

Índice

Notas prévias à 2ª edição	27
Introdução à 2ª edição	
§ 1. Acolher o novo sem rejeitar o clássico	30
§ 2. Teoria e prática – a gestão baseada em evidência	30
§ 3. Ciência pragmática, populista, pueril e pedante	35
§ 4. Um terreno dinâmico	37
§ 5. Fazer pessoas, mais do que equipamentos	39
§ 6. Desafios principais enfrentados pela gestão moderna – e o departamento de RH como força organizacional positiva	40
§ 7. Para além do capital humano	44
§ 8. A estrutura geral do livro	45
§ 9. O que o leitor encontrará em cada capítulo	48
§ 10. O «departamento de pessoal» é só para idiotas?	49
§ 11. Teste os seus conhecimentos	50
Capítulo 1 – O que é a gestão de pessoas/recursos humanos?	
§ 1. Introdução	54
§ 2. A GRH no quadro global da gestão	56
2.1. Gerir para que as organizações funcionem	56

2.2. O que é a gestão de pessoas/recursos humanos?	58
2.3. A gestão de pessoas em pequenas e médias empresas	63
§ 3. Enquadramento histórico da GRH no contexto mundial e em Portugal	65
3.1. As relações de trabalho nos primórdios da revolução industrial	65
3.2. A génese da função pessoal	66
3.3. A profissionalização da gestão e a estruturação da função pessoal	68
3.4. Os serviços de pessoal	69
3.5. A valia estratégica da GRH	70
3.6. As perspectivas universalista e contingencial da GRH	72
3.7. Os modelos <i>soft</i> e <i>hard</i>	72
3.8. Gestão de recursos humanos <i>versus</i> gestão de pessoal	74
3.9. A nova GRH como modelo multifacetado e ajustada aos contextos	76
3.10. A individualização das políticas de RH e a segmentação da força de trabalho	76
§ 4. A GRH na Europa e em Portugal	80
4.1. GRH na Europa	81
4.2. GRH em Portugal até 1974	82
4.3. GRH em Portugal de 1974 a meados da década de 1980	83
4.4. GRH em Portugal a partir de 1990 até à mudança de século	84
4.5. GRH em Portugal na actualidade	85
§ 5. Súmula conclusiva	92

Capítulo 2 – A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas

§ 1. Introdução	96
§ 2. Vectores de mudança na GRH	97
2.1. Transformações com implicações para a GRH	97
2.2. Quatro papéis da GRH	103
§ 3. Estratégia de negócio e estratégia organizacional	106
3.1. A estratégia e a vantagem competitiva	106
3.2. Tipos de estratégias organizacionais	108
3.3. Estratégias organizacionais e GRH	110
3.4. A idade e a dimensão das organizações afectando a GRH	111
§ 4. Filosofias de gestão das pessoas	113

§ 5. Gestão estratégica de recursos humanos	116
5.1. Articulando GRH e negócio	116
5.2. A perspectiva das melhores práticas	118
5.3. A perspectiva do alinhamento e a abordagem contingencial	121
5.4. A perspectiva da gestão do talento	126
5.5. O outro lado da moeda: despedindo massivamente os «activos mais valiosos»	130
§ 6. Súmula conclusiva	133

Capítulo 3 – Análise do trabalho

§ 1. Introdução	138
§ 2. Definição, importância e objectivos	141
2.1. Análise de funções	141
2.2. A função e conceitos relacionados	143
2.3. Objectivos e aplicações da AF	145
2.4. Outras aplicações da AF	146
§ 3. Informação necessária à análise de funções e técnicas de recolha	147
3.1. Tipo de informação a recolher	147
3.2. Fontes de informação	150
3.3. Técnicas de recolha de informação	152
§ 4. Métodos de recolha de informação	156
4.1. Métodos orientados para o trabalho	157
4.2. Métodos orientados para o trabalhador	165
4.3. Métodos de análise do trabalho da gestão e do trabalho de equipas	168
§ 5. Resultados da análise de funções	170
5.1. Descrição de funções	170
5.2. Especificações de funções	172
5.3. Categorias de funções	173
5.4. Avaliação e qualificações de funções	175
5.5. Mapas de competências	175
§ 6. Fases de implementação de um programa de Análise de funções	175
6.1. Fase 0 – estratégia e objectivos	176
6.2. Fase 1 – planeamento	176
6.3. Fase 2 – preparação	176
6.4. Fase 3 – Execução	177

6.5. Fase 4 – utilização dos produtos da AF	177
6.6. Fase 5 – utilização futura e actualização	177
§ 7. Súmula conclusiva	177
§ 8. Complementos	179
8.1. Exercício 1 – construa o seu próprio questionário de análise de funções	179
8.2. Exercício 2 – treine-se na entrevista de análise de funções	180
8.3. Exemplo de questionário de análise de funções	183

Capítulo 4 – Recrutamento e atracção do capital humano

§ 1. Introdução	188
§ 2. A gestão estratégica dos recursos humanos e a perspectiva baseada nos recursos – qual o papel do recrutamento?	193
§ 3. O processo de recrutamento e selecção	197
§ 4. Recrutamento: definição e considerações gerais	199
4.1. Noção e tipos	200
4.2. Métodos de recrutamento	202
§ 5. O e-recrutamento	206
5.1. Um método em expansão	206
5.2. Méritos e deméritos	209
5.3. Melhorando a eficácia dos <i>websites</i> de recrutamento electrónico	213
§ 6. <i>Head-hunting</i>	215
6.1. As vantagens e riscos de uma relação triangular	215
6.2. As fases da pesquisa directa	218
§ 7. Modelos explicativos das decisões dos candidatos	221
§ 8. Súmula conclusiva	226

Capítulo 5 – Selecção: elegendo capital humano

§ 1. Introdução	230
§ 2. O que é a selecção e qual é a sua eficácia como preditora do desempenho	232
2.1. O que é a selecção?	232
2.2. A capacidade preditiva dos métodos e técnicas de selecção	233
§ 3. Questionários ou inventários de personalidade	235
3.1. Medidas gerais e específicas	235
3.2. O modelo das <i>Big Five</i>	237

3.3. Outras forças individuais pertinentes	239
3.4. Testes de integridade	241
3.5. Considerações finais sobre os inventários de personalidade	244
3.6. O diamante da eficácia da liderança: características pessoais pertinentes para a selecção de líderes	246
3.7. Questionários auto-descritivos <i>versus</i> outros métodos de medida	247
§ 4. A inteligência e a inteligência emocional	250
4.1. Testes de capacidades cognitivas	250
4.2. Inteligência emocional	252
§ 5. Outros instrumentos focalizados nos indivíduos	255
5.1. <i>Biodata</i>	255
5.2. Análise do CV	256
5.3. Referências e cartas de recomendação	259
5.4. Testes de consumo de droga	260
5.5. Grafologia – a letra ao microscópio	263
§ 6. Testes específicos orientados para as funções a exercer pelos candidatos	265
6.1. Testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas	265
6.2. Testes de conhecimentos	265
6.3. Testes de amostras de trabalho e simulações	267
§ 7. As novas tecnologias e os testes via <i>web</i>	269
§ 8. Súmula conclusiva	272

Capítulo 6 – Selecção: abordagens holísticas

§ 1. Introdução	276
§ 2. Entrevistas: definições e tipos	277
2.1. O que é uma entrevista	277
2.2. Tipos de entrevistas e questões	278
§ 3. Entrevistas: entre a estrutura e a sua ausência	282
3.1. Apesar de tudo... porque são tão frequentemente usadas?	282
3.2. A necessidade de combinar estrutura com a ausência da mesma	283
§ 4. Entrevistas: dificuldades, riscos e enviesamentos	285
4.1. Porque os gestores sentem dificuldades na realização de entrevistas – e porque resistem a entrevistas estruturadas	285
4.2. A gestão de impressões e a atractividade física dos candidatos	286
4.3. A entrevista começa antes de se iniciar?	290

§ 5. Em prol de entrevistas mais eficazes	294
5.1. Linhas de orientação para entrevistas estruturadas	294
5.2. Outras orientações para a generalidade das entrevistas	296
§ 6. <i>Assessment centers</i>	300
6.1. Definição e origens	300
6.2. O processo	301
6.3. Técnicas de avaliação	304
6.4. Erros, custos e efeitos adversos	305
§ 7. A diversidade de métodos e a sua utilidade	306
7.1. Combinação de dimensões avaliativas e métodos	306
7.2. A selecção e sua utilidade	307
§ 8. A globalização, a internacionalização das empresas e a selecção	308
8.1. Algumas notas sobre recrutamento e selecção em diferentes contextos culturais	308
8.2. Selecção de candidatos a expatriação	310
8.3. Critérios de selecção de gestores expatriados	311
§ 9. Justiça e discriminação positiva	313
9.1. A justiça nos processos de recrutamento e selecção	313
9.2. A discriminação positiva e as quotas	317
§ 10. Selecção e gestão estratégica de RH	320
§ 11. Súmula conclusiva	323
§ 12. Complemento – auditoria rápida de recrutamento/selecção	324

**Capítulo 7 – Gerindo a entrada e o relacionamento:
acolhimento, socialização e retenção**

§ 1. Introdução	328
§ 2. Socialização: considerações gerais	330
2.1. Noção e importância	330
2.2. A socialização começa antes do acolhimento	333
§ 3. O processo de socialização	335
3.1. Pré-ingresso	335
3.2. Encontro	336
3.3. Metamorfose	338
§ 4. Táticas de socialização	339
4.1. Institucionalizadas <i>versus</i> individualizadas	339

4.2. Formais <i>versus</i> informais	341
4.3. Individuais <i>versus</i> colectivas	341
4.4. Sequenciais <i>versus</i> aleatórias	343
4.5. Fixas <i>versus</i> variáveis	343
4.6. Seriais <i>versus</i> disjuntivas	344
4.7. Investidura <i>versus</i> desinvestidura	346
4.8. A eficácia das táticas de socialização e o papel da proactividade dos indivíduos	347
§ 5. Conteúdos da socialização: o que os indivíduos aprendem	349
§ 6. Programa de orientação/integração inicial	351
6.1. As etapas principais do programa	351
6.2. O <i>kit</i> e/ou o manual de acolhimento	353
§ 7. Socialização e ajustamento pessoa-organização	355
7.1. Vantagens de desvantagens do (des)ajustamento	355
7.2. Conciliando ajustamento e desajustamento	357
§ 8. Algumas notas sobre a socialização de expatriados	361
8.1. Socialização organizacional e cultural	361
8.2. Três fases de ajustamento	361
8.3. Mentoria antes, durante e depois da expatriação	362
§ 9. Saídas voluntárias dos membros organizacionais	365
9.1. Potenciais benefícios das saídas voluntárias	365
9.2. Efeitos perversos das saídas voluntárias	369
§ 10. Medidas de retenção de colaboradores	369
10.1. Uma grande diversidade de medidas	369
10.2. <i>Embeddedness</i> – indivíduos arreigados à organização	373
§ 11. Súmula conclusiva	375

Capítulo 8 – Formação: para potenciar o capital humano

§ 1. Introdução	378
§ 2. Aprender a aprender: um desígnio individual e colectivo	381
2.1. A formação como «modo de vida» individual e organizacional	381
2.2. Aprender a saber, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a aprender	383

§ 3. Treino, formação e educação: a aprendizagem ao longo da vida	385
3.1. As múltiplas formas do aprender: treino, formação, educação e desenvolvimento	385
3.2. Aprendizagem ao longo da vida: aprender de forma integrada e contínua	386
3.3. Formação na Europa e em Portugal	388
§ 4. A relevância da formação para os indivíduos, as organizações e a economia	392
4.1. Relevância da formação para o indivíduo	392
4.2. Relevância da formação para a organização	393
4.3. Relevância da formação para as economias e o desenvolvimento dos países	396
§ 5. Métodos e técnicas de formação	398
5.1. As facetas e os princípios da aprendizagem	398
5.2. Classificação dos métodos	401
5.3. A escolha dos métodos	403
§ 6. O ciclo formativo	407
6.1. Entre o diagnóstico de necessidades e a avaliação da formação – no quadro da estratégia da organização	407
6.2. Fase preparatória: políticas de formação e estratégia da organização	408
6.3. Fase 1: identificação ou diagnóstico das necessidades	408
6.4. Fase 2: programação	411
6.5. Fase 3: execução	414
6.6. Fase 4: avaliação	420
§ 7. Súmula conclusiva	427

Capítulo 9 – Desenvolvimento de competências de gestão

§ 1. Introdução	432
§ 2. A formação e as múltiplas perspectivas de desenvolvimento	433
2.1. Formação e desenvolvimento	433
2.2. Desenvolvimento de gestão, da organização e do indivíduo	435
§ 3. Liderança e gestão	437
3.1. Líderes e/ou gestores?	437
3.2. Mesmo o carisma e a autenticidade podem desenvolver-se?	439
3.3. O que fazem os gestores?	440

3.4. Quais as competências importantes dos gestores?	444
3.5. Competências e meta-competências de liderança global	446
§ 4. Desenvolvimento de gestores	449
4.1. Os MBA e a educação em gestão (<i>management education</i>)	449
4.2. Formação de gestão (<i>management training</i>)	452
§ 5. Desenvolvimento da gestão	456
5.1. Não é uma panaceia!	456
5.2. O processo de desenvolvimento da gestão	457
5.3. Fase 1: objectivos do desenvolvimento e planeamento	457
5.4. Fase 2: diagnóstico das competências a desenvolver – organização	459
5.5. Fase 3: diagnóstico das competências a desenvolver – indivíduo	459
5.6. Fase 4: implementação do programa	462
5.7. Fase 5: avaliação, validação e revisão	464
§ 6. Métodos e técnicas	465
6.1. Considerações gerais	465
6.2. Acções de desenvolvimento fora do local de trabalho	466
6.3. Desenvolvimento no local de trabalho	477
§ 7. Uma abordagem integradora	487
§ 8. Súmula conclusiva	489

Capítulo 10 – Os processos de gestão e melhoria do desempenho

§ 1. Introdução	492
§ 2. Objectivos e requisitos da gestão do desempenho	495
2.1. Objectivos estratégicos	496
2.2. Objectivos de desenvolvimento individual	498
2.3. Objectivos de gestão e organização dos RH	498
2.4. Condições de eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho	500
§ 3. Gestão de desempenho: alguns aspectos práticos	503
3.1. Desenvolvimento de padrões de desempenho	503
3.2. O que deve ser avaliado?	505
3.3. Propriedades psicométricas e correcção das classificações	507
§ 4. Quem deve fazer a avaliação?	508
4.1. Chefia directa	509
4.2. Técnico do departamento de recursos humanos	509
4.3. Colegas/pares	509

4.4. Subordinados	510
4.5. Autoavaliação	510
4.6. Clientes	511
4.7. Avaliação 360 graus	512
§ 5. Métodos de avaliação do desempenho	515
5.1. Métodos de avaliação orientados para o comportamento	516
5.2. Métodos de avaliação orientados para os resultados	523
§ 6. Dificuldades de avaliação e estratégias para uma avaliação eficaz	526
6.1. Uma perspectiva crítica	526
6.2. Erros e enviesamentos	529
6.3. Enfrentando os erros e enviesamentos	532
§ 7. O <i>feedback</i> sobre o desempenho	533
7.1. A necessidade de <i>feedback</i> contínuo	533
7.2. As entrevistas de avaliação de desempenho	534
§ 8. Súmula conclusiva	538

Capítulo 11 – Competências: combinando capacidades técnicas com características *soft*

§ 1. Introdução	544
§ 2. A origem e a definição de competências	548
2.1. A origem dos actuais modelos baseados em competências	548
2.2. A diversidade de definições	549
2.3. Elementos comuns no conceito de competências	550
§ 3. Tipologias de competências	551
3.1. Cinco grupos de competências de gestão	551
3.2. Tipos de competências específicos da tarefa, da organização e da indústria	552
§ 4. O processo de identificação de competências	557
4.1. A importância dos perfis de competências	557
4.2. Identificar competências relevantes para o desempenho	558
4.3. O exemplo da 3M	559
4.4. O exemplo da Royal Canadian Mounted Police	561

§ 5. Implicações da utilização de modelos de competências para a gestão de pessoas	564
5.1. Competências em vez de funções	564
5.2. Vantagens e desafios	565
§ 6. Súmula conclusiva	570

Capítulo 12 – Carreiras: a parceria entre a organização e os indivíduos

§ 1. Introdução	574
§ 2. Conceitos e semântica de carreira	577
2.1. Uma definição difícil	577
2.2. A perspectiva tradicional	579
2.3. Carreira como ocupação profissional	581
2.4. Trajectória profissional	583
2.5. Sequência de experiências profissionais ao longo da vida	585
§ 3. Teorias e modelos de carreira	585
§ 4. Tipologias de carreira e o significado de progressão na carreira	588
4.1. Carreiras burocráticas, profissionais e empreendedoras	588
4.2. Relógios dourados, migrantes, serpenteados e quebras	592
§ 5. As escolhas de carreira	594
5.1. A importância da estrutura social	594
5.2. O papel das características disposicionais e a congruência indivíduo-ocupação	595
5.3. Críticas aos modelos de congruência indivíduo-ocupação	597
5.4. Conceitos de carreira	597
5.5. A importância do não-trabalho e dos ciclos de vida	598
5.6. As âncoras de carreira	599
§ 6. Os estádios de desenvolvimento	602
6.1. Os estádios de desenvolvimento da vida adulta	602
6.2. Os estádios de desenvolvimento de carreiras	604
§ 7. As «novas» carreiras	606
7.1. Mudanças sociais, económicas e individuais	606
7.2. Carreiras proteanas	608
§ 8. Actividades de desenvolvimento de carreira: uma responsabilidade partilhada	615

§ 9. Gestão de carreiras em ambientes internacionais	618
9.1. Diferentes concepções de carreira em diferentes contextos culturais	619
9.2. A gestão das carreiras dos expatriados	621
§ 10. Súmula conclusiva	622

Capítulo 13 – Compensação: a gestão da retribuição e dos benefícios

§ 1. Introdução	626
1.1. Afinal, o salário é motivador?	626
1.2. Compensação: custo ou instrumento estratégico?	627
1.3. Breve evolução histórica dos sistemas de compensação	628
1.4. Estrutura do capítulo	630
§ 2. Gerir a compensação para aumentar a motivação: o dinheiro não é apenas higiénico	630
2.1. Se é motivador, por que se considera que não é?	630
2.2. Um factor higiénico que também é motivador	631
§ 3. Compensação: conceito, componentes e propósitos	634
3.1. Controvérsias e mitos	634
3.2. Compensação e recompensas	636
3.3. Componentes da compensação	636
3.4. Que propósitos serve a compensação?	641
3.5. Premissas fundamentais	646
§ 4. Como definir a componente salarial de uma política de compensação?	647
4.1. Compensação baseada na função	648
4.2. Compensação baseada no mercado	652
4.3. Compensação baseada nas competências	655
§ 5. Dilemas de uma política de compensação	656
5.1. Equidade externa ou interna?	656
5.2. Pagamento fixo ou variável?	657
5.3. Desempenho ou pertença?	657
5.4. Compensar a função ou o seu ocupante?	658
5.5. Elitismo ou igualitarismo?	658
5.6. Abaixo ou acima do nível praticado pelo mercado?	659
5.7. Recompensas monetárias ou não-monetárias?	660
5.8. Pagamento secreto ou público?	660
5.9. Centralização ou descentralização das decisões de pagamento?	663

§ 6. Compensação variável	663
6.1. Sistema de incentivos	663
6.2. Nível a que é feita a medição	664
6.3. Tipo de medidas	664
6.4. Tipos de incentivos	665
6.5. O problema de agência	668
§ 7. Algumas notas sobre a compensação dos executivos	670
7.1. As perspectivas funcional e moral	670
7.2. A teoria da agência e as tentativas de «amarrar o gato ao toucinho»	673
7.3. Uma perspectiva internacional	677
§ 8. Compensação praticada pelas empresas com operações internacionais	679
8.1. Requisitos e dificuldades da compensação de expatriados	679
8.2. Sistemas de compensação de expatriados	680
8.3. Considerações genéricas sobre o sistema de compensação praticado pelas multinacionais	681
§ 9. Súmula conclusiva	682
§ 10. Anexo	686

Capítulo 14 – Subcontratação e trabalho temporário

§ 1. Introdução	690
1.1. O que é a subcontratação (ou externalização)	693
1.2. Um modelo de subcontratação assente na perspectiva baseada nos recursos	694
1.3. Potenciais vantagens da subcontratação	696
1.4. Potenciais riscos e desvantagens	697
§ 2. A subcontratação na GRH	700
2.1. Razões desfavoráveis à subcontratação de RH	700
2.2. Uma força de trabalho <i>just-in-time</i> ?	702
2.3. Outras vantagens e desvantagens da subcontratação em GRH	705
§ 3. O caso específico do trabalho temporário	707
3.1. Conceitos fundamentais	708
3.2. Uma actividade controversa	712
3.3. Vantagens, desvantagens e riscos	714
3.4. Permanentes <i>versus</i> temporários	717
3.5. A estigmatização dos trabalhadores temporários	719
§ 4. Súmula conclusiva	722

Capítulo 15 – Ruptura: os processos de reestruturação e *downsizing*

§ 1. Introdução	726
§ 2. O <i>downsizing</i> : um processo inevitável?	728
2.1. O que é o <i>downsizing</i>	728
2.2. Razões da emergência do <i>downsizing</i>	729
2.3. Alterações nos contratos psicológicos	731
§ 3. As duas faces de Janus	733
3.1. Benefícios <i>versus</i> efeitos perversos sobre a empresa e os colaboradores	733
3.2. Potenciais efeitos perversos externos	738
§ 4. Porque falham os processos de <i>downsizing</i> ?	740
4.1. Reactividade em vez de proactividade	741
4.2. Três estratégias de <i>downsizing</i>	743
4.3. «Demolir e construir» <i>versus</i> «cortar a eito»	745
§ 5. Em prol de processos de <i>downsizing</i> mais eficazes: orientações gerais	746
§ 6. O <i>outplacement</i>	750
6.1. O que é o <i>outplacement</i>	750
6.2. Potenciais benefícios	754
6.3. Uma perspectiva menos «romântica»	756
§ 7. Pensando e gerindo os sobreviventes	758
7.1. Melhorando e dignificando os processos	758
7.2. Implicações práticas: como actuar – antes, durante e depois	759
§ 8. Os «anjos da morte» também sofrem angústias?	763
8.1. Problemas emocionais e psicológicos experimentados pelos executantes	763
8.2. As emoções prejudicando a eficácia comunicacional	767
§ 9. Evitando o declínio	769
9.1. Orientações gerais	769
9.2. Desenvolvendo organizações porosas à envolvente	773
§ 10. Uma breve alusão ao caso português	774
§ 11. Súmula conclusiva	776

Capítulo 16 – Treze disfunções organizacionais

§ 1. Introdução	782
§ 2. Absentismo	783

2.1. Definição	783
2.2. Classificações do absentismo	783
2.3. Determinantes e consequências	784
§ 3. Presentismo	785
3.1. Definição	785
3.2. Visões do presentismo	785
3.3. Determinantes e consequências	786
§ 4. Rotatividade	787
4.1. Definição	787
4.2. Perspectivas sobre a rotatividade	788
4.3. Determinantes e consequências	789
§ 5. <i>Workaholism</i>	789
5.1. Definição	789
5.2. Perspectivas acerca do <i>workaholism</i>	790
5.3. Determinantes e consequências	792
§ 6. Falta de pontualidade (atrasos)	793
6.1. Definição	793
6.2. Perspectivas acerca da pontualidade	795
6.3. Determinantes e consequências	796
§ 7. Modelo EVLN – saída, voz, lealdade, negligência	797
7.1. Definição	797
7.2. Perspectivas acerca do modelo ELVN	797
7.3. Determinantes e consequências	798
§ 8. Stresse	799
8.1. Definição	799
8.2. Perspectivas acerca do stresse	800
8.3. Determinantes e consequências	800
§ 9. Acidentes de trabalho	802
9.1. Definição	802
9.2. Perspectivas acerca dos acidentes de trabalho	803
9.3. Determinantes e consequências	804
§ 10. Alcoolismo	805
10.1. Definição	805
10.2. Perspectivas acerca do alcoolismo	806
10.3. Determinantes e consequências	807

§ 11. Fadiga	809
11.1. Definição	809
11.2. Perspectivas acerca da fadiga	809
11.3. Determinantes e consequências	810
§ 12. Roubo e fraude	811
12.1. Definição	811
12.2. Perspectivas acerca do roubo e da fraude	811
12.3. Determinantes e consequências	812
§ 13. Assédio no trabalho	813
13.1. Definição	813
13.2. Perspectivas sobre o assédio	814
13.3. Determinantes e consequências	815
§ 14. Suicídios	816
14.1. Definição	816
14.2. Determinantes e consequências	817
§ 15. Súmula conclusiva	819
Um epílogo em 33 ideias-chave	821
Respostas ao questionário inserido no final do capítulo introdutório	831
Referências	839