

High Performance no Brasil: uma revisão sistemática

High Performance in Brazil: A Systematic Review

Luis Fernando Torres¹Maria do Carmo Fernandes Martins²

Resumo

Este artigo pretende fazer uma revisão narrativa-sistemática, utilizando a recomendação PRISMA, sobre o constructo “alta performance”, traduzido pela grande parte dos autores como “alto desempenho”. A pesquisa em periódicos nacionais publicados entre 2010- 2019 encontrou 319 artigos, mas apenas oito foram incluídos na análise. A revisão apontou que “alta performance” carece de definição por parte das publicações nacionais; alto desempenho tem forte viés para eficiência e eficácia com visão de esforço e tarefa. Busca-se investigar a visão alargada das publicações internacionais sobre performance, como um conjunto de habilidades, conhecimentos, processos e talentos. Percebe-se que os estudos publicados no Brasil adotam métodos de coleta e análise de dados bastante variados, são exploratórios e pouco consensuais acerca do construto performance.

Palavras-chave: Alto desempenho, Esforço, Tarefa

Abstract

This article intends to do a narrative-systematic review, using PRISMA recommendation, on "high performance" construct, as translated by most authors, "alto desempenho". The research in national journals published between 2010-2019 found 319 articles, but only eight were considered in the analysis. The review indicated that "high performance" construct lacks a definition in national publications. "Alto desempenho" has a strong bias towards efficiency and effectiveness with effort and task vision. This article investigates the broadened view international publications have of what performance is as a set of skills, knowledge, processes, and talents. It is possible to see articles published in Brazil adopt different data collection and analysis methods, are exploratory, and have minimal consensus on performance construct.

Keywords: High performance, Effort, Task

¹ luis.torres@2towers.com.br, Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, São Paulo/SP [Brasil].

 ORCID Id: <https://orcid.org/0000-0002-7364-1613>

² maria.fernandes@metodista.br, Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, São Paulo/SP [Brasil].

 ORCID Id: <https://orcid.org/0000-0002-5950-6554>

Recebido em: 22/07/2020

Aprovado em: 04/01/2021

Introdução

A palavra performance teve origem na Grécia por volta de 550 ac e remonta ao teatro, que tinha o papel de entreter o público por meio de cenas adaptadas do cotidiano ou realidade vivida (Schechner & Brady, 2013). Nesse contexto, surgiu a frase “a arte imita a vida”. Performer era o título dado ao ator, cantor ou dançarino que excedia suas habilidades nas artes ou, de forma análoga, ao conceito de extrapolar e transgredir (Hart, 2000), técnica de transpor uma ou mais habilidades de uma área para outra. No caso das artes cênicas, certas habilidades foram extrapoladas, transferidas, transgredidas, tais como dança, malabares, contorcionismos e outras que abrilhantaram o universo cênico (Hart, 2000).

Anos depois, com o início da era industrial, por volta de 1450, mais precisamente com a criação da prensa móvel de Johannes Gutenberg (Meggs & Purvis, 2006, p. 71), a definição de performance passa a ser adaptada à indústria, no movimento da revolução industrial (Juran & Gryna, 1980). Como nessa época falhas e defeitos eram comuns, os equipamentos que se mantinham ativos e executando suas funções por um período considerado superior quando comparado a outros recebiam a definição de estarem “performando”, ou seja, o maquinário se mostrava com alta performance. Nesse sentido, a performance se dava por comparação e extremo uso sem falhas ou manutenções.

Nas décadas de 1940 a 1960, dá-se espaço aos modelos de gestão como a gestão 1.0 e, conseqüentemente, a gestão 2.0 (Appelo, 2010). Surge, então, a definição profissional dada aos funcionários que excediam suas tarefas cotidianas: dizia-se que eles apresentavam “alta performance”. Isso se referia tão somente aos funcionários que tinham capacidades ou habilidades de executar suas tarefas com maior destreza. Porém, quando este conceito de performance é destinado a pessoas, ele sofre inúmeras influências e conotações distintas que o tornam atualmente bastante amplo, ambíguo e multifacetado (Alatailat, Elrehail, & Emeagwali, 2019).

No início da década 1980 e com estudos de Tuckman (1965), alta performance começa a ser vista sob inúmeros significados, tais como avaliação, desempenho, eficiência, destreza, representação, atuação, execução e outros pouco usados como controle, habilidade, competência, capacidade, flexibilidade e mesmo adaptabilidade, nesta última, beirando o constructo de resiliência e de coping.

O conceito de adaptabilidade está associado de uma forma próxima ao conceito de alta performance, pois performar também é, em última análise, adaptabilidade do indivíduo a responder a eventos externos de forma rápida, dinâmica e efetiva (Kotler, 2015). Vale pontuar que esses conceitos são baseados em meados do Século XIX, quando se viveu a era da industrialização, da mecanização e da automação de processos, decorrentes do Fordismo e do Toyotismo (Deming, 1991; Ohno, 1988). Para Fletcher (1995), alta performance é simplesmente alcançar resultados melhores do que os esperados, em passo e ritmo constantes e regulares.

Dessa forma, a alta performance está ao alcance de qualquer pessoa, ficando distante da imagem de superação ou de exceder expectativas o tempo todo. Deming (1994), quando discorre sobre seu trabalho em qualidade e melhoria de processos, aponta em vários momentos o conceito de “performance” de maquinários, métodos e processos como aprendizado e melhoria constante. Percebe-se, então, que ao se propor performance,

busca-se “excelência” ou a execução de um trabalho ou de atividades acima das expectativas. Porém, o conceito de performance não é muito claro e objetivo em grande parte da literatura, apresentando-se de forma bem distinta.

No Brasil, o constructo é difuso, distinto e pouco evidenciado. Basta pesquisar rapidamente no dicionário e performance será evidenciada em artes, teatro, dança, esportes, químicos e fármacos (Da Cunha, 2019). Entretanto, a busca por performance organizacional, pouco ou quase nada irá retornar. No que se refere à performance organizacional, o que mais se aproxima do conceito é “eficiência” (Mazzei et al., 2016; Yi & Yan, 2018).

Por fim, ao adjetivar o substantivo feminino performance com “alta” ou “baixa”, como iremos explorar neste artigo, prolonga-se a exposição ou sobrepõe-se dois objetos num mesmo espaço ou tempo, uma forma de comparação. Ao dizer que tal equipamento (ou indivíduo) possui “alta” performance cabe ressaltar que outro equipamento (ou indivíduo) tem baixa performance, ou seja, num sentido de comparação.

Para analisar a produção científica, este artigo se propõe a apresentar uma revisão sistemática dos últimos 10 anos, entre 2010-2019, de publicações no Brasil sobre o tema “alta performance” com foco em organizações, ilustrando que high performance foi traduzido em alguns cenários para “alto desempenho”, em tradução livre do autor, devido aos descritores se aproximarem mais dessa definição.

Performance em perspectiva

Nessa direção, percebe-se que performance é uma característica inerente às muitas atividades humanas, sendo possível a qualquer pessoa ou indivíduo. Assim, é importante compreender que ter alta performance refere-se a uma pessoa ou indivíduo que supera ou excede os demais em habilidades, comportamentos, atitudes, processos, métodos e talento (Subotnik, et al., 2017; Worrell, et al., 2018).

Pode-se imaginar que a alta performance seja um padrão ou referência de classe mundial alçada por poucos escolhidos (Fletcher, 1995). Porém, o autor destaca que alta performance ocorre em um desempenho real de habilidades e conhecimentos dentro de limitações únicas que são verdadeiras e alcançáveis por quaisquer indivíduos que se dediquem a desenvolvê-las.

Csikszentmihalyi (1990) traz o conceito de flow, que alguns traduzirão como alta performance, mas vale destacar que o autor buscava explicar felicidade em seus estudos, e o estado de flow é uma relação entre desafios e habilidades, que também pode ser alcançado em meditação, religião e até mesmo assistindo televisão. Quando o autor destaca performance apontando as habilidades de um tenista, músico ou esportista, o conceito enfatiza performance pela perspectiva de treino, esforço e desenvolvimento humano que, em última análise, também leva à performance. O flow não é exclusivo de atletas baseados em talentos ou habilidades físicas. Para Csikszentmihalyi (1990), qualquer indivíduo é capaz de ir além, subir mais, correr mais, saltar mais. Daí a perspectiva de ser inerente ao ser humano a alegria de superar seus próprios limites (Csikszentmihalyi, 1990)

Kotler (2015) vem dar um significado a fluxo ou flow como um estado de consciência ou um estado alterado da consciência, embora nenhuma dessas expressões

seja suficiente para descrevê-lo. A própria consciência é um tema complexo. Não existe unanimidade sobre esse conceito, nem uma taxonomia precisa de seus diferentes estados.

A performance pode ser analisada por algumas faces também relevantes para o estudo e uma ampla compreensão de porque a “performance” profissional ou do indivíduo é exibida em tantas faces distintas e carece de um constructo mais claro quando se expressa em organizações ou trabalho. Como já exposto, a performance tem seu conceito transportado ou importado das artes cênicas.

Nas artes cênicas usa-se a expressão extrapolar em algumas circunstâncias vistas como características de transgredir as fronteiras das habilidades (Cortella, 2015), ou seja, transacionar habilidades interáreas, e inseri-las noutros contextos, aplica-las ou aprimora-las. Exemplo a destacar é o surfe em ondas gigantes: só foi possível surfar as ondas Mavericks com o uso de jet-skis que levam os surfistas perto e rápidos o bastante para surfá-las. Sem a entrada dos jet-skis, seria como um bebê num andador tentando pegar um ônibus em movimento (Kotler, 2015). Neste ponto, performar transgride por importar os malabares, contorcionismo, saltos, pirofagia, instrumentos e outros para o universo da dança, artes e outros contextos, incluindo-os nos palcos, casas de espetáculos e peças teatrais.

Performance também está associada ao esporte. Nesse caso, certas publicações associam performance à eficiência física, o que se alcança após longos e exaustivos treinos nos quais o atleta consegue, por certo tempo, um índice de alta performance conhecido como *record* ou, como descrito na literatura, *world-class* (Fletcher, 1995). Performance muitas vezes está associada a bater recordes, superar resultados, exceder limites ou, em outras condições, a se manter em longas jornadas esportivas. Por exemplo, uma das mais longas partidas de tênis, em 2011, chegou à marca de 11 horas consecutivas³.

Nesse contexto, Kotler (2015) apresenta um estudo feito em 2011 na Universidade de Illinois no qual o objetivo foi de comparar atletas de alta performance com universitários comuns.

Foi feita uma escala ampliada do jogo *frogger*, no qual o objetivo do jogador é atravessar uma rua sem ser atropelado. Para tanto, foram instaladas esteiras ergométricas e três telas de três metros. Os participantes usavam óculos de realidade virtual para dar a sensação de profundidade e o tráfego vinha nas duas direções com velocidades entre 65 e 90 km/h, como no jogo. Todos os participantes tentavam atravessar a rua 96 vezes consecutivas.

Os resultados foram surpreendentes, não apenas porque os atletas atravessaram a rua em 72% das vezes contra os 55% dos universitários comuns. O pressuposto que a agilidade ou destreza física fosse diferenciá-los, não foi o que o estudo apontou, o que foi apontado foi que os atletas assimilam e respondem mais rapidamente aos estímulos externos. O neurocientista que supervisionou os trabalhos fez uma declaração ao jornal local dizendo: “Eles não se movimentaram mais rápido, mas parece que pensaram mais rápido” (Kotler, 2015, p. 82).

³ <https://oglobo.globo.com/esportes/termina-em-wimbledon-apos-11h-mais-longo-jogo-de-tenis-2988388> [online 13/05/2019]

Aproximando-se do contexto deste estudo, performance, em alguns poucos casos, é vista como work performance, uma medida de quão bem alguém executa tarefas dadas em seu local de trabalho, que se classifica em desempenho ocupacional, laboral ou do trabalho. Neste contexto em especial, a performance é vista como um exame das atividades e comportamentos observáveis associados à execução ou término de uma função, rotina, processo ou atividade necessária para o trabalho⁴. Dessa forma, nota-se que a habilidade repetitiva de uma rotina ou função daria ao trabalhador comum a notada habilidade de *task performer*, ou seja, a habilidade de executar uma função ou rotina com habilidade ou repetitividade. Revela-se então que, para análise da performance, a aprendizagem e a capacidade em desenvolver atividades complexas não são consideradas.

E por fim, performance tem um viés de eficiência associada ao desempenho. Quando se faz tradução livre das publicações internacionais sobre o termo high performance e inclui-se outros substantivos como *teams, organizations, work system, work teams, individual e subject*, encontra-se uma concentração do substantivo eficiência associado ao desempenho, que diverge das investigações de autores internacionais (Anca-Ioana, 2013; Cheng et al., 2012; Daniel & Davis, 2009; Hoch & Kozlowski, 2014; Marsh, 2010; Palamary, 2012; Reagans & McEvily, 2003). Neste estudo, alta performance não foi encontrada como desempenho organizacional nas bases consultadas⁵, como compreendido pelas publicações internacionais.

Eficiência é uma razão entre quantidade de esforço empregado e os resultados obtidos; então quanto menor o esforço e maiores os resultados, maior será a eficiência (Senge, 1994). Da mesma forma é a eficiência organizacional. Quanto maiores forem os resultados de uma organização frente ao baixo uso de recursos e esforços, maior será sua eficiência.

Com isso, pode-se compreender que alta performance é um conceito que navega entre eficiência e desempenho. Os constructos que definem high performance, que a partir deste ponto serão definidos apenas como performance, para evitar confusão com desempenho, serão construídos a partir dos achados na literatura e com apoio dos conceitos dos autores pesquisados (Cheng et al., 2012; Marsh, 2010; Odrakiewicz & Zator-Peljan, 2012; Palamary, 2012).

Outro conceito que se aproxima de performance, é a experiência apontada por Csikszentmihalyi (1990). O autor explica que embora a sensação de flow pareça ser fácil, está longe de ser assim; essa experiência requer esforço físico extenuante ou atividade mental altamente disciplinada. Isso não acontece sem a aplicação de desempenho qualificado. Qualquer lapso de concentração irá apagá-lo. Com base na explicação de Csikszentmihalyi (1990), percebe-se a aproximação do flow da busca da felicidade e para tanto a necessidade de desempenhar bem suas atividades.

O autor destaca o *flow* como sendo uma relação entre habilidades e desafios. Em outro trecho, cita a fala de um dançarino que ilustra o estado de *flow*: “sua concentração é muito completa. Sua mente não está vagando, você não está pensando em outra coisa; você está totalmente envolvido no que está fazendo, sua energia está fluindo muito suavemente.

⁴ <http://decs.bvs.br/> [online 13/05/2019]

⁵ Bases pesquisadas para esse estudo: PsycINFO; EBSCOhost; PePSIC; Index Psi; LILACS; SciELO; CLASE; PERIODICA; Periódico CAPES; BiBlat; Latindex; Redalyc; SCOPUS; Web of Science; JCR; MEDLINE; Sociological Abstracts; ERIC.

Você se sente relaxado, confortável e revigorado.” (Csikszentmihalyi, 1990, p. 63). Com essa referência, percebe-se que o autor traz seu entendimento sobre o equilíbrio entre desafio, habilidade e desempenho como um estado, possível de ser alcançado. Porém, Csikszentmihalyi (1990) o define como um estado no qual o indivíduo deve ir além em suas habilidades para superar os desafios, é o momento de cruzar as fronteiras das possibilidades, ficar além da zona de conforto.

Grover (2013), por outro lado, vai chamar aquele que *performar de cleaner*. Para o autor, não há relação com talento ou sucesso; o *cleaner* tem uma motivação inigualável pela excelência, eles estão focados em trazer para si responsabilidades e um *cleaner* pode ser encontrado dirigindo um ônibus, servindo uma mesa, dirigindo uma empresa ou uma família. Os *cleaners* não apenas realizam seus trabalhos, eles se reinventam, buscam sempre a melhor forma de maximizar seus esforços e resultados. Eles fazem a busca incessante pela máxima excelência, pela masterização.

Quando o tema é performance, percebe-se uma certa convergência no que é chamado de máximo desempenho, que é diferente do desempenho ideal. Empurrar ou puxar aos limites possíveis é a busca por ampliar habilidades frente a um desafio. Então, há uma relação direta entre desafio e habilidades na direção da superação. Tanto atletas quanto dançarinos, artistas, motoristas de ônibus, empreendedores, funcionários ou pais de famílias em certos momentos buscam essa excelência, essa maximização dos esforços na direção de superar habilidades preliminares e impor a si mesmos ritmo, foco, reflexos, respostas mais eficazes, um índice maior de efetividade.

Na década de 1940, um pesquisador instigado a compreender o comportamento humano, era movido pela pergunta do porquê do desempenho humano excepcional. Então, incitado pela pesquisa, conforme ele acabou observando, algumas pessoas eram intrinsecamente motivadas e estavam profundamente comprometidas a ir além dos limites e aumentar seu potencial. Essas pessoas a que Abraham H. Maslow (1908-1970) viria a estudar eram ninguém mais que Albert Einstein, Eleanor Roosevelt e Frederick Douglass. Maslow percebeu que todas essas pessoas experimentavam algo em comum, que ele chamou de experiências de pico.

Kotler (2015) traz a experiência de pico de uma forma ampla e profunda, mas é necessário reduzir seu escopo para compreensão singular e para poder retratar o que é performance objetiva. Ao se apropriar da definição da experiência de pico retratando a performance que, em sua essência, é a relação entre habilidade e desafio, nota-se que ao puxar-se ao limite

[...] o indivíduo experimenta uma expansão do eu, uma sensação de unidade e de riqueza de significado na vida. A experiência perdura na consciência e lhe dá um senso de propósito, integração, autodeterminação e empatia, uma sensação – especialmente valiosa – às vezes tão grandiosa que mesmo a tentativa de a legitimar reduz sua dignidade e seu valor. De fato, muitas pessoas acham essa experiência tão grandiosa e elevada que ela não apenas se legitima, mas legitima a própria vida (p.30)

A performance se irrompe numa relação de intensidade e persistência dentro de um esforço objetivo. Esforço é colocado por Kotler (2015) como uma relação de tempo e habilidade adquirida frente a um desafio que se objetiva ultrapassar ou transpor,

diferentemente de conceitos de comportamento. O comportamento observado de um indivíduo não lhe confere habilidades ou competências específicas, mas sim uma atitude perante um desafio. Performance, então, é o quanto o indivíduo percebe de intensidade e persistência para superar um obstáculo no curto prazo (Kotler, 2015). Por isso, não se trata de uma habilidade unicamente física; é também uma habilidade de aprender de forma mais rápida, eficiente e eficaz, e aplicar prontamente. Essa é uma das características observadas na performance, aplicação imediata verificada no experimento *frogger*.

Dessa forma, performance ou função performance se vale de um conjunto de conhecimentos e habilidades comportamentais diversificadas, motivadas em um nível elevado de consciência, com o objetivo de concretizar as estratégias pessoais ou organizacionais. Essas habilidades e conhecimentos são pautados em processos estruturados para alcançar os propósitos desejados.

Revisão sistemática e método

Descritores de high performance a alto desempenho

Há inúmeras definições para o conceito alta performance. Para análise neste contexto, o adjetivo “alta” será suprimido temporariamente e o substantivo feminino “performance” será analisado em seu contexto mais amplo.

Em pesquisa no DeCS (Descritores em Ciências da Saúde), o descritor “alta performance” retorna nulo, não sendo encontrado como um descritor válido para os artigos publicados no Brasil. A semântica mais próxima que se encontra ao substantivo “performance” é “desempenho” que, em definição, varia do original de performance. A Tabela 1 destaca os descritores encontrados no DeCS.

Tabela 1 - Descritores identificados no DeCS

Descritores	Descritores Encontrados
High Performance	0
Alta Performance	0
Alto Desempenho	0
Desempenho	17
Eficiência	8

A Tabela 2 revela o total de artigos identificados por bases de dados consultadas no período abrangido por esta revisão, por descritor buscado.

Tabela 2 - Totais de artigos identificados por base de dados consultada

	High Performance	Alta Performance	Alto Desempenho	Eficiência	Eficiência Organizacional	Total
PsycINFO	-	6	-	-	-	6
Latindex	-	-	-	-	-	-
ERIC	-	-	-	-	-	-
JCR	4	-	-	-	-	4
Sociological Abstract	3	1	1	9	-	14
SCOPUS	797	132	1	-	-	930
CLASE	-	1	3	621	-	625
Web of Science	4.536	7	5	45	-	4.593
PERIODICA	36	12	14	1.258	-	1.320
BiBlat	188	13	16	3.043	12	3.272
PePSIC	65	16	17	26	-	124
Index Psi	28	15	32	129	1	205
EBSCOhost	763	165	188	396	76	1.588
SciELO	1.533	715	356	3.451	43	6.098
Redalyc	-	238	637	8.031	142	9.048
LILACS	4.706	2.516	769	9.314	2.717	17.668
MEDLINE	38.814	185.880	993	5.668	2.717	234.072
Total	51.473	189.717	3.032	31.991	3.354	279.567

Para conduzir o leitor, é apresentando um fluxograma (Figura 1) com as informações sobre os bancos pesquisados, *datas*, *strings* utilizados na pesquisa e imagens de algumas dessas bases de pesquisa.

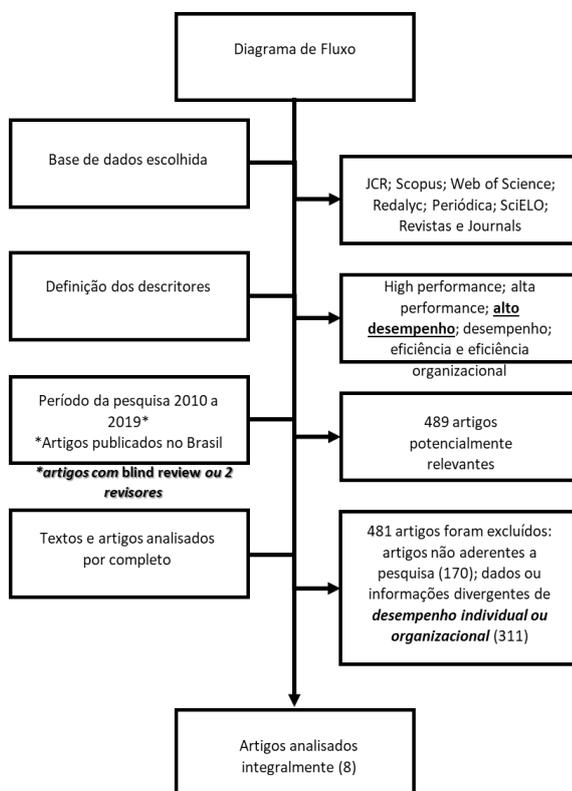


Figura 1 Fluxograma de processo de seleção dos artigos. Fonte: elaborado pelo autor

Após rastreio nos periódicos revistos nas bases de dados (Tabela 2), cujo procedimento está demonstrado na Figura 1, foi possível coletar uma extensão considerável de definições de oito artigos selecionados em que, comparando-se com a literatura internacional, há alguns pontos de convergência e outros de divergência. A performance é vista como métrica de avaliação, eficiência, habilidade, competência, hard ou soft skill, traço ou característica, mas não há convergência entre esses conceitos e nem tampouco evidências ou confirmação probatórias sobre eles nos últimos dez anos em estudos realizados no Brasil. Há, sim, carência de um construto claro para definir performance. Essa dissonância é tão ampla que há estudos nos quais a própria equipe se identifica como de alta performance para efeito da pesquisa, com base em sua subjetividade e percepção (Dreher et al., 2007).

Segundo (Galvão & Pereira, 2014), os estudos primários são a fonte de dados e informações, sendo as revisões sistemáticas consideradas estudos secundários. Verificando-se a Figura 1, pode-se observar como se deu o levantamento dos artigos para este estudo. A Figura 2 mostra os estudos primários (artigos científicos) que resultaram na pesquisa em primeira mão. Por meio da revisão sistemática, foi possível agrupar as múltiplas definições para o constructo performance por vários autores brasileiros e verificar convergências e divergências, como será explicado nas próximas seções.

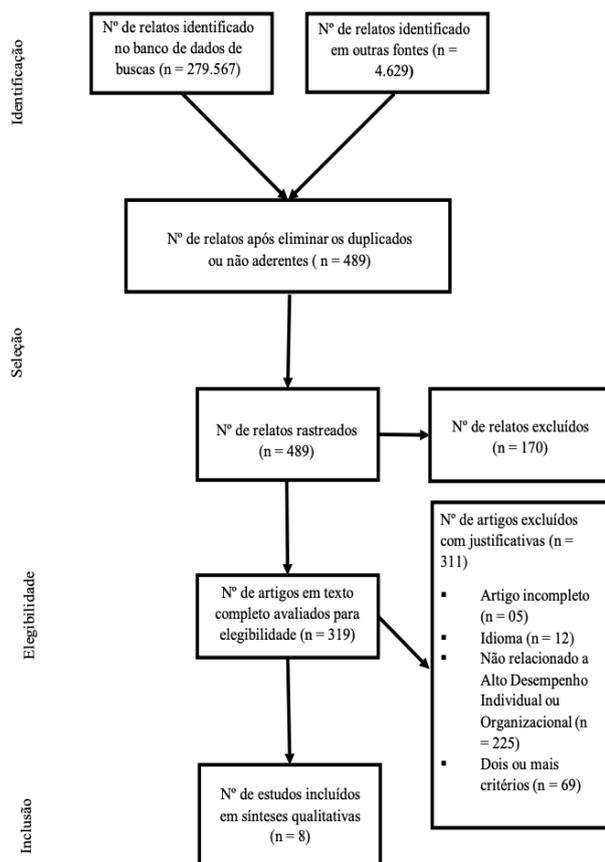


Figura 2 Fluxo das informações com as diferentes fases da revisão sistemática. Fonte: elaborado pelo autor

Após levantamento dos artigos publicados no Brasil entre 2010 e 2019, percebe-se que o constructo performance carece de uma definição convergente, clara e objetiva (Tabela 3).

Subotnik (2019) vai referir high performance ao cumprimento de parâmetros de desempenho excepcional para cada estágio de uma trajetória de desenvolvimento de talentos (Subotnik et al., 2017), conforme determinado por especialistas e peritos nos domínios. Assim, performance é um processo de desenvolvimento de talento no qual o indivíduo, para passar de um estágio para outro, deve demonstrar crescimento ou aprimoramento (Subotnik et al., 2019).

Warrel et al. (2016) vão definir performance como sendo o que está visivelmente na extremidade superior da distribuição em um domínio de talentos, mesmo em relação a outros indivíduos que demonstrem performance nesse domínio.

Observando a performance em certos domínios ou áreas, é possível obter insights sobre como entender melhor e facilitar talentos para indivíduos nos níveis da trajetória (Agarwal & Farndale, 2017). Podemos citar como exemplo uma competência ou habilidade que certo profissional excede ao fazer. Por um tempo, ele faz algo de modo empírico ou por observação e, após instrução, treinamento ou aprendizado, passa a fazer a mesma coisa usando um método estruturado, ou seja, indo de competente a perito no assunto, é disso que trata demonstrar o processo de desenvolvimento proposto por Subotnik (2019; 2017).

Entretanto, os estudos realizados no Brasil no período em destaque se atem a observar performance única e exclusivamente pela característica de unidade de eficiência, rendimento e execução, métrica de avaliação como visto na Tabela 3. Não se permitem analisar por competências transacionais, conhecimentos, habilidades diversificadas, realização ou elevação de expectativas (Evans & Davis, 2015; Fabi et al, 2015; Huang et al., 2016; Hunt Jr, 2017).

Os resumos dos artigos destacados apontam para uma divergência de definições entre as publicações e são pouco lineares, convergentes e específicos na formação do constructo e definições. Trazem em seus objetivos análises sobre desempenho a avaliações, passando por variáveis causais, imperfeições e teoria crítica.

Por outro lado, os métodos usados para analisar o que é performance são bem distintos. Um destaque se dá aos estudos que se utilizaram das figuras de Rorschach. Desenvolvido pelo psiquiatra e psicanalista suíços Hermann Rorschach (1884-1922), segundo seu criador, é uma técnica de avaliação psicológica pictórica, comumente denominada de teste projetivo ou, como também é conhecida, método de autoexpressão. Nesses estudos, as figuras foram utilizadas para avaliar performance.

Noutros estudos, são analisadas correlações entre autoeficácia, satisfação, distorção de probabilidades, regressões e *sampling*. Um dos estudos traz performance e alto desempenho como sinônimos, porém como aspectos de personalidade.

Todavia, todos os estudos convergem na direção de apontarem que a “performance” traz resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para as organizações. A estrutura central dos artigos aponta que a performance eleva as habilidades e competências dos indivíduos nas organizações, fazendo com que esses indivíduos sejam mais competitivos. Para os autores, esses indivíduos seriam mais eficientes e eficazes na administração dos recursos organizacionais (Fabi et al., 2015).

Tabela 3. Categorias de análise dos artigos selecionados

Autores/ano	Título	Palavras-chave	Descrição/pontos relevantes	Tipo de pesquisa/abordagem	Resultados	Limitações/oportunidades	Definição do constructo performance pelos autores
1. Elen Sauer Camozzato; Miguel Angel Verdinelli; Suzete Antonieta Lizote; Fernanda Kruger Serafim (2017)	Orientação Empreendedora, Autoeficácia dos Gestores e Satisfação com Desempenho: um estudo em empresas incubadas	Empresas incubadas, orientação empreendedora, autoeficácia, desempenho.	O estudo objetivou avaliar as relações da orientação empreendedora, agressividade competitiva, formação e conhecimento dos colaboradores, e a autoeficácia empreendedora do gestor com a sua satisfação no desempenho das empresas incubadas	Pesquisa quantitativa Survey (questionário) Análise fatorial, análise de correlação e de regressão simples e múltipla Correlação linear entre autoeficácia e satisfação no desempenho	Correlação linear entre satisfação e desempenho Desempenho Empresarial/Organizacional Na amostra de empresas incubadas da Região Sul de Brasil o desempenho é impactado de forma positiva na propensão de risco, enquanto a literatura aponta desempenho negativo na propensão de risco.	As limitações deste trabalho vinculam-se a seu estreito espaço amostral, assim como à subjetividade das respostas que os gestores deram, baseadas apenas nas suas percepções. Para estudos futuros, sugere-se replicar a pesquisa com empreendedores que iniciaram seu negócio fora da proteção das incubadoras	Alto desempenho como uma percepção de satisfação no trabalho; Autoeficácia sendo preditor de alto desempenho Desempenho sendo uma métrica de avaliação (eficiência); Alto desempenho organizacional uma relação direta entre resultados e objetivos estabelecidos (eficiência)
2. Markus Pohlmann, Elizângela Valarini (2013)	Elite econômica no Brasil: discussões acerca da internacionalização da carreira de executivos brasileiros	Elite econômica brasileira; executivos brasileiros; top manager; carreira internacional; recrutamento internacional.	O objetivo principal do artigo é examinar a hipótese da internacionalização da alta gerência industrial brasileira, cuja particularidade seria, entre outros aspectos, seu alto desempenho e sua alta mobilidade social	Pesquisa exploratória Método de prosopografia (formação de sampling) Ranking da revista exame de 2010 Life course analysis	A teoria mainstream da globalização, alto desempenho em suas carreiras e mobilidade internacional de grupos de alto escalão e elitizados, tais como gerentes, executivos e governantes. A gestão da carreira ainda é um processo doméstico e há pouca internacionalização de carreiras para brasileiros.	Dado a uma única fonte de pesquisa limitada aos dados apresentados, não pode ser observado o surgimento de mercados internacionais de top managers. Por outro lado, executivos com longo período de socialização dentro da empresa, em seu país de origem, têm maiores chances de chegar à presidência da empresa se comparados com colegas de trabalho que passaram muito tempo no exterior.	O alto desempenho é uma característica de contratação, no artigo não é muito clara a definição do que é alto desempenho; O alto desempenho profissional como sendo uma elite econômica; Alto desempenho sendo próximo à alta qualificação profissional; Alto desempenho é discorrido como sendo uma unidade de eficiência operacional (tarefa).
3. Marcelo Cabus Klotzle, Leonardo Lima Gomes, Luiz Eduardo Teixeira Brandão, Antonio Carlos Figueiredo Pinto (2012)	Desenvolvimento de uma medida de desempenho comportamental.	Finanças comportamentais; Teoria do prospecto; Medida de desempenho	O objetivo do artigo é analisar uma medida de desempenho para captar a distorção das probabilidades e a aversão a perda do tomador de decisão	Revisão teórica; Teoria da utilidade esperada; Teoria da utilidade não esperada; Teoria do Prospecto	Para análise do desempenho comportamental tomador de decisão foram usadas duas teorias, Teoria da Utilidade Esperada e Teoria da Utilidade Não Esperada. Os resultados demonstrados captaram a distorção das probabilidades e a aversão à perda do tomador de decisão, em relação a ativos com baixo desempenho.	De acordo com o esperado a Medida de Desempenho Comportamental conseguiu captar claramente a distorção das probabilidades e a aversão à perda do tomador de decisão, aqueles ativos com maiores desvios negativos em relação à meta foram os que tiveram o pior desempenho.	Desempenho nesse artigo é uma medida de aversão a risco sobre máxima rentabilidade; Alto desempenho é análogo ao índice Sharp, é uma relação de retorno de investimento livre de riscos, uma métrica de avaliação e rendimento. Alto desempenho sendo uma medida financeira comportamental de um ativo, então é uma métrica ou medida de execução.

Tabela 3. Categorias de análise dos artigos selecionados (continuação)

Autores/ano	Título	Palavras-chave	Descrição/pontos relevantes	Tipo de pesquisa/abordagem	Resultados	Limitações/oportunidades	Definição do constructo performance pelos autores
4 Maria Cristina do Amaral Gurgel, Flávio Carvalho de Vasconcelos (2012)	Configurações Estratégicas de Firmas Brasileiras de Alto Desempenho Listadas na BM&FBOVESPA	Configurações organizacionais; Imperfeições de mercado; Desempenho superior da firma; Qualitative Comparative Analysis (QCA).	O objetivo é analisar Imperfeições como variáveis causais para identificar configurações de empresas de alto desempenho listadas na BM&FBovespa	Estudo qualitativo comparativo; Análise categorial de conteúdo semântico; Análise dos dados através da abordagem MDSO (Most Different Similar Outcome) da Qualitative Comparative Analysis (QCA); Causalidade complexa.	Acumulam ativos que raramente se tornam obsoletos, formando poderosos monopólios ou oligopólios mundiais.	Este estudo mostra que a combinação de falhas de mercado exploradas por empresas abertas brasileiras de alto desempenho é contingencial à estrutura do mercado. É importante observar que o grau de limitação da diversidade varia em função da estrutura de mercado e do tempo. Limitações quanto à variável dependente, empresa com desempenho multidimensional e empresas com baixo e médio desempenho.	Alto desempenho organizacional como sendo empresas que apresentam um desvio-padrão acima da média para rentabilidade operacional (média do lucro operacional sobre ativos); Alto desempenho organizacional sendo sinônimo de (alto) desempenho contábil positivo. Alto desempenho é uma métrica de avaliação contábil financeira das organizações.
5. Filipe Augusto Silveira de Souza, Ana Heloisa da Costa Lemos, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte, Teresa Rachel Jesus Malva (2015)	Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica as razões dos profissionais de recursos humanos	Intensificação do trabalho.; Racionalidade; Teoria crítica.; Distorção comunicativa	Os chamados sistemas de trabalho de alta performance refletem a necessidade de organizações fortalecerem o envolvimento do trabalhador para que este responda mais rapidamente às demandas por resultados.	Pesquisa Qualitativa; Entrevistas; Teoria Crítica; Racionalidade instrumental; Razão centrada no sujeito	Na busca de atrair novos colaboradores os discursos que legitimam a alta performance são pressão, curva de desempenho forçada, longas jornadas de trabalho, em contrapartida crescimento rápido, aprendizado. O texto ainda traz a racionalidade instrumental para sintetizar as atividades do processo de recrutamento e seleção de funcionários, em sua função de tratamentos dos meios, e não na reflexão objetiva dos fins.	Limites: entrevistas (não estruturadas); 08 (oito) sujeitos; Empresas privadas, critério de seleção, "o mercado" – subjetivo; Organizações de alta performance, os entrevistados confirmaram esta caracterização – subjetivo; Sujeitos localizados por rede de relacionamento dos pesquisadores e indicados pelos próprios sujeitos da pesquisa "viés da pesquisa"; Amostra pouco significativa e com baixa representatividade. Oportunidades: pesquisa quantitativa; ampliar a pesquisa;	Alto desempenho como competitividade, ritmos de trabalho excessivo, nível de exigência mais elevado dedicação incondicional, aumento de níveis de responsabilidade; Alta performance e alto desempenho sendo sinônimos, mesmo que, os autores citados desassociam performance de desempenho; Performance sendo conjunto de práticas que aumenta as habilidades, o comprometimento e a produtividade e desempenho refere-se à eficácia (resultados); Alta performance com sendo valor generalizado, retornos econômicos com base em excelência em resultados e estratégia interpessoal para lidar com outrem para obter benefícios.
6. S.C. Garcia-Santos, L.S. Almeida, B.S.G. Werlang, A.L.M. Veloso (2010)	Processamento da informação em gestores de alto desempenho	Excelência, processamento da informação, estilo cognitivo, Rorschach, Gestores	O propósito deste estudo foi avaliar o processamento da informação de 43 gestores empresariais de desempenho superior.	Pesquisa quantitativa; Método projetivo de avaliação da personalidade; Teorias de papéis gestores de "elevado desempenho"	Os resultados apontam que gestores são capazes de simplificar suas percepções e transformá-las em respostas objetivas, sem interferência emocional e resolvem problemas com critérios adequados. É possível que tal desempenho esteja relacionado ao estilo pessoal de manejar informações, ao que sugere o modelo de processamento de informações.	Dado o tamanho da amostra apenas 2 participantes apresentarem HVI positivo. Mesmo sendo uma amostra pequena observa-se (DQ+=27%) que se refere a produtividade e alto desempenho, índice esse bem baixo, para um gestor.	Alto desempenho e desempenho superior sendo sinônimos; Alto desempenho como sendo um conjunto de capacidades e conhecimentos do mundo ao redor; Alto desempenho associado ao estilo de vida e processamento da (quantidade) informações do sujeito; Alto desempenho associado com alta produtividade (tarefa), ou seja, uma métrica de execução de atividades ou funções.

Tabela 3. Categorias de análise dos artigos selecionados (continuação)

Autores/ano	Título	Palavras-chave	Descrição/pontos relevantes	Tipo de pesquisa/abordagem	Resultados	Limitações/oportunidades	Definição do constructo performance pelos autores
7. Adnan Riaz, Saima Batoool, Mohd Shamsuri Md Saad (2019)	O Elo Perdido entre o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho e a Percepção de Política Organizacional	Práticas de trabalho de alto desempenho, Maquiavelismo, percepção de política organizacional, setor de engenharia, estudo demorado.	o Elo Perdido entre o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho e a Percepção da Política Organizacional	Pesquisa Quantitativa; Questionário; Análise fatorial; Na análise do STAD foram usados elementos moderadores	Os resultados apontam um papel moderador do maquiavelismo na relação STAD para PPO. Ele é um traço de personalidade antagônico definido como uma estratégia para manipular os outros para interesse próprio, mesmo à custa deles. De acordo com o estudo, é um traço altamente específico de gênero, ressaltando que apareceram na maioria dos entrevistados (gestores) do sexo masculino. Como, segundo o estudo, é um traço de personalidade, os autores recomendam rever processos de contratação e concentrar em testes de personalidade: para os colaboradores existentes, intervenções de treinamento podem ajudar a remodelar os traços de personalidade, desenvolvendo positividade e harmonia; para novos colaboradores, testes específicos em traços de personalidade positivos e autênticos.	Devido ao tamanho da amostra apontou alfa de Cronbach >0,93 (supsimplificado). Estudo feito no Paquistão, e setor de engenharia. Estudo é pouco conclusivo, maioria dos entrevistados são do sexo masculino. Estudos de STAD e PPO são menos suscetíveis a diferenças culturais, porém, para maior generalização, pesquisas futuras precisam ser realizadas em diferentes culturas e indústrias. Outras variáveis moderadoras (narcisismo e psicopatia)	Relação direta entre desempenho e comportamento organizacional; Desempenho são resultados, não é visto como eficiência e sim como eficácia. Relação direta entre maquiavelismo e baixo desempenho. No estudo são abordadas as práticas do High Performance Work System/Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD)/Percepção da Política Organizacional (PPO); O alto desempenho é uma métrica de resultado, uma unidade de rendimento e execução.
8. Seille Cristine Garcia-Santos, Blanca Susana Guevara Werlang (2013)	Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade	Gerentes; alto desempenho; personalidade; Rorschach.	Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade	Pesquisa quantitativa transversal; Entrevistas; Rorschach; Avaliação 360º	Aspectos da personalidade e sucesso importantes ao alto desempenho esses se manifestaram como preditores de excelência gerencial; Quando comparada à população em geral, a alta habilidade foi tida como alto desempenho em perceber relações entre as partes e (alta habilidade) articular de forma organizada e eficiente.	Tamanho da amostra limitação de acesso; Esse tipo de pesquisa permite colaborar com as empresas em tomada de decisões na seleção dos níveis hierárquico responsáveis pelo direcionamento das empresas	Personalidade como sendo um aspecto preditor de alto desempenho; Alto desempenho subjetivo dado que os superiores e pares fazem esta avaliação; Ser muito inteligente como escore normativo (Rorschach) para alto desempenho; Desempenho como melhoria da performance organizacional, responsável pela ascensão ou declínio organizacional; Alto desempenho no artigo é visto como uma métrica de análise de exercer a função de forma adequada ou não, tais como analisar, planejar e tomar a iniciativa. Alto desempenho como alta habilidade em exercer função (tarefa)

Por mais ímpares que as definições de alto desempenho e performance se mostrem (Tabela 3), há convergência entre os estudos que apontam alto desempenho como unidade de eficiência, rendimento, execução ou métrica de avaliação. Poucos incorreram em avaliar como um conjunto de conhecimentos, habilidades, processos e talentos (Worrell, Subotnik, & Olszewski-Kubilius, 2018). Isso aponta que, para os principais autores brasileiros, o alto desempenho é muito visto como uma unidade de eficiência ou eficácia ou seja, seu foco fica exclusivamente na tarefa ou no esforço (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977)

A eficiência e a eficácia em alguns contextos convergem como competência (While, 1994). Pinnington (2011) traz à luz uma importante consideração em que diz que mesmo havendo pouca convergência e clareza nas definições de performance e competência, há um objetivo comum, enquanto outros autores (Palamary, 2012; Marsh, 2010; Cheng, Chua, Morris, & Lee, 2012) consideram um meio termo entre o conhecimento e os componentes das habilidades, acreditando que, uma vez que a competência não é um fenômeno objetivo, relacionado com as habilidades percebidas, esta não pode ser medida, enquanto a performance está aberta à medição (Pinnington, 2011).

Há ainda traça uma distinção útil entre competência e performance. While (1994) relata que competência é o que uma pessoa sabe e pode fazer sob circunstâncias ideais, vendo isso como potencial, enquanto a performance é um comportamento realmente situado, isto é, o que realmente foi ou é feito no contexto ao qual está inserido.

Avançando nessa condição, a competência é um fenômeno comportamental observado, enquanto a performance é um fenômeno motivacional inerente às ações e reações do indivíduo (Abubakar et al., 2019; Agarwal & Farndale, 2017; Flood & Klausner, 2018; Gilbert, 2013; Pinnington, 2011; While, 1994).

Dito isso, podemos perceber o distanciamento existente nas publicações brasileiras em relação às publicações internacionais. A literatura brasileira aponta performance como algo subjetivo e permite inferência do sujeito (Tabela 3). Por outro lado, a literatura internacional traça limites claros para a performance no objetivo de medir, elevar os resultados organizacionais, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e satisfação no trabalho (García-Chas, et al., 2016; Chen & Huang, 2009; Huang, et al., 2016; Hunt Jr, 2017; Snyder, 1977)

Em adição, performance se faz valer de um conjunto de habilidades diversificadas (Flood & Klausner, 2018), tais como: honestidade, assertividade, confiança, escuta-ativa, empatia, respeito e mente aberta. Essas habilidades interpessoais fazem parte de um subconjunto de habilidades. Entretanto, Gilbert (2013) vai caracterizar a performance como um resultado da soma de habilidades e competências.

A Tabela 3 revela que os estudos analisados corroboram a carência de uma clara definição no constructo de performance. Fica evidenciado que os autores dos artigos selecionados nessa revisão tomam o constructo performance sobre um entendimento particular e amplo, fazendo valer das mais distintas explicações e definições para que ele abarque suas necessidades de explicar fenômenos aparentemente não quantificáveis ou qualificáveis.

Todavia, não se pode distanciar do fator alarmista que o conceito performance traz para a Psicologia, no que se refere à estresse, pressão e *bullying* (Page et al., 2018). Um dos estudos listados na Tabela 3, o artigo de índice 5 traz em sua discussão a teoria crítica, racionalidade instrumental. Em seu texto, os autores apontam que, na busca de profissionais competentes, omite-se internamente pressões, competitividade, jornadas de trabalhos extensas e outros problemas que geram desconforto e desgastes pessoal e profissional.

Page et al. (2018) vão traçar um conjunto de hipóteses relacionadas com *high performance work system* (HPWS) ou sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD), como traduzido por alguns autores, que vão melhorar a satisfação no trabalho, diminuir o *turnover*, melhorar percepção de suporte na organização e diminuir o *bullying*, mas, como resultado final (mesmo que com limitada contribuição), de forma a descaracterizar o que se esperava como resultados, seus achados não apontaram que o HPWS contribui para diminuição do *bullying* e aumento da satisfação no trabalho e percepção de suporte organizacional (Page et al., 2018).

Noutra direção e avesso a isso vão autores que apontam a performance trazendo resultados para organização (Alatailat et al., 2019; Huergo & Jaumandreu, 2004; Jiang et al., 2012; Puente-Palacios et al., 2016), melhorando a autoeficácia (Chen & Huang, 2009), esperança (Snyder, 1977), recursos individuais (Agarwal & Farndale, 2017; Fabi et al., 2015) e satisfação no trabalho (García-Chas et al., 2016). Há outros fatores que podem ser enumerados, mas o ponto é demonstrar que os autores internacionais navegam numa direção motivacional e comportamental quando se trata de performance, e os autores brasileiros (Tabela 3) apontam na direção de métrica linear, subjetividade e execução, divergindo do que se experimenta do que vem a ser performance.

Os estudos de HPWS dão uma função aos setores de Recursos Humanos de treinar e capacitar as pessoas e, através dessa capacitação, muitas vezes focada em habilidades interpessoais (Yi & Yan, 2018), de desenvolver a performance. Porém, como se pode notar na Tabela 3, as ferramentas e técnicas utilizadas para validar a performance ainda carecem de maior profundidade.

Outro ponto que vale destaque se dá na coleta de dados para definição da performance. Em alguns dos estudos foi perguntado ao indivíduo se sua organização tem alta performance, deixando a critério do sujeito o entendimento do que é performance. Noutro estudo, os gestores foram considerados gestores de alta performance para efeito da pesquisa, deixando clara a subjetividade na coleta de dados para construir o conceito performance.

Há ainda uma intensa variedade de métodos de coleta e de análise dos dados coletados nesses estudos, assim como as abordagens teóricas, que nem sempre ficam claras, são igualmente diversas. Tudo isso dificulta sobremaneira um consenso de definição acerca do constructo de performance, já que nem mesmo a palavra-chave mais adequada é a escolhida para o estudo da temática.

Considerações Finais

As publicações em sua maioria são divulgadas em periódicos classificados no QUALIS/CAPES como B1, o que pode apontar possíveis direções quanto ao interesse dos

veículos de publicação ou relevância do tema no período. Outro ponto relevante é que os estudos apontam que alta performance é sinônimo de alto desempenho, e alto desempenho é uma relação de eficiência, eficácia e efetividade (Tabela 3) para a maioria das organizações. Dessa forma, acredita-se que ter desempenho é economizar recursos.

O estudo evidenciou que performance ainda é vista como eficiência, que é um conceito mecanicista, herdado dos métodos e processos (Deming, 1994). Porém, claramente, organizações brasileiras carecem de recursos mais eficientes e eficazes, de modo que os estudos apontam que o esforço deve vir dos sistemas e não das pessoas, e estas com performance (Subotnik et al., 2019).

O objetivo desse artigo foi fazer uma revisão sistemática de performance para revelar o estado da arte do conceito, com base nos principais autores internacionais, uma vez que as bases nacionais não são convergentes no constructo performance, nem em sua definição nem na coleta de dados para posterior análise, considerações e conclusões.

Um dado que deve ganhar importância e deve chamar a atenção do leitor é que os estudos de performance têm maior relevância na Ásia, principalmente nas áreas e sistemas de recursos humanos, quer seja pelo mercado, população, economia ou característica de sua nação (Knotek, et al., 2020). Vale destacar que nesses países os estudos e pesquisas estão bastantes adiantados quando comparados a outros países.

A destacar os estudos na China, onde há inúmeras pesquisas em organizações com resultados excelentes que aplicam HPWS (Sistema de Trabalho de Alta Performance) em sistema de recursos humanos para melhorar resultados organizacionais, maximizar recursos e elevar a moral das equipes (Huang et al., 2016). No Brasil, o RH ainda é visto em sua grande maioria como staff e, em outras vezes, como recrutamento e seleção, longe de ser uma área de resultados organizacionais (Marras, 2012).

Para a Ásia, em especial China, performance é uma característica de destaque profissional, que revela competência, dinamismo, flexibilidade, habilidades, adaptabilidade, entre outras características (Agarwal & Farndale, 2017) isso coloca o Brasil numa posição de pouco, ou nenhum destaque, pois aqui o constructo carece de uma clara definição, estudos, e pesquisas com critérios mais eficientes ou que sejam comparadas aos modelos de outros países para que possam ser tratadas sobre a mesma perspectiva, tais como conjuntos de competências, habilidades e talento (Subotnik, Olszewski-Kubilius, & Worrell, 2017, Subotnik, Olszewski-Kubilius, & Worrell, 2019).

Isso posto, e com a chegada da era do conhecimento, as buscas por profissionais (mais) competentes, dinâmicos, adaptados, resilientes, talentosos dentre outras características que denotam performance tendem a crescer, e ainda há uma associação muito próxima entre performance e desempenho, e os estudos apontam um distanciamento entre essas definições, ao menos no que se refere ao constructo desempenho em língua portuguesa.

Por fim, essas tendências não são conclusivas, mas permitem inferir que o conceito de alto desempenho vem se distanciando do conceito de alta performance e, ainda mais, dos de eficiência e eficácia, evidenciando a necessidade de maior clareza e distinção quando se trata de performance, seja essa vista como individual ou organizacional (Figura 3).

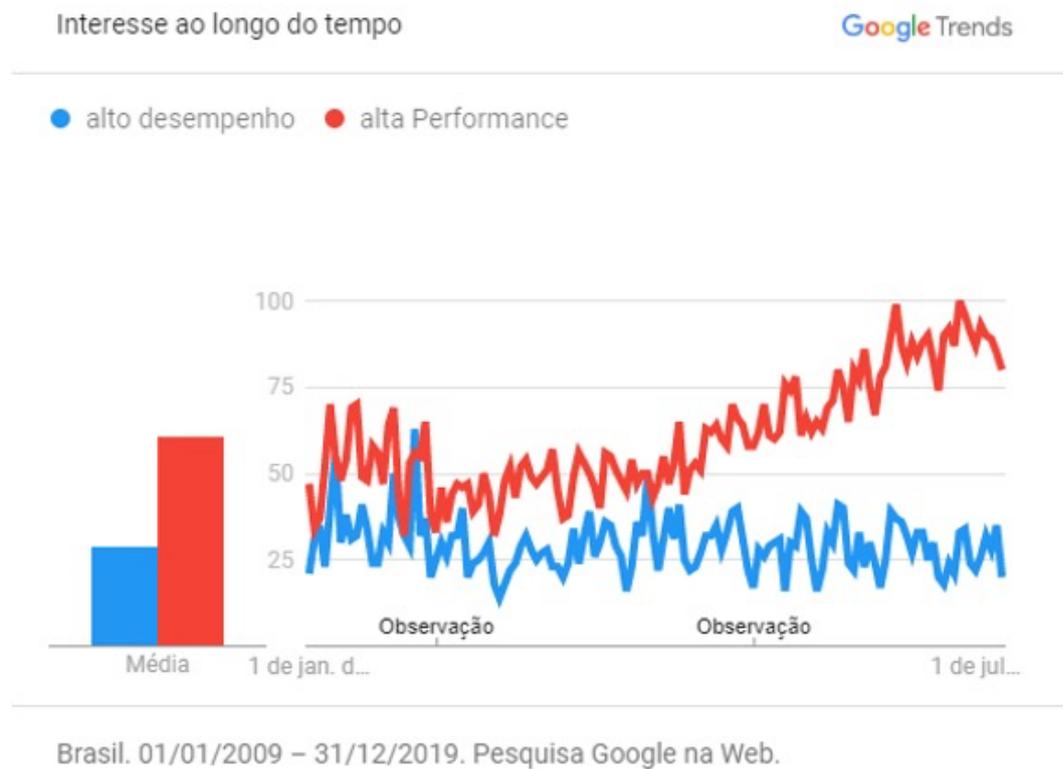


Figura 3 Comparação entre alto desempenho e alta performance entre 2010 e 2019. Fonte: <https://trends.google.com.br/>

No Brasil, ainda há poucos estudos nessa área e foi identificado por essa revisão, nota-se ausência de clareza nos constructos, subjetividade nos levantamentos e diversidade nos métodos de coleta de dados e, por fim, deixa-se a critério do sujeito as ponderações e consideração de seu entendimento do quem vem a ser performance. Isto posto, percebe-se que há um campo fértil de pesquisa no qual se tem a ganhar teoricamente com uma melhor elaboração do constructo. Por outro lado, organizações compreenderiam de forma mais clara como ter um sistema de alta performance, enquanto indivíduos haveriam de desenvolver um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos na direção de seus propósitos pessoais ou organizacionais, sabendo exatamente do que estariam tratando.

Referências

- Abubakar, A. M., Foroutan, T., & Megdadi, K. J. (2019). An integrative review: High-performance work systems, psychological capital and future time perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1302>.
- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological Capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>.
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>.
- Amaral, V. L. (2007). *A dinâmica dos grupos e o processo grupal*. Natal, RN: EDUFRRN. 208 p.: il.

- Anderson, J. C., Dooley, K. J., & Misterek, S. D. (1991). The role of profound knowledge in the continual improvement of quality. *Human Systems Management*, 10(4), pp. 243-259. <https://doi.org/10.3233/HSM-1991-10403>.
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders* (1 ed.). Addison-Wesley Professional.
- Brito, L. A., & Vasconcelos, F. C. (2004). Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 1(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922004000100002>.
- Camozzato, E. S., Verdinelli, M. A., Lizote, S. A., & Serafim, F. K. (2017). Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação como desempenho: um estudo em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 68-83. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p68>.
- Chen, C. -J., & Huang, J. -W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>.
- Cortella, M. S. (2015). *Qual é a tua Obra? inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. Vozes Nobilis.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Da Cunha, A. (2019). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Lexikon.
- Danil, L., & Davis, C. (2009). What makes high-performance teams excel? *Research Technology Management*, 52(4), 40-45. <http://proxy.cityu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43387363&site=ehost-live>
- Deming, W. E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Center for Advanced Educational Services (2º Ed.), p. 101.
- Deming, W. E. (1991). A system of profound knowledge. in J. McConnel, *Safer than known way: The Deming approach to management* (pp. 150-159). Australia: Delaware Books.
- Dreher, M. T., & et al. (2007). Equipes de alta performance e obtenção de resultados: avaliação de desempenho na empresa de intercâmbio CI em Blumenau-SC. *SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Florianópolis/SC.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2015). High-performance work systems as an initiator of employee proactivity and flexible work processes. *Organization Management Journal*, 12(2), 64-74. <https://doi.org/10.1080/15416518.2014.1001055>.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2FIJM-01-2014-0005>.
- Fletcher, J. L. (1995). *Patterns of High Performance: Discovering the Ways People Work Best*. Berrett-Koehler Publishers.
- Flood, F., & Klausner, M. (2018). High-Performance Work Teams and Organizations. Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer International Publishing, *Meteor*, 1-6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3526-1.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.

- Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Revisão Sistemática, Epidemiol. Serv. Saúde*, 23(1). <https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal Management of Psychology*, 31(2), 451-466. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2FJMP-04-2013-0127>.
- Garcia-Santos, S. C., & Werlang, B. S. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 183-191. <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a03.pdf>.
- Garcia-Santos, S., Almeida, L., Werlang, B., & Veloso, A. (2010). Processamento da informação em gestores de alto desempenho. *Motricidade*, 6(1), 85-102. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mot/v6n1/v6n1a07.pdf>.
- Gilbert, F. T. (2013). *Human competence: Engineering worthy performance*. John Wiley & Sons.
- Gretchen, R. (2011, March 23). How Sports May Focus the Brain. *New York Times*.
- Grover, T. S. (2013). *Relentless: From good too great to unstoppable*. New York: Simon and Schuster.
- Gurgel, M. C., & Vasconcelos, F. C. (2012). Configurações Estratégicas de Firms Brasileiras de Alto Desempenho Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 586-607. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400006>.
- Hart, K. (2000). *The trespass of the sign: Deconstruction, theology, and philosophy* (2º ed.). Virginia/USA: Fordham University.
- Hoch, J., & Kozłowski, S. (2014). Leading high-performing teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), pp. 390-403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>.
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How does probability of innovation change with firm age? *Small Business Economics*, 22(3), 193-207. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022220.07366.b5>.
- Hunt Jr, M. L. (2017). The power of great expectations. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(16), 1221-8. <https://doi.org/10.2146/ajhp170257>.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>.
- Juran, J., & Gryna, F. (1980). *Quality Planning and Analysis*. New York/USA: McGraw-Hill.
- Klotzle, M. C., Gomes, L. L., Brandão, L. E., & Pinto, A. C. (2012). Desenvolvimento de uma Medida de Desempenho Comportamental. *Revista Brasileira de Finanças*, 10(3), 395-416. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8613/desenvolvimento-de-uma-medida-de-desempenho-comportamental/i/pt-br>
- Knotek, S. E., Foley-Nicpon, M., Kozbelt, A., Olszewski-Kubilius, P., Portenga, S., Subotnik, R. F., & Worrell, F. C. (2020). Gatekeeping in High-Performance Settings. *Review of General Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1177/1089268020905578>.

- Kotler, S. (2015). *Super-Humanos: Como os Atletas Radicais Redefinem os Limites do Possível*. Editora Sextante.
- Marras, J. P. (2012). *Capital-trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI* (2ª ed.). São Paulo, SP: Futura.
- Mazzei, M. J., Flynn, B. C., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>.
- Meggs, P. B., & Purvis, A. W. (2006). *History of Graphic Design*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Ocker, R. J., & Fjermestad, J. (2000). High Versus Low Performing Virtual Design Teams: A Preliminary Analysis of Communication. *33rd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Ohno, T. (1988). *Workplace Management. Trans. Andrew P. Dillon*. Cambridge: Productivity Press.
- Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high-performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.016>.
- Pinnington, A. H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4), 443-465. <https://doi.org/10.1108/0048348111133336>.
- Pohlmann, M., & Valarini, E. (2013). Elite econômica no Brasil: discussão acerca da internacionalização da carreira de executivos brasileiros. *Revista de Sociologia e Política*, 21(47), 39-53. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782013000300005>.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.
- Puente-Palacios, K., Martins, M. D., & Palumbo, S. (2016). Team performance: evidence for validity of a measure. *Psico-USF*, 21(3), 513-525. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712016210306>.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 2(48), 240-267. <https://doi.org/10.2307/3556658>.
- Riaz, A., Batool, S., & Saad, M. S. (2019). O elo perdido entre o sistema de trabalho de alto desempenho e a percepção de política organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 82-94. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190202>.
- Schechner, R., & Brady, S. (2013). *Performance Studies: An Introduction* (3ª ed.). Oxon, Canada: Routledge.
- Senge, P. (1994). *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo, SP: Best Seller.
- Snyder, C. (1977). A patient by any other name" revisited: maladjustment or attributional locus of problem? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(1), 101-103. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.45.1.101>
- Souza, F. A., Lemos, A. H., Cavazotte, F. d., & Malva, T. R. (2015). Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. *Cadernos EBAPE*, 13(1), 103-120. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39511500>.

- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, p., & Worrell, F. C. (2017). The relationship between expertise and giftedness: a talent development perspective. *The Science of Expertise*. pp. 427-434. <https://doi.org/10.4324/9781315113371>
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2019). Environmental Factors and Personal Characteristics Interact to Yield High Performance in Domains. *Frontiers in Psychology*, 10, 2804-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02804>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 6(63), 384. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, (2), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>.
- While, A. E. (1994). Competence versus performance: which is more important? *Journal of Advanced Nursing*, 20(3), pp. 525-531. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb02391.x>.
- Worrell, F. C., Knotek, S. E., Plucker, J. A., Portenga, S., Simonton, D. K., Olszewski-Kubilius, P., & Subotnik, R. (2016). Competition's role in developing psychological strength and outstanding performance. *Review of General Psychology*, 20(3), 259-271. <https://doi.org/10.1037/gpr0000079>
- Worrell, F. C., Subotnik, R. F., & Olszewski-Kubilius, P. (2018). Talent development: A path toward eminence. in S. Pfeiffer, E. Shaunessy-Dedrick, & M. Foley-Nicpon, *APA handbook of giftedness and talent* (pp. 247-258). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000038-016>
- Yi, C., & Yan, A. (2018). Research on High Performance Work Systematic Influences on Employees Work Behaviour in Environmental Company. *Ekoloji*, 27(106), 337-349. <http://www.ekolojidergisi.com/download/research-on-high-performance-work-systematic-influences-on-employees-work-behaviour-in-environmental-5332.pdf>.