No livro *Pigmalião*, de George Bernard Shaw, explica Eliza Doolittle: «Sabe, na verdade, para além das coisas que qualquer pessoa pode aprender (o vestuário e a forma correta de falar, por exemplo), a diferença entre uma senhora e uma vendedora ambulante de flores não é como ela se comporta, mas como é tratada. Serei sempre uma florista para o Professor Higgins, porque ele me trata sempre como uma florista – e sempre tratará; mas sei que posso ser uma

senhora para si porque me trata sempre como uma senhora – e sempre tratará».

Alguns diretores tratam sempre os seus subordinados de uma forma que dá azo a um desempenho superior. Mas a maioria dos diretores, tal como o Professor Higgins, trata inadvertidamente os seus subalternos de uma maneira que resulta num desempenho inferior ao que eles são capazes de alcançar.

A maneira como os diretores tratam os seus subalternos é subtilmente influenciada pelo que esperam deles. Se as expectativas dos diretores forem elevadas, é provável que a produtividade seja excelente. Se as expectativas forem baixas, é provável que a produtividade seja fraca. É como se existisse uma lei que fizesse aumentar ou diminuir o desempenho

dos subalternos para satisfazer as expectativas dos diretores.

A poderosa influência das expectativas de uma pessoa sobre o comportamento de outra é há muito reconhecida por médicos e cientistas comportamentais e, mais recentemente, por professores. Mas, até agora, a importância das expectativas dos diretores para o desempenho individual e de grupo não tem sido amplamente reconhecida. Documentei este fenómeno em vários estudos de caso preparados durante a última década para grandes preocupações industriais. Estes casos e outros dados disponíveis de investigação científica revelam:

– O que os diretores esperam dos subalternos e a maneira como os tratam

determina, em grande medida, o seu desempenho e progresso na carreira.

– Uma característica única dos diretores superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subalternos cumprem.
– Os diretores menos eficazes não conseguem desenvolver expectativas semelhantes e, como consequência, a produtividade dos seus subalternos ressente-se.
– Os subalternos, na maioria das vezes, parecem fazer o que julgam que se espera que façam.