BASTA !

Um guia direto e humano
sobre liderança tóxica e os seus efeitos

by Telma Gonçalves
2025
contato@telmagoncalves.pt

Introdução

Este e-book reflete a minha perspectiva pessoal, construída ao longo de mais de duas décadas de experiência profissional, e surge da observação direta dos efeitos da liderança tóxica em contextos reais.

Não substitui aconselhamento jurídico ou psicológico — mas pretende ser um ponto de partida para reflexão e mudança. Ele nasce do choque entre a liderança que idealizamos — inspiradora, construtiva, humana — e a realidade, cada vez mais frequente, de chefias tóxicas que abusam da autoridade em vez de a colocarem ao serviço do coletivo.

Estamos a viver uma epidemia silenciosa: ambientes onde o medo se normalizou, onde a ameaça e a humilhação se confundem com exigência, e onde a hierarquia serve de escudo para atitudes desumanas. Pessoas que deviam guiar equipas tornam-se fontes de ansiedade, desvalorização e abuso emocional.

Ser colaborador não é ser submisso.
Não é aceitar tudo.
Não é calar-se perante gritos, manipulação, sobrecarga ou silenciamento. O local de trabalho deveria ser um espaço de crescimento — não de sobrevivência emocional.

Eu vi. Eu vivi.

Conheço o silêncio, a dúvida, o medo. Mas também encontrei coragem, ferramentas e voz. Este e-book é o reflexo dessa jornada. Um grito sereno que diz: não estás sozinho. E talvez, se começarmos a falar, possamos também começar a mudar.

Quem sabe um dia — breve — possamos finalmente dizer, em uníssono: ***Basta.***

Capítulo I - Reconhecer

Porque é tão difícil pedir ajuda?

- Vergonha de admitir que estás a sofrer — e de reconhecer que estás a ser **vítima**.
- Medo de não acreditarem em ti.
- Sensação de que estás a exagerar.
- Desconfiança, porque noutras vezes foste ignorado(a) ou desacreditado(a).
- Receio de parecer fraco(a) num mundo que exige força o tempo todo.
- Dificuldade em colocar em palavras uma dor que ainda estás a tentar compreender.

Quantas vezes fingiste que estava tudo bem só para não pareceres fraco(a)?

Quantas vezes sorriste enquanto estavas à beira do colapso, porque achaste que ninguém ia entender — ou pior, que não tinhas esse direito?

A importância de uma rede

Ter com quem falar pode mudar tudo.

Sentir que alguém te ouve sem julgamento é o início da cura.

O apoio não tem de vir de muitos — basta uma pessoa que esteja realmente presente.

Uma rede é feita de gente, mas também de lugares seguros.

Quando falas, parte da dor transforma-se em palavras.

O isolamento alimenta a culpa. A conexão devolve-te a perspectiva.

Precisas de falar com alguém?

Às vezes, o primeiro passo é só sentir que alguém te vai ouvir.

Estes serviços existem — são gratuitos, confidenciais e estão preparados para ajudar:

- **APAV – Apoio à Vítima**
📞 116 006 | www.apav.pt

- **SNS24 – Apoio psicológico**
📞 808 24 24 24 (opção 4) | www.sns24.gov.pt

- **Ordem dos Psicólogos Portugueses**
Diretório de profissionais | www.ordemdospsicologos.pt

- **CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego**
✉️ cite@cite.gov.pt | ☎️ 213 236 800 | cite.gov.pt

- **Segurança Social**
📞 300 502 502 | www.seg-social.pt

- **ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho**
📞 300 069 300 | www.act.gov.pt

🔁 Podes voltar a encontrar estes contactos, e outros, na página final "**Recursos Úteis**".

Tu também podes ser apoio:

- Ouve sem interromper.
- Acredita na dor do outro.
- Dá um sinal claro de presença e disponibilidade.
- Pergunta: "Queres desabafar ou preferes que pensemos em soluções juntos?"
- Oferece gestos simples: enviar um recurso, acompanhar a uma reunião difícil, ajudar a escrever um e-mail.
- Fala sobre o tema com naturalidade — para que deixe de ser um assunto escondido.

Agora és tu que podes quebrar o ciclo.

Capítulo II –Reagir

O predador de falhas

Um líder tóxico não ataca de imediato — primeiro observa.

Testa-te. Fragiliza-te. E só depois atinge-te onde dói mais.

Critica-te por tudo. Nunca estás à altura.

Aponta falhas constantemente.

Faz-te sentir pequeno(a), mesmo quando dás o teu melhor.

E fá-lo com um ar de normalidade, como se fosse "apenas exigente".

Quem precisa de ti quebrado, nunca te valorizou inteiro(a)

Sintomas de um ambiente abusivo

- Viver em ansiedade permanente
- Medo constante de ser chamado(a) à atenção
- Auto-sabotagem e desgaste emocional
- Vergonha e sensação de inutilidade
- Culpa que não sabes de onde vem
- Adaptação extrema a padrões que não são teus

O pior? Começas a achar que **o problema és tu.**

Limites e valores

Reconhece os teus limites — especialmente aqueles que não devem ser ultrapassados.

Há fronteiras que, quando violadas, nos quebram por dentro.

Tens direito a estabelecer esses limites.

E tens direito a vê-los respeitados.

Reflete também sobre **os teus valores**:

- Estão alinhados com os da organização onde trabalhas?
- Ou estás constantemente a silenciar partes de ti para sobreviver?

Estás pronto(a) para isso?

Este capítulo não é um apelo à revolta imediata.

É um convite à lucidez.

Porque antes de mudar o mundo, precisas de te reconhecer dentro dele.

E só quem vê com clareza consegue reagir com força.

A tua saúde emocional vale mais do que qualquer salário

Capítulo III - Superar

Respirar e voltar a ganhar controlo

Superar não é esquecer.

É recuperar o teu centro.

É aprender a reagir com consciência — e não apenas com dor.

Requer tempo.

Requer apoio.

Requer resiliência.

Como sair

Às vezes, o mais difícil não é sair — é perceber que tens o direito de o fazer.

E que podes pedir ajuda.

Nem sempre é preciso sair de rompante.

Mas preparar a saída é ganhar terreno sobre o medo.

Há lugares onde deixas de ser tu. Aprende a sair.

Plano de Saída — 5 passos conscientes

1.Reconhece o que está a acontecer:

Dá nome àquilo que vives: abuso emocional, humilhação, manipulação. Só assim consegues validar o que sentes.

2.Regista comportamentos abusivos:

Guarda e-mails, anotações, datas, conversas. Mantém provas contigo — não no computador da empresa.

3.Procura apoio externo e seguro:

Pode ser um psicólogo, um sindicato, um gabinete jurídico, um amigo neutro.

(Se precisares de ajuda especializada, consulta a página "Recursos Úteis" no final deste e-book.)

4.Prepara um plano de saída realista

Não precisas sair amanhã. Mas começa a planear:

- tens segurança financeira?
- consegues procurar outro trabalho?
- precisas de baixa médica ou proteção legal?

5. **Cuida de ti em cada etapa**

Dorme. Come bem. Fala com alguém.

Estar ferido(a) não significa estar fraco(a) — significa que sobreviveste até aqui. Agora é tempo de reconstruir.

Feridas que ficam

Mesmo depois de sair, as marcas podem persistir:

- Medo de autoridade
- Desconfiança constante
- Desconforto perante mudanças
- Autoestima abalada
- Dúvida crónica: “Será que fui eu?”

E talvez o mais duro:

O impacto silencioso na tua vida pessoal.

Reconstruir a autoestima

- Inicia acompanhamento psicológico, se possível
- Estabelece rotinas simples e seguras
- Rodeia-te de quem te valida
- Faz coisas que te desafiem — sem te expor
- Celebra até as pequenas vitórias
- Escreve sobre o que viveste — mesmo que ninguém leia

A autoestima não é vaidade.

É saúde emocional

É dignidade.

Faz parte de ti, de quem és — e do que **mereces viver.**

Capítulo IV – Apoiar

<u>Ninguém deveria passar por isto. Muito menos sozinho.</u>

Se já viveste algo assim, sabes.

Se nunca viveste, acredita.

Há silêncios que destroem mais do que gritos.

E há olhares cúmplices que salvam mais do que mil palavras.

<u>O poder da escuta e da presença</u>

Às vezes, a única coisa que o outro precisa é saber que não está a enlouquecer.

Saber que alguém acredita.

Que não está sozinho(a).

Que o que está a sentir faz sentido.

Não precisas resolver.

Basta estar. Validar. Acolher.

Partilhar experiências pode abrir caminhos — ou simplesmente aliviar o peso.

A dor, quando reconhecida, começa a perder força.

Agora é a tua vez

Se estás a ler isto e te reconheces, partilha.

Se alguém te vier contar algo parecido, ouve.

Se sentires que tens forças, levanta a mão — por ti ou por outro.

Porque a mudança começa quando alguém ousa dizer:

<u>Basta.</u>

Conclusão

Chegaste até aqui.

Isso já diz tudo.

Reconhecer foi corajoso.

Reagir exigiu energia.

Superar vai exigir tempo.

E apoiar alguém, por vezes, **basta para quebrar um ciclo inteiro.**

Este e-book é uma semente.

Uma mão estendida.

Um espaço de coragem.

Tu mereces um lugar onde possas crescer — **sem medo, sem culpa, sem abuso**.

E esse lugar começa dentro de ti.

Escrevi este e-book com base na minha experiência e nas histórias que me atravessaram ao longo de mais de 20 anos de carreira profissional.

Se ele te ajudou, tocou ou fez refletir, partilha-o com quem possa precisar.

Se quiseres contactar-me:

📩 contato@telmagoncalves.pt

© 2025 Telma Gonçalves. Todos os direitos reservados.
Esta obra é protegida por direitos de autor. Nenhuma parte poderá ser reproduzida, distribuída ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio, incluindo fotocópia, gravação ou outros, sem autorização prévia da autora.
Esta obra pode ser partilhada livremente, desde que seja mantida na íntegra, com autoria reconhecida e sem fins comerciais.

✅ Perguntas para reflexão pessoal

Podes usar estas perguntas contigo mesmo(a), num diário, numa sessão de terapia, ou apenas em silêncio.

Não precisas responder a todas — começa por onde doer menos.

1. Alguma vez me senti diminuído(a) no trabalho… e achei que a culpa era minha?

2. Já tolerei comportamentos que não admitiria a um amigo?

3. Como reajo quando alguém me faz sentir “a mais” ou “a menos”?

4. Estou a tentar sobreviver ou a crescer neste ambiente?

5. Que parte de mim tenho silenciado para encaixar?

6. O que é que o medo me tem impedido de fazer?

7. Se um amigo me contasse o que estou a viver, o que eu lhe diria?

8. O que preciso de ouvir — e de quem?

9. Que apoio eu gostaria de ter… mas ainda não pedi?

10. O que mudaria na minha vida se eu escolhesse sair?

Basta.

Não como fim, mas como começo.

Basta de dor calada.

Basta de medo disfarçado de disciplina.

Basta de exigência sem humanidade.

Basta de normalizar o abuso.

Basta — ***porque és suficiente***.

Porque ***o que sentes importa.***

Porque ***és digna(o) de respeito, mesmo quando estás em silêncio***.

Que este seja o teu ponto de viragem.

Um dia de cada vez.

Uma escolha de cada vez.

Até chegares — de novo — a ti.

✅ Recursos Úteis

Se precisares de ajuda especializada, estes serviços estão disponíveis — gratuitamente e com confidencialidade.

🧠 Apoio psicológico e emocional

- **SNS24 – Linha de apoio em saúde mental**

📞 808 24 24 24 (opção 4) | www.sns24.gov.pt

- **Ordem dos Psicólogos Portugueses – Diretório de profissionais**

www.ordemdospsicologos.pt

- **APAV – Apoio à Vítima (inclui violência no trabalho)**

📞 116 006 (Linha gratuita e confidencial) | www.apav.pt

- **Provedoria de Justiça**

✉️ provedor@provedor-jus.pt | provedor-jus.pt

- **Linha Nacional de Emergência Social**

📞 144 (disponível 24h) | Serviço de apoio em casos críticos

- **Aliança Pro Bono Portugal (apoio jurídico gratuito para casos específicos)**

✉️ geral@aliancaprobono.pt | aliancaprobono.pt

⚖️ Apoio jurídico, institucional e laboral (Portugal)

- **CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego**

✉️ cite@cite.gov.pt | ☎️ 213 236 800 |www.cite.gov.pt

- **ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho**

📞 300 069 300 |www.act.gov.pt

- **Segurança Social – Linha de apoio e esclarecimento**

📞 300 502 502 |www.seg-social.pt

🌍 Apoio Europeu

- **EU-OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho**

📍 Direcionamento por país: osha.europa.eu

- **Equinet – European Network of Equality Bodies**

📍 Rede europeia de entidades que promovem a igualdade no trabalho: equineteurope.org

A maioria destes serviços está preparada para responder a situações de abuso laboral, assédio moral, *burnout* severo ou conflito legal com a entidade empregadora.

Mesmo que não tenhas “provas”, o teu relato é suficiente para iniciares um pedido de ajuda.