dos profissionais de alto desempenho? Ulrich e Call (2023) se debruçaram para compreender “se” e “quando” o emprego de profissionais de alto desempenho compensa para a organização, considerando a questão do envelhecimento desses profissionais. Os autores descobriram que a magnitude de suas contribuições diretas e indiretas no desempenho dos seus pares aumenta com a idade. Segundo os autores, à medida que eles envelhecem, criam mais valor direto, por exemplo, por meio do desempenho individual, além de aumentarem a criação indireta de valor, por exemplo, por meio de repercussões positivas entre os pares.

Além da influência em termos financeiros, os profissionais considerados estrelas também influenciam a identidade organizacional. Lyle et al. (2023) apontam que eles representam catalisadores deste processo: os tomadores de decisão, preocupados em estimular a mudança de identidade de cima para baixo, provavelmente visarão profissionais estrelas não apenas devido à sua capacidade de promover a criação de valor a curto prazo, mas também porque podem incorporar uma identidade organizacional desejada no futuro. Após a contratação, as preocupações das estrelas sobre o seu status e sua

capacidade de inspirar emulação exercerão uma influência de baixo para cima, impactando, portanto, a identidade da organização.

Profissionais considerados estrelas também podem influenciar as práticas de recursos humanos. Terry et al. (2022) identificaram que os ativos intangíveis relacionados às estrelas influenciam a estratégia de remuneração de uma empresa. Isso ocorre porque as estrelas contribuem desproporcionalmente para objetivos estratégicos e exigem uma arquitetura de RH diferenciada.

Em suma, a partir da análise dos artigos, é possível concluir que a presença de profissionais de alto desempenho nas organizações pode apresentar tantos benefícios, em especial, a curto prazo, no que tange aos aspectos financeiros, quanto efeitos negativos a longo prazo, uma vez que impacta a oportunidade de outros profissionais se desenvolverem enquanto líderes. Este fator pode ser mitigado caso haja incentivos a compartilharem seus conhecimentos com outros colaboradores. Além disso, pode haver competição entre profissionais de alto desempenho se eles estiverem em grandes quantidades na organização, pois podem impactar negativamente outros profissionais ao demonstrarem inconsistências comportamentais. Portanto, é fundamental inseri-los dentro de uma estratégia organizacional capaz de mantê-los colaborando ativamente com os demais membros da equipe.

Influência de profissionais de Alto Desempenho nas equipes

Outro tópico abordado pelas pesquisas refere-se à influência de profissionais de alto desempenho nas equipes, em especial, com profissionais que não são considerados de alto desempenho, tanto em uma relação gestor-subordinado, quanto entre pares.

Malhotra e Singh (2016) identificaram que os funcionários de alto desempenho apresentam um impacto “indireto” no avanço da carreira de seus subordinados, o qual pode ser considerado um aditivo ao impacto “direto”. Isso ocorre devido a duas principais características apresentadas pelos profissionais de alto desempenho: (a) competências profissionais e (b) habilidades de *networking*. Segundo os autores, a presença de competências profissionais em funcionários de alto desempenho levaria à emulação dessas competências por seus subordinados, o que acaba enriquecendo o capital humano do subordinado, caso apresente elevada autoeficácia, e levando à progressão na carreira. Ao mesmo tempo, as capacidades de *networking* dos profissionais de elevado desempenho permitiriam o acesso a peças-chave dentro da organização, enriquecendo a rede de contato. Então, ao serem expostas a estas redes, os funcionários poderiam formar suas próprias redes produtivas, enriquecendo o seu capital social. Esse enriquecimento seria potencializado se o subordinado fosse extrovertido e apresentasse autoestima elevada.

Entretanto, em termos afetivos, Hendricks et al. (2023) identificaram que profissionais de alto desempenho podem desencadear inveja entre os pares – por conta das habilidades, das classificações de desempenho, do acesso aos recursos organizacionais ou, então do potencial de status futuro. Além disso, eles podem provocar ameaças ao ego dos colegas, os quais acabam exagerando a capacidade dos profissionais de alto desempenho ou, então,

diminuindo suas próprias autoavaliações. Por outro lado, os profissionais de alto desempenho também podem influenciar a cognição dos pares de forma positiva, aumentando o sentimento de confiança entre eles. Chen e Garg (2018) identificaram, no entanto, que uma ausência temporária do profissional estrela ajuda a organização a superar a dependência excessiva da estrela e melhorar o trabalho em equipe.

Outro ponto sobre essa temática refere-se à quantidade de profissionais estrelas na equipe para se ter benefício esperado. Call et al. (2021) identificaram que os profissionais-estrelas possuem um efeito positivo na vida de profissionais não-estrelas, mas que este efeito provavelmente tem retornos decrescentes e pode até se tornar negativo quando há um excesso de estrelas no grupo. As descobertas sugerem que profissionais estrelas constituam cerca de 25% do total de membros para aumentar o desempenho dos profissionais não-estrelas. Segundo Hendricks et al. (2023), o excesso de funcionários de alto desempenho pode levar à redundância de competências, aumentar a obscuridade sobre quem são os profissionais considerados modelos na organização e fomentar conflitos de status. Ainda assim, o efeito dos funcionários de alto desempenho no desempenho da unidade pode trazer mais oportunidades do que custos, uma vez que eles obtêm acesso mais amplo a recursos externos, maior visibilidade para os clientes, metas de entrega mais elevadas e adoção mais rápida de tecnologias novas e úteis. Szatmari (2022) identificou que os efeitos negativos no desempenho da equipe quando se tem uma proporção muito alta de funcionários de alto desempenho são mais fracos em equipes onde há maior diversidade etária entre os funcionários de alto desempenho e mais forte naqueles onde há menos diversidade etária.

Mas, quais são os profissionais que mais se beneficiam da presença de um profissional estrela na equipe? De acordo com Call et al. (2021), os profissionais com menos tempo de empresa são os que mais se beneficiam ao trabalhar com profissionais estrelas, pois têm maior probabilidade de se adaptarem a um novo clima e aprenderem com a modelagem comportamental. Segundo Downes et al. (2021), indivíduos que apresentam um baixo desejo de demonstrar competência e superar os outros podem apresentar um aumento na autoeficácia e o desempenho ao observarem colegas de trabalho com melhor desempenho. Em contrapartida, aqueles que possuem um forte desejo de demonstrar competência e superar os outros podem apresentar uma diminuição da autoeficácia e desempenho ao observarem colegas de trabalho com melhor desempenho.

Em síntese, a presença de profissionais de alto desempenho nas equipes pode gerar diversos efeitos complexos, tanto positivos, quanto negativos, sobre os demais membros, sejam pares sejam supervisores. Por um lado, eles impactam a carreira de seus colegas, em especial, por conta de suas competências e habilidades de *networking*, o que contribui para o desenvolvimento do capital humano e social da equipe. Por outro lado, sua presença pode desencadear efeitos negativos, como inveja, gerando efeitos contraproducentes quando sua proporção é excessiva. Assim, é importante considerar uma gestão estratégica desses profissionais, a fim de maximizar benefícios coletivos e minimizar riscos de desajustes emocionais e dinâmicas disfuncionais entre os membros da equipe.

Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho

Com relação às consequências sociais enfrentadas por profissionais de alto desempenho, pesquisadores mostram que funcionários com elevado desempenho têm maior probabilidade de serem alvos de vitimização, em especial, devido à inveja dos colegas do grupo. No entanto, a identificação com o grupo de trabalho pode mitigar essa relação de inveja (Kim & Glomb, 2014). Outro estudo demonstrou que os indivíduos com alto desempenho tendem a experimentar formas encobertas de vitimização por parte dos pares, enquanto os indivíduos com baixo desempenho tendem a experimentar formas evidentes de vitimização (Jensen et al., 2014).

Estudiosos identificaram, ainda, que profissionais de alto desempenho atraem tanto reações positivas quanto negativas intencionais dos pares no ambiente de trabalho. O resultado da pesquisa realizada por Campbell et al. (2017) mostrou que, embora os pares tenham oferecido mais apoio aos profissionais de alto desempenho, eles também perpetraram mais prejuízos a esses colaboradores. No entanto, receber ambos os tipos de tratamento da mesma fonte podem trazer mais prejuízos do que benefícios ao profissional de alto desempenho. Hendricks et al. (2023) identificaram que os profissionais de alto desempenho também podem ser vítimas de julgamento de seus pares ao serem vistos como profissionais que podem limitar os recursos disponíveis dos colegas de trabalho, os quais buscam proteger o seu status e impõem julgamentos mais severos contra eles, julgando-os, por exemplo, como arrogantes.

Estudiosos também se debruçaram para compreender a relação dos profissionais de alto desempenho com os seus supervisores. Tariq et al. (2021) identificaram que subordinados de alto desempenho podem causar inveja aos supervisores, o que, por sua vez, leva a um comportamento de supervisão abusiva. Os autores também verificaram que os supervisores são mais propensos a abusar de funcionários de alto desempenho quando a orientação de comparação social dos supervisores é alta e, de acordo com Khan et al. (2018), quando a orientação de dominância social do supervisor é elevada. Orientação de comparação social é a medida em que alguém é “sensível ao comportamento dos outros e tem um certo grau de incerteza sobre si mesmo, juntamente com um interesse em reduzir autoincerteza” (Gibbons & Buunk, 1999, p. 138) e orientação de dominância social refere-se à preferência por uma hierarquia clara dentro dos sistemas sociais e pelo domínio sobre indivíduos de grupos de status inferior (Sidanius & Pratto, 2001).

Profissionais de alto desempenho também podem apresentar sinais de ansiedade e se envolverem em comportamentos políticos, caso apresentem alta orientação de comparação social e menos vantagens da comparação social (Peng et al., 2024). Além disso, o envolvimento dos profissionais de alto desempenho em múltiplas tarefas pode induzir ao estresse, influenciando em seu comportamento ético (Xue et al., 2024). Com relação aos aspectos éticos, Campbell et al. (2023) identificaram que os supervisores emitem julgamentos menos punitivos sobre atos antiéticos dos profissionais com melhor desempenho.

Outro ponto discutido na literatura diz respeito aos profissionais de alto desempenho recém-chegados na organização. Boekhorst et al. (2024) identificaram que eles podem ser vítimas de comportamentos destrutivos por parte dos profissionais vigentes que procuram proteger o seu status e que sentem vergonha ou inveja, prejudicando o desempenho do profissional-estrela recém-chegado.

Em suma, a literatura demonstra que profissionais de alto desempenho podem enfrentar consequências sociais negativas no trabalho, como vitimização motivada por inveja de colegas e supervisores. Embora também recebam apoio, a combinação de reações positivas e negativas pode ser prejudicial. Alguns fatores, tais como orientação para comparação social e dominância dos supervisores, intensificam comportamentos abusivos. Esses profissionais tendem a apresentar mais ansiedade, engajar-se em comportamentos políticos e sofrer mais estresse, o que pode afetar sua ética. Recém-chegados de alto desempenho também podem ser alvo de sabotagem por colegas que desejam proteger seu status.

Conclusões e agenda de pesquisa para estudos futuros

A partir da revisão sistemática da literatura realizada tendo como base estudos selecionados, foram apresentadas quatro principais temáticas: (a) Definição de Profissionais de Alto Desempenho, (b) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas organizações, (c) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas equipes, (d) Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho. Identificou-se, ainda, que o tema sobre Profissionais de Alto Desempenho tem recebido bastante atenção nos últimos anos, em especial, da literatura acadêmica internacional.

Nota-se, no entanto, uma escassez do tema a partir da concepção individual do profissional de alto desempenho. Este fato chama a atenção, pois se apresenta como um paradoxo: os profissionais que mais se destacam, muitas vezes, são invisibilizados. Neste sentido, sugere-se que sejam realizados estudos a partir desta abordagem individual no contexto brasileiro, a fim de identificar as suas peculiaridades, desafios e tensões, na medida em que as pesquisas nacionais sobre o tópico apresentam como foco as escolas de alto desempenho (Moraes et al., 2017), as equipes de alto desempenho (Dias et al., 2020; Liboreiro & Guimarães, 2018) e as práticas de gestão de alto desempenho (Ceribeli et al., 2023; Story, 2021). Negligenciar o conhecimento sobre a vivência desses indivíduos é preocupante, uma vez que eles são considerados os recursos mais valiosos das organizações.

Além disso, a partir das temáticas foi possível observar que, de forma geral, a literatura define o profissional de alto desempenho como aquele que possui determinadas características e comportamentos individuais (Call et al., 2015) que acabam realizando entregas desproporcionalmente maiores em comparação aos seus pares (Joo et al., 2022). É possível notar, portanto, como a responsabilidade pelo alto desempenho recai sobre indivíduo e está atrelado a características individuais, como apresentarem determinadas

competências e habilidades de *networking* (Malhotra & Singh, 2016), desconsiderando o contexto organizacional em que atuam.

Nesta mesma linha, outro ponto discutido na literatura refere-se à influência dos profissionais nas organizações (Lyle et al., 2023; Terry et al., 2022) e nas equipes (Chen e Garg, 2018; Call et al., 2021), mas pouco se aborda a influência das condições de trabalho para o alto desempenho dos profissionais nesses estudos. Estudiosos demonstram, no entanto, que diretrizes para a gestão de recursos humanos que busquem evitar comportamentos discriminatórios estão relacionadas ao desempenho dos funcionários e a produtividade organizacional (Banumathi & Vennila, 2024).

Foi possível observar, ainda, que os artigos apresentam teorizações sobre o alto desempenho sem que haja uma base teórica social específica. Além disso, há uma predominância da abordagem positivista sobre o fenômeno. Por esta razão, uma das sugestões é a realização de estudos com abordagens mais críticas e interpretativas, a fim de uma compreensão mais abrangente e que seja capaz de apreender as nuances do fenômeno. Nota-se, ainda, que os estudos acadêmicos sobre Profissionais de Alto Desempenho são recentes e, por esta razão, é proposta uma agenda de pesquisa para estudos futuros, a partir do aprofundamento dos seguintes tópicos:

Saúde Mental dos Profissionais de Alto Desempenho. Estudos poderiam explorar os impactos das consequências sociais enfrentadas pelos profissionais de alto desempenho em termos de saúde mental, haja vista que podem ser vítimas de julgamento, inveja e comportamentos destrutivos dentro das organizações (Hendricks et al., 2023; Boekhorst et al., 2024). Além disso, deve-se averiguar como esses profissionais lidam e se sentem com as expectativas acerca do seu desempenho quando são recém-chegados em uma organização, na medida em que ele depende, em grande parte, do contexto organizacional e, nem sempre, esses profissionais são transferidos para novas empresas tão bem quanto se espera (Burkus, 2012).

Questões de Gênero. Estudos podem ser realizados a fim de identificar se profissionais de alto desempenho são tratados de formas diferentes a depender do gênero, conforme alerta Campbell et al. (2017), haja vista algumas evidências de que tanto os pares masculinos quanto os pares femininos penalizam mais as mulheres pelo sucesso (Ellemers et al., 2012). Além disso, pesquisadores também identificaram a disparidade de produtividade entre homens e mulheres pesquisadores que atuam nas áreas de ciência, tecnologia, matemáticos e outros campos científicos e sugerem que certas formas de discriminação podem restringir desproporcionalmente o aumento de produção das mulheres (Aguinis et al., 2018).

Perspectiva crítica. Recomenda-se realizar estudos sobre profissionais de alto desempenho a partir de uma perspectiva crítica, especialmente, quando se considera o papel das organizações no estímulo ao alto desempenho. Alguns estudiosos enfatizam a perspectiva crítica sobre as práticas de trabalho de alto desempenho, apontando que elas não deveriam ser vistas como igualmente benéficas para empregados e empregadores, pois podem levar a uma maior tensão no trabalho (Ramsay et al., 2000), tornando o ambiente mais estressante (Topcic et al., 2016; Godard, 2001).

Estudiosos também demonstraram a relação entre as práticas de trabalho de alto desempenho e o *burnout* dos funcionários (Kroon et al., 2009).

Síndrome do Impostor. Estudos poderiam aprofundar o tópico da Síndrome do Impostor entre Profissionais de Alto Desempenho, já que ela é proeminente entre esses profissionais (Gottlieb et al., 2020). De acordo com a literatura, em profissionais de alto desempenho, a Síndrome do Impostor pode fornecer motivação e levar a um maior impulso para ter sucesso, o que pode impactar positivamente a sua carreira (LaDonna et al., 2018). Embora, muitas vezes, os profissionais de alto desempenho, que apresentam Síndrome do Impostor, pareçam estar bem, eles podem estar sofrendo silenciosamente (Chandra et al., 2019).

(In)satisfação dos Profissionais de Alto Desempenho. Sugere-se explorar este tópico, a fim de melhor compreender a rotatividade dos profissionais de alto desempenho dentro das organizações. Pesquisadores apontam que quando esses profissionais são contratados internamente eles têm menos probabilidade de pedir demissão (Benson & Rissing, 2020). Por outro lado, a sua rotatividade pode prejudicar a reputação organizacional (Khan et al., 2021) e há um efeito “multiplicador” que se concentra entre trabalhadores com desempenho semelhante, ou seja, a saída de profissionais de alto desempenho geram saídas de outros profissionais de alto desempenho, o mesmo ocorre com profissionais de baixo desempenho (Sajjadiani et al., 2023). Inclusive, seria importante esclarecer como as organizações podem oferecer o ambiente de trabalho propício para que os profissionais de alto desempenho permaneçam entregando os seus resultados (World Economic Fórum, 2023).

Lazer e Hobbies. Estudos poderiam ser realizados para uma melhor compreensão da importância do lazer e dos hobbies para o alto desempenho profissional. Isso porque há evidências de que indivíduos altamente inteligentes e bem-sucedidos dispõem a maior parte do seu tempo livre em atividades de autorrealização, como se engajando em passatempos exigentes, fazendo músicas ou praticando algum esporte ativamente (Hany, 1996). Além disso, eles mantêm suas redes de contatos com pessoas que compartilham interesses em comuns, experiências familiares ou hobbies que permitam uma maior conexão pessoal (Cross et al., 2003). Alunos de alto desempenho passam mais tempo investindo em hobbies, além de praticarem atividades físicas e passam menos tempo em redes sociais, em comparação aos alunos com desempenho médio. Os hábitos de estudo e o sono também se mostraram significativamente diferentes entre os estudantes com maior desempenho e de desempenho médio (Goel & Rasania, 2020).

Gestão do conhecimento do Profissional de Alto Desempenho. Em linha com o que foi apontado por Kehoe e Tzabbar (2015), pesquisas podem aprofundar “se” e “como” empresas motivam os profissionais de alto desempenho a compartilharem os seus conhecimentos, a fim de proporcionar a oportunidade de outros colaboradores desenvolverem novas competências.

Envelhecimento dos Profissionais de Alto Desempenho. A fim de complementar alguns estudos (Ulrich & Call, 2023; Szatmari, 2022), é possível explorar, de forma mais profunda, a relação entre envelhecimento e alto desempenho.

Identidade do Profissional de Alto Desempenho. O estudo de Lyle et al. (2023) aponta a influência dos profissionais de alto desempenho na identidade organizacional. Mas, e o contrário? Como as organizações, ao categorizarem os profissionais como “de alto desempenho”, influenciam a sua identidade profissional e quais as suas implicações?

Influência nas Práticas de Recursos Humanos. Sugere-se investigar quais práticas de recursos humanos são adotadas a partir da influência de profissionais de alto desempenho para além das estratégias de remuneração (Terry et al., 2022).

Portanto, este artigo contribui para a literatura ao discutir como o ambiente organizacional pode favorecer o alto desempenho do profissional, contrariando a concepção de que a sua excepcionalidade se restrinja a uma característica e um comportamento individual. Neste sentido, esse artigo propõe uma nova definição de profissional de alto desempenho, como o profissional que “apresenta maior produtividade do que seus pares, a partir de determinadas características e comportamentos individuais, aliadas às condições de trabalho favoráveis ao resultado excepcional”. Espera-se que este artigo possa permitir um olhar mais holístico e integrado às práticas de gestão de pessoas a respeito do profissional de alto desempenho, além de demonstrar caminhos possíveis para se explorar o tópico a partir da agenda de pesquisa proposta.

Em relação às implicações teóricas e analíticas, este artigo contribui para a reflexão sobre a importância do reconhecimento e da valorização dos profissionais de alto desempenho pelas organizações. Ao destacar suas vivências para além das características individuais, evidencia-se o papel das condições de trabalho e dos métodos de gestão na potencialização de seu desempenho. Nesse contexto, o alto desempenho deixa de ser compreendido apenas como resultado do esforço individual, passando a ser também uma responsabilidade compartilhada com a organização, que deve se comprometer com o desenvolvimento e o apoio a esses profissionais. Por outro lado, o artigo também permite avaliar os custos do alto desempenho para os indivíduos, em especial, numa sociedade que o valoriza de forma expressiva, ocasionando, muitas vezes, adoecimento e degradação social, conforme já apontou alguns estudiosos (Gaulejac, 2007; Han, 2017).

Em termos das limitações deste estudo, destaca-se o foco exclusivo na literatura sobre o indivíduo que é considerado um profissional de alto desempenho, excluindo a possibilidade de a compreensão do alto desempenho sob outras perspectivas, como, por exemplo: empresas, equipes e práticas organizacionais de alto desempenho. Outra limitação está relacionada ao fato de o estudo se caracterizar como teórico e não contemplar o alto desempenho de forma empírica, seja por meio de aspectos quantitativos e qualitativos.

Em suma, este estudo demonstrou as principais temáticas que têm sido discutidas nos artigos acadêmicos entre os anos de 2014 e 2024 a respeito dos profissionais de alto desempenho, a partir da perspectiva do indivíduo. Para isso, operacionalizou-se uma revisão sistemática da literatura. Em seguida, foi utilizada a técnica de “snowballing” para identificar novos artigos. Como resultado, obteve-se quatro principais temáticas abordadas e a necessidade de explorar novos tópicos que tangenciam a temática, a fim de se ter uma maior compreensão do fenômeno.

Referências

- *Aguinis, H., & O'Boyle Jr, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Aguinis, H., Ji, Y. H., & Joo, H. (2018). Gender productivity gap among star performers in STEM and other scientific fields. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1283.
- Badampudi, D., Wohlin, C., & Petersen, K. (2015, April). Experiences from using snowballing and database searches in systematic literature studies. *In Proceedings of the 19th international conference on evaluation and assessment in software engineering*, 1-10.
- Banumathi, R. C., & Vennila, D. (2024). Discrimination based on gender and how it affects employee Performance. *NMIMS Management Review*, 0(0).<https://doi.org/10.1177/09711023241260518>
- Benson, A., & Rissing, B. A. (2020). Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31(6), 1475-1496.
- *Biron, M. (2023). Conceptual and macro-level considerations for understanding the talent advantage: a commentary on Joo, Aguinis, Lee, Kremer, and Villamor's (2021) 'HRM's financial value from obtaining more star performers'. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(13), 2607-2619.
- Bish, A. J., & Kabanoff, B. (2014). Star performers: task and contextual performance are components, but are they enough? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 110-127.
- *Boekhorst, J. A., Basir, N., & Malhotra, S. (2024). Star light, but why not so bright? A process model of how incumbents influence star newcomer performance. *Academy of Management Review*, 49(1), 56-79.
- Burkus, D. (2012). When migrating stars fail to shine: Individual performance depends largely on the organization as a whole. *Human Resource Management International Digest*, 20, (4), 24-26. <https://doi.org/10.1108/09670731211233320>.
- *Bush, J. T., & Moon, J. (2023). To the victor belong the spoils? A theoretical investigation of star employee hierarchies. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100970.
- *Call, M. L., Campbell, E. M., Dunford, B. B., Boswell, W. R., & Boss, R. W. (2021). Shining with the Stars? Unearthing how group star proportion shapes non star performance. *Personnel Psychology*, 74(3), 543-572.
- *Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. (2015). Stargazing: an integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623.
- *Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845.
- *Campbell, E. M., Welsh, D. T., & Wang, W. (2023). Above the law? How motivated moral reasoning shapes evaluations of high performer unethicity. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1096-1120. <https://doi.org/10.1037/apl0001054>
- Ceribeli, H. B., Miranda, J. H. R., de Oliveira Inácio, R., & Maciel, G. N. (2023). Uma análise da influência das práticas de gestão de pessoas de alto desempenho sobre o clima de inovação e o bullying no ambiente de trabalho no setor de TI. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(3), 432-453.

Chandra, S., Huebert, C. A., Crowley, E., & Das, A. M. (2019). Impostor syndrome: could it be holding you or your mentees back? *Chest*, 156(1), 26-32.

*Chen, J. S., & Garg, P. (2018). Dancing with the stars: benefits of a star employee's temporary absence for organizational performance. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1239-1267.

Clarke, V., & Braun, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Cross, R., Davenport, T. H., & Cantrell, S. (2003). The social side of performance. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 20.

Dias, F. de O., Reyes Junior, E., Dias, W. L. (2020). A amizade ajuda ou atrapalha o alto desempenho? Como as relações baseadas em confiança se diferenciam nos grupos. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, online, 9.

*Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422.

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>

Gaulejac V de. (2007). *Gestão como doença social*. Editora Ideias e Letras.

*Gibbons, F.X., & Buunk, B.P. (1999). Individual differences in social comparison: the development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 129-142.

Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776-805. doi:10.2307/2696112.

Goel, M. K., & Rasania, S. K. (2020). A study of factors influencing academic performance of undergraduate medical students. *Indian Journal of Community and Family Medicine*, 6(2), 137-143.

Gottlieb, M., Chung, A., Battaglioli, N., Sebok Syer, S. S., & Kalantari, A. (2020). Impostor syndrome among physicians and physicians in training: a scoping review. *Medical education*, 54(2), 116-124.

Han, B.-C. (2017). *Sociedade do cansaço* (E. P. Giachini, Trad.). Petrópolis: Vozes.

Hany, E. A. (1996). How leisure activities correspond to the development of creative achievement: insights from a study of highly intelligent individuals. *High ability studies*, 7(1), 65-82.

*Hendricks, J. L., Call, M. L., & Campbell, E. M. (2023). High performer peer effects: A review, synthesis, and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1997-2029.

Hiebl, M. R. (2023). Sample selection in systematic literature reviews of management research. *Organizational research methods*, 26(2), 229-261.

*Huselid, M. A. (2023). Integrating utility analysis and workforce strategy research: suggestions for future work. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(13), 2620-2635.

Ivanov, R. (2023). Há escassez de profissionais de alto desempenho no Brasil, indica estudo. *Revista Você RH*. 12 de junho de 2023. <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/ha-escassez-de-profissionais-de-alto-desempenho-no-brasil-indica-estudo>

*Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 296–309. <https://doi.org/10.1037/a0034822>

Jesson, J., Lacey, F. M., Matheson, L. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London: Sage. 192 p.

*Joo, H., Aguinis, H., Lee, J., Kremer, H., & Villamor, I. (2022). HRM's financial value from obtaining more star performers. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4179-4214.

*Kehoe, R. R., & Tzabbar, D. (2015). Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists' effects on firm innovative performance. *Strategic Management Journal*, 36(5), 709-727.

*Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high potential employees: critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, 76(2), 585-615.

*Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, 44(5), 1848-1872.

*Kehoe, R. R., & Tzabbar, D. (2015). Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists' effects on firm innovative performance. *Strategic Management Journal*, 36(5), 709-727.

*Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: a social dominance perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801-2826.

Khan, A. N., Khan, N. A., & Bodla, A. A. (2021). The after-shock effects of high-performers turnover in hotel industry: a multi-level study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3277-3295.

*Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: the roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619–634. <https://doi.org/10.1037/a0035789>

Kroon, B., Van de Voorde, K., and Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of highperformance work practices on burnout: two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38, 509–525.

*Kulik, C. T. (2023). Star performers: strategy with a few grains of salt. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(13), 2595-2606.

LaDonna KA, Ginsburg S, Watling C. (2018). 'Rising to the level of your incompetence': what physicians' self-assessment of their performance reveals about the imposter syndrome in medicine. *Academic Medicine*, 93(5), 763-768.

Liboreiro, K. R., & Guimarães, R. S. (2018). Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. *Gestão & Regionalidade*, 34(102), 5-22.

*Lyle, M. C., Eckardt, R., Corley, K. G., & Lepak, D. P. (2023). Gravity's pull: the identity-related motives and outcomes of hiring stars. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100932.

- *Malhotra, P., & Singh, M. (2016). Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates. *Human Resource Management Review*, 26(3), 209-226.
- *Meho, L. I. (2021). The gender gap in highly prestigious international research awards, 2001–2020. *Quantitative Science Studies*, 2(3), 976-989.
- *Michaels, E., Handfield Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent Harvard*. Harvard Business School Press.
- Moraes, J., Manoel, M. V., Mariano, S. R. H., Dias, B. F. B. (2017). Práticas organizacionais em escolas públicas de alto desempenho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, 41.
- *Peng, Y., Cheng, B., Tian, J., Zhang, Z., Zhou, X., & Zhou, K. (2024). How, when, and why high job performance is not always good: a three-way interaction model. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 81-96.
- *Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501–531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Sajjadiani, S., Kammeyer-Mueller, J., & Benson, A. (2023). Who Is Leaving and Why? The dynamics of high-quality human capital outflows. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1929-1953.
- *Sanders, K., Fisher, S. L., & Dickmann, M. (2023). Understanding HRM financial value from obtaining more star performers: introduction on a paper and commentary collection. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(13), 2571-2581.
- *Sevcenko, V. (2019, July). When to put the best to rest: the trade-off between star human capital and firm adaptation. In *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 13576. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- *Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Story, J. S. P. (2021). Curbing unethical pro-organizational behavior with high performance work systems: a test of an uncertainty mechanism. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, online, 45.
- *Szatmari, B. (2022). Young stars and red giants: the moderating effect of age diversity on the relationship between the proportion of high performers and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(10), 1878–1888. <https://doi.org/10.1037/apl0000971>
- Taylor, E. C., & Bendickson, J. S. (2021). Star performers, unit performance and unit turnover: A constructive replication. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 977-994.
- *Tariq, H., Weng, Q., Ilies, R., & Khan, A. K. (2021). Supervisory abuse of high performers: a social comparison perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 280-310.

*Terry, R. P., McGee, J. E., Kass, M. J., & Collings, D. G. (2023). Assessing star value: the influence of prior performance and visibility on compensation strategy. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 307-327.

Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.

*Ulrich, M. D., & Call, M. L. (2023). Pay premiums and peer spillovers: unpacking the value proposition of employing stars as they age. *Journal of Management*, 01492063231210249.

Van Scotter JR and SJ Motowidlo (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 81, 525–531.

Villamor, I., & Aguinis, H. (2024). Think star, think men? Implicit star performer theories. *Journal of Organizational Behavior*.

Williams LJ and SE Anderson. (1991) Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 17, 601–617.

Willyerd, K. (2014). What high performers want at work. *Harvard Business Review*, 50-53.

*Xue, X., Zhang, J., Liang, W. K. J., & Ali, A. (2024). Influence of star employees' role stress on their unethical pro-organizational behavior: a perspective from the transactional theory of stress and coping. *Current Psychology*, 1-19.