

Profissionais de alto desempenho: principais temáticas e uma proposta de agenda de pesquisa

VANESSA MARTINES CEPellos

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

Agradecimento à orgão de fomento:
Não se aplica.

Profissionais de alto desempenho: principais temáticas e uma proposta de agenda de pesquisa

Resumo

Os estudos acadêmicos acerca dos profissionais de alto desempenho têm crescido de forma expressiva nas últimas décadas. Não obstante o interesse pelo tema, as pesquisas se mostram dispersas, dificultando a visão geral e a identificação de lacunas teóricas que podem ser preenchidas com novas investigações. Neste sentido, a partir de uma revisão sistemática de literatura foi possível identificar as principais temáticas discutidas sobre o tópico e propor uma agenda de pesquisa, orientando estudiosos a fim de trazer avanços na área. As principais temáticas identificadas neste estudo foram: (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. Por fim, é proposta uma agenda de pesquisa que contempla os tópicos: 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, entre outros.

Palavras-chave: Profissionais de Alto Desempenho, Profissionais-estrelas, Profissionais de Alto Potencial

INTRODUÇÃO

O interesse de estudiosos e gestores em relação aos profissionais de alto desempenho e profissionais-estrelas, os quais são considerados como os funcionários mais valiosos das organizações, tem crescido drasticamente nas últimas décadas. Entre 2010 e 2022, por exemplo, foi o período em que a maioria dos artigos sobre o tema foram publicados na revista *Personnel Psychology* (Kehoe et al., 2023), uma das principais na área de Psicologia. O tema também tem sido abordado nas revistas de Administração de Empresas e Recursos Humanos 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.

Embora seja provável que profissionais de alto desempenho e profissionais-estrelas sempre tenham existido ao longo da história, é possível perceber a sua presença e influência em todos os setores, organizações e equipes (Aguinis & O'Boyle Jr., 2014). O tema, inclusive, tem ganhado destaque tanto de acadêmicos quanto de gestores de RH na medida em que o sucesso organizacional moderno depende altamente de profissionais excepcionais, os quais são os melhores talentos do mercado (Taylor & Bendickson, 2021). Além disso, identificar pessoas com desempenho excepcional é um componente crítico da gestão de talentos, entretanto, a eficácia organizacional nesta área tem se mostrado limitada pela atual falta de orientação a respeito do comportamento e características dos profissionais de alto desempenho (Bish & Kabanoff, 2014). Outro fator que justifica debruçar-se sobre o tópico está relacionado ao fato de que um profissional de alto desempenho pode oferecer 400% mais produtividade do que um profissional de desempenho médio, no entanto, estima-se que um em cada cinco funcionários de alto desempenho sairá nos próximos seis meses e menos da metade está satisfeita com seus

empregos (Willyerd, 2014). Além disso, em uma pesquisa realizada pelo ManpowerGroup com 41 países, o Brasil ficou em 13º lugar entre os que mais sofrem para encontrar profissionais acima da média (Ivanov, 2023). Aprofundar-se no tema, portanto, é fundamental para trazer um maior esclarecimento e contribuir para o avanço da literatura e da prática organizacional.

Não obstante o interesse crescente acerca dos profissionais de alto desempenho e profissionais-estrelas, os estudos se mostram dispersos, dificultando a visão geral sobre o tema e a identificação de lacunas teóricas que podem ser preenchidas com novas investigações. Este artigo busca 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 partir de uma revisão sistemática de literatura, seguida de uma análise temática, este artigo tem como objetivo estruturar a literatura acadêmica identificando as principais temáticas discutidas acerca do tópico, como também, propor uma agenda de pesquisa que, certamente, irá possibilitar avanços na área.

Na seção a seguir será apresentada a metodologia utilizada neste artigo, depois serão explicitadas as principais temáticas que emergiram da análise e estruturação da leitura dos artigos identificados, na sequência, será proposta uma agenda de pesquisa e, por fim, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

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. Estas etapas devem ser conduzidas de forma a garantir que a seleção seja estruturada, transparente e abrangente.

Para esta pesquisa, foi realizada uma busca de artigos completos publicados entre 2014-2024 (período de 10 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. Após a eliminação de artigos repetidos e da seleção de artigos que tivesse como foco o indivíduo de alto desempenho e não instituições de alto desempenho ou equipes de alto desempenho, chegou-se a um total de 36 artigos internacionais para a leitura e análise. 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 a análise. No entanto, eles permitiram revelar a escassez de estudos acadêmicos nacionais que abordem o tema a partir da concepção individual do profissional de alto desempenho.

Após a 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 Clark 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: definição, valor, comparação, mudanças, conhecimentos, competências, retenção, vantagem competitiva, adaptação, inclusão, cidadania, mercado de trabalho, tendências, envelhecimento, contratação, emulação, desproporção, quantidade, acumulada, proteção, status, diferenciação, produção, produtividade, excepcional, tempo, resultados, contexto, prolongado, visibilidade, capital social, subjetividade, atributos, tarefa, ascensão, influência, financeiro, identidade organizacional, práticas de recursos humanos, colegas, oportunidades, competição, modelos, aprendizagem, equipe, carreira, networking, capital humano, afetividade, pares, inveja, potencial, confiança, rotinas, ausência, efeito positivo, efeito negativo, custos, modelagem comportamental, líderes inovadores, retorno, ambiguidade, hierarquia, autoeficácia, vitimização, prejuízos, consequências, julgamento, supervisores, supervisão abusiva, ansiedade, político, estresse, comportamento ético, comportamento destrutivo.

Esses códigos foram organizados em quatro 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 e (d) Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho. As temáticas serão exploradas em profundidade na próxima seção.

PRINCIPAIS TEMÁTICAS

Nesta seção serão apresentadas as principais temáticas que se destacam na literatura sobre Profissionais de Alto Desempenho.

1. Definição de Profissionais de Alto Desempenho

Um dos tópicos abordados pelas pesquisas trata, justamente, da definição de Profissionais de Alto Desempenho. Afinal de contas, o que é preciso para ser considerado um Profissional 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) definem os profissionais com alto desempenho 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) definem os profissionais com alto desempenho como aqueles que produzem desproporcionalmente maiores quantidades de produção acumulada, em comparação aos seus pares.

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. De forma geral, o mesmo termo é usado para construções distintas e termos diferentes são usados para a mesma construção, respectivamente. O ponto em comum entre estes termos é que eles podem incluir um elemento de alto desempenho. Por esta razão, ao longo deste artigo, diferentes termos serão contemplados para se referir a profissionais de alto desempenho, pois será conservado o termo utilizado pelos autores dos artigos citados.

Para Kehoe et al. (2023), tanto profissionais de alto desempenho quanto os profissionais considerados estrelas são vistos como “os melhores dos melhores” talentos das organizações. Eles são valorizados, protegidos e usufruem do “status” que possuem dentro delas. Aguinis e O’Boyer Jr. (2014) buscaram diferenciar os profissionais de alto desempenho dos profissionais estrelas. Para eles, os profissionais considerados estrelas são os poucos indivíduos que

respondem por uma quantidade desproporcional de produção em relação para seus pares. Eles são definidos a partir de sua localização na distribuição da produção, ou seja, um profissional-estrela é uma posição relativa e sua identificação somente é possível se comparado à produtividade de outros profissionais. Além disso, o tempo é um fator relevante, pois é a partir do resultado excepcional ao longo do tempo que os profissionais-estrelas são identificados e não por um único resultado excepcional. Mas, qual o tempo seria necessário avaliarmos para um profissional ser considerado uma estrela? Aguinis e O'Boyle Jr. (2014) apontam que o tempo mínimo necessário para identificar uma estrela é igual ao tempo mínimo necessário para que sejam produzidos e observados resultados importantes em vários contextos organizacionais.

Call et al. (2015) definem os profissionais-estrelas a partir de três principais características: eles possuem um (a) desempenho desproporcionalmente alto e prolongado, (b) visibilidade e (c) capital social relevante. Para Kehoe et al. (2023), a definição de estrelas é retrospectiva, ou seja, a excepcionalidade do desempenho é cumulativa até o ponto de identificação do indivíduo. Já a definição de alto desempenho é prospectiva, ou seja, leva em consideração as capacidades percebidas de um indivíduo para o sucesso futuro. Além disso, ao considerar a natureza e o âmbito das avaliações utilizadas para avaliar e classificar estrelas e profissionais de alto desempenho, os autores apontam que as estrelas são mais frequentemente identificadas por estudiosos com base apenas em avaliações objetivas e um tanto restritas de produtividade. Em contrapartida, as empresas utilizam avaliação subjetivas e multifacetadas de potencial para identificar os profissionais de alto desempenho, incluindo, frequentemente, uma combinação de produtividade e outros atributos considerados relevantes para as funções exercidas na organização. As definições de profissionais de alto desempenho e profissionais estrelas também diferem na especificidade contextual dos critérios de avaliação aplicados. As classificações de profissionais estrelas aplicam critérios de desempenho que são específicos para o cargo ou função e as classificações de profissionais de alto desempenho baseiam-se em critérios mais amplos, específicos da organização e, geralmente, servem para identificar quais indivíduos podem ocupar cargos de nível superior em algum momento no futuro. Por fim, embora organizações reconheçam os profissionais de alto desempenho, foram os estudiosos que conceituaram e identificaram as profissionais-estrelas, que são objeto de pesquisas acadêmicas na literatura sobre estrelas. Em contraste, as designações de profissionais de alto desempenho são determinados pela prática profissional (Kehoe et al., 2023).

Bush e Moon (2023) apontam que os profissionais-estrelas diferem em seu nível de estrelato. Haveria, então, dois perfis de estrelas: super-estrela e estrela-substituto. De acordo com os autores, os profissionais super-estrelas podem experimentar mais custos e menos benefícios do que o previsto. Em contrapartida, os profissionais estrelas-substitutos podem ter menos custos e mais benefícios do que o previsto.

Kehoe et al. (2018) propõe uma nova tipologia de profissionais estrelas: (a) estrelas universais, (b) estrelas de desempenho e (c) estrelas de status. As estrelas universais são indivíduos que demonstram desempenho excepcional nas tarefas e amplo status externo, considerando o contexto em que atuam. No campo científico, por exemplo, o desempenho das tarefas das estrelas é frequentemente avaliado com base na quantidade e no impacto de suas publicações. As estrelas de desempenho também demonstram desempenho excepcional em tarefas e desfrutam de status dentro da organização, mas não fora. Isso pode ocorrer porque o indivíduo pode atuar em um trabalho ou setor onde o desempenho das tarefas é inerentemente menos visível fora da organização ou, ainda, porque o profissional é uma “estrela em ascensão”, ou seja, um indivíduo que está no início de sua carreira ou sua gestão. As estrelas de status são indivíduos que demonstram desempenho de tarefa moderadamente alto, mas não excepcional. Eles gozam de amplo status externo entre os grupos de partes interessadas estrategicamente relevantes para uma organização.

2. 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 intensa quando a diferença de produção dos profissionais estrelas é relativamente pequena entre eles, pois essa situação pode criar vários custos. A semelhança entre a produção de profissionais estrelas pode criar ambiguidade na hierarquia de status. Então, essas estrelas procuram competir entre si de forma mais intensa e talvez de uma forma 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, Sevchenko (2019) alerta que a longo prazo, as mudanças no ambiente competitivo podem corroer o valor dos conhecimentos e competências das estrelas, levantando a questão do que acontece quando as estrelas permanecem na organização, mas o ambiente muda. A retenção dos profissionais com alto desempenho 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 os profissionais-estrelas 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. Para a autora, uma estratégia de desempenho excelente 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, tanto para profissionais estrelas como para não-estrelas.

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. Para o autor, isso pode ocorrer 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 e (b) as tendências sociotécnicas, que podem influenciar os retornos que a organização possui ao investir nos profissionais de alto desempenho. Com relação ao mercado de trabalho, o autor alega que a escassez de talentos pode influenciar o valor gerado pela obtenção de mais talentos e pode prejudicar o cálculo do valor dos talentos. Isso

vale para as mudanças sociotécnicas relacionadas aos talentos que trabalham remotamente. Para ele, a expansão dos regimes de trabalho remoto, aliada a potenciais mudanças nos critérios de avaliação, pode influenciar a composição do conjunto de talentos. Ao eliminar as barreiras de tempo e espaço, as equipes virtuais interculturais permitem que as organizações obtenham e aproveitem seus talentos, independentemente da localização dos funcionários.

O que ocorre se considerarmos o envelhecimento dos profissionais de alta performance? 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. Contrariando a aparente implicação de que a proposta de valor associada ao emprego de profissionais estrelas se deteriora à medida que eles envelhecem, 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, inclusive, que eles representam catalisadores deste processo. Os autores explicam o mecanismo: 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. As organizações tendem a pagar salários mais elevados a esses profissionais com base no seu desempenho e visibilidade anteriores.

3. 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 as suas próprias redes produtivas, enriquecendo o seu capital social. Esse enriquecimento seria potencializado se o subordinado fosse extrovertido e apresentasse autoestima elevada. Portanto, sem investir “diretamente” nas carreiras dos seus

subordinados, gestores de alto desempenho podem criar um impacto “indireto”, mas positivo, na carreira de seus subordinados.

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. Eles podem, ainda, sufocar ou inibir a capacidade de desempenho dos pares ao adiarem ou confiarem nos profissionais de alto desempenho e, dessa forma, acabam se envolvendo menos na aprendizagem. Além disso, os profissionais de alto desempenho 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. Isso ocorre porque a organização pode combinar as novas rotinas com as rotinas do momento anterior à ausência do profissional estrela. De acordo com os autores, essas rotinas híbridas melhoram o trabalho em equipe e fazem com que o desempenho organizacional após o retorno da estrela seja maior do que antes de sua ausência. Além do fator da ausência temporária do profissional estrela, outro fator que parece influenciar o benefício da presença de profissionais estrelas na equipe diz respeito à sua quantidade na 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, ou seja, profissionais estrelas apresentam efeitos positivos no desempenho de profissionais não-estrelas até certo ponto. 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. Isso ocorre pois os profissionais de alto desempenho obtêm acesso mais amplo a recursos externos, maior visibilidade para os clientes, normas de produção 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. Outro dado referente às circunstâncias em que profissionais não estrelas podem se beneficiar da presença de profissionais estrelas foi apresentado por Downes et al. (2021). Segundo os autores, 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.

4. 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. Inclusive, a motivação para punir os desviantes de desempenho será maior quando os diferenciais de desempenho forem significativos e haverá prejuízos futuros no desempenho (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 (por exemplo, julgando os profissionais de alto desempenho 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 identificaram 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. (2016) 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 (internas e extrafuncionais) pode induzir ao estresse, influenciando em seu comportamento ético (Xue et al., 2024). Com relação aos aspectos éticos, Campbell et al. (2023) identificou 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, o que acaba prejudicando o desempenho do profissional-estrela recém-chegado.

AGENDA DE PESQUISA PARA ESTUDOS FUTUROS

Nota-se que os estudos acadêmicos sobre Profissionais de Alto Desempenho são recentes e, por esta razão, devem ser explorados de forma mais profunda e sob diferentes perspectivas, a fim de se obter uma maior compreensão do fenômeno. Além disso, verificou-se que o tema não é abordado na literatura nacional, justificando debruçar-se sobre ele considerando o contexto brasileiro. Neste sentido, como uma agenda de pesquisa para estudos futuros, sugere-se aprofundar nos 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. Então, as mulheres teriam que acumular mais conhecimento científico, recursos e capital social para alcançar o mesmo nível de produção total que os seus homólogos masculinos (Aguinis et al., 2018). Há também uma disparidade de gênero quando se trata das premiações de pesquisa mais prestigiadas do mundo (Meho, 2021). A disparidade também ocorre quando se pensa sobre quem são os profissionais-estrelas. Villamor e Aguinis (2024) identificaram que as pessoas associavam esses profissionais a atributos mais masculinos do que femininos. Além disso, esta associação dependia do contexto, de modo que a associação entre os profissionais com melhores desempenhos e os atributos masculinos era mais forte nas ocupações dominadas pelos homens. Os autores também identificaram que os melhores funcionários são vistos como detentores de mais atributos masculinos do que os funcionários muito bons.

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, assim como saídas de profissionais de baixo desempenho geram saídas de outros profissionais de baixo desempenho (Sajjadi et al., 2023). Neste sentido, seria importante esclarecer como as organizações podem oferecer o ambiente de trabalho que os profissionais de alto desempenho desejam para que 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, profissionais de alto desempenho 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). Com relação a alunos de alto desempenho, descobriu-se que eles 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).

CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada, identificou-se que o tema sobre Profissionais de Alto Desempenho tem recebido bastante atenção nos últimos anos, em especial, da literatura acadêmica internacional. A partir da revisão sistemática da literatura realizada a partir dos estudos selecionados, foram apresentadas quatro principais temáticas.

Em relação à temática (a) Definição de Profissionais de Alto Desempenho, visualizou-se que, apesar de existirem várias definições apresentadas por diferentes autores e, até mesmo, diferentes categorias de profissionais-estrelas, de forma geral, o principal aspecto que define o profissional de alto desempenho é o valor que cria para as organizações ao produzir quantidades de produção desproporcionalmente maiores se comparado aos seus pares, em um determinado

contexto. Por esta razão, os profissionais de alto desempenho são considerados os melhores talentos das organizações. Além de um desempenho alto e prolongado, são indivíduos que possuem visibilidade e capital social relevante. Foi visto, ainda, que algumas características permitem que profissionais tenham desempenho extraordinário.

Em relação à temática (b) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas organizações, percebeu-se que a presença de profissionais de alto desempenho nas organizações pode trazer tanto benefícios, quanto prejuízos, a depender de como eles são geridos. Deve-se levar em consideração, também, alguns fatores externos que podem influenciar no desempenho profissional. Os estudos mostraram que os profissionais de alta performance influenciam as organizações em termos financeiros, de identidade organizacional e de práticas de recursos humanos. Isso revela a importância de uma compreensão mais profunda acerca da gestão de profissionais de alto desempenho.

A respeito da temática (c) Influência de Profissionais de Alto Desempenho nas equipes, identificou-se que os profissionais de alto desempenho podem impactar tanto positivamente a carreira de outros profissionais, como negativamente, caso sufoquem ou inibam a capacidade de desempenho dos pares. Estudos também se dedicaram a compreender a quantidade ideal de profissionais de alto desempenho em uma equipe a fim de se ter os benefícios esperados, haja vista que seu excesso pode levar à redundância de competências e ofuscar sobre quem são os profissionais modelos na organização, além, ainda, de causar conflito de status.

Enfim, sobre a temática (d) Consequências sociais enfrentadas por Profissionais de Alto Desempenho, verificou-se que profissionais com alto desempenho tem maiores chances de serem vitimizados e serem alvos de relações abusivas de supervisores, devido à inveja e por serem vistos como ameaças aos recursos disponíveis pela organização. Eles também podem apresentar sinais de ansiedade e podem acabar se envolvendo em comportamentos políticos, a depender do contexto organizacional.

Resumidamente, os estudos visam o aprofundamento de quem são os profissionais de alto desempenho, no sentido de defini-los teoricamente, além de apreender a sua influência de forma macro, em termos organizacionais, e de forma micro, em termos da equipe. Além disso, foi possível visualizar a preocupação dos pesquisadores com relação às consequências sociais enfrentadas por profissionais de alto desempenho.

Nota-se, no entanto, uma escassez do tema no âmbito acadêmico nacional. Este fato chama a atenção pois se apresenta como um paradoxo: os profissionais que mais se destacam, muitas vezes, são invisibilizados. Sugere-se, neste sentido, uma melhor compreensão a partir de uma perspectiva individual do profissional de alto desempenho no contexto brasileiro, a fim de identificar as suas peculiaridades, desafios e tensões. Negligenciar o conhecimento sobre a vivência desses indivíduos é preocupante, uma vez que eles são considerados os recursos mais valiosos das organizações. As evidências científicas, apontam, inclusive, para questões ligadas à saúde mental desses profissionais, à disparidade de gênero, síndrome do impostor, entre outras que se mostram relevantes, porém incipientes em sua compreensão. Por esta razão, foram destacadas para que possam ser endereçadas em estudos futuros.

O estudo contribui com as principais temáticas discutidas na literatura acadêmica internacional sobre profissionais de alto desempenho e com a proposta de uma agenda de pesquisa no País, a fim de introduzir o tópico nos debates de Gestão de Pessoas.

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.
- 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, Vol. 20, No. 4*, pp. 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 unethicality. *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>

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.

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.

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.
- 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.
- 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* (Vol. 2019, No. 1, p. 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.

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

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

World Economic Forum. (2023). *How to give high performers the work environment they crave*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/high-performers-workplace-environment/#:~:text=They%20want%20to%20be%20accurately,and%20no%20room%20for%20bias.>

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