Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

iGBRASIL

Notícias · Utilidades · Recursos para operadores de iGaming

Carreiras · Estratégico

Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

Quais funções precisam estar nomeadas antes do dia 1, quais podem esperar 90 dias e quais dá para comprar como serviço — com o lead time de cada uma.

Por Redação iGBRASIL, Redação

Publicado em 05/11/2026 às 14h05

· 10 min de leitura

Por que importa

Sem responsável nomeado por PLD/FT, jogo responsável, atendimento e segurança da informação, o pedido de retomada não é protocolado — a estrutura de pessoas é condição de autorização, não consequência dela.

O pool de desligados ainda está disponível, mas quem migrou para fintech, PSP ou mídia só volta com prêmio de risco; a base do CAGED já mostrava admissões acima das rescisões antes do choque.

A decisão de religar pode vir com poucos dias de aviso, o que exige gatilhos de contratação definidos por evento, não cronograma por data.

Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

Se a sua operação voltar a funcionar — por decisão judicial, por caducidade da medida provisória ou por nova autorização —, em que ordem você recontrata? Esta análise responde a diretores de operação, de compliance e de gente que desmontaram o quadro nas últimas semanas e precisam de um plano de remontagem que funcione tanto se o religamento vier em 30 dias quanto se vier em 180.

A resposta curta: não se remonta organograma, remonta-se camada de lead time. E a camada mais lenta é também a que trava tudo — as funções que precisam estar nomeadas e documentadas antes de qualquer protocolo.

Resumo executivo

Divida o quadro em três camadas: funções nomeadas perante o regulador (Camada 0), funções que travam o dia 1 (Camada 1) e funções de crescimento (Camada 2).

Camada 0 precisa estar contratada antes do sinal de retomada, não depois: é documento protocolado, não headcount.

Defina gatilhos por evento — decisão judicial dispara Camada 1; protocolo aceito dispara Camada 2 —, nunca datas fixas.

Terceirize a esteira (KYC, SOC, monitoramento, trading), nunca a responsabilidade: mantenha um sênior interno como dono do processo.

Orce a remontagem em três cenários (30, 90 e 180 dias) incluindo prêmio de recontratação e risco trabalhista de readmissão.

O quadro foi desmontado em seis semanas — e o pool não fica parado

Levantamento da ANJL divulgado em 07/10/2026 apontou mais de 3,5 mil desligamentos desde 25/09/2026, cerca de 23% da força de trabalho das empresas que responderam ao formulário, além de 4.167 profissionais em férias coletivas. A projeção da associação era de 5,6 mil demissões em 90 dias, aproximadamente 37% do quadro direto, sobre um universo estimado em torno de 15 mil trabalhadores diretos. O portal registrou os números em ANJL aponta 3.500 demissões em apostas após a MP 1.394.

Duas ressalvas que mudam o uso desses números no seu planejamento. A primeira: o levantamento é autodeclarado e parcial, respondido pelas próprias empresas, e não é

estatística oficial. A segunda: as bases de emprego do setor divergem. O estudo *A saúde dos brasileiros em jogo*, noticiado pela Agência Brasil em 02/12/2025, trabalhou com uma base do Ministério do Trabalho que atribuía 1.144 empregos formais ao setor. Já o Observatório de Dados do AskGamblers Brasil, com microdados do CAGED obtidos por LAI (7.524 registros, 2024–2025), encontrou 5.601 admissões contra 1.923 desligamentos formais, saldo de 3.678 vagas CLT.

São recortes de CNAE e universo diferentes, não contradição. Para quem planeja remontagem, a conclusão operacional é uma só: não existe número único de pool disponível, e qualquer dimensionamento precisa ser feito por função, com nome e telefone, não por estatística setorial.

As três camadas de lead time

A Lei 14.790/2023 e a regulamentação da SPA/MF estruturam a autorização em torno de obrigações que dependem de pessoa responsável designada — PLD/FT, jogo responsável, atendimento e ouvidoria, segurança da informação — além dos requisitos de idoneidade de sócios e administradores. A alteração desses responsáveis é comunicada ao regulador. Confira no DOU o dispositivo vigente de cada portaria antes de desenhar o seu mapa, porque o conjunto normativo continua sendo editado.

iGBRASIL

Daí a divisão que importa na prática:

Camada 0 — nomeados e registrados. Responsável por PLD/FT, por jogo responsável, por atendimento/ouvidoria, por segurança da informação e o responsável legal. Viram documento protocolado. A reposição é lenta porque exige verificação de antecedentes, ausência de vedações, disponibilidade para constar em norma interna e capacidade de responder ao regulador.

Camada 1 — o que trava o dia 1. Trading e risco, KYC e onboarding, antifraude de pagamentos, suporte N1 em português, infraestrutura e on-call do PAM. Sem essas funções não se abre mercado nem se processa saque.

Camada 2 — crescimento. CRM, aquisição, afiliados, BI, produto. Entram em 30 a 90 dias sem risco regulatório — e costumam entrar cedo demais, queimando caixa antes de haver receita.

CamadaFunções típicasGatilho de contrataçãoTerceirizável?

0 — nomeadaPLD/FT, jogo responsável, atendimento/ouvidoria, segurança da informação, responsável legalAntes de qualquer sinal de retomadaNão na responsabilidade; sim na esteira

Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

1 — trava o dia 1Trading/risco, KYC, antifraude, suporte N1, infra/on-callDecisão judicial ou normativa favorávelParcialmente, com dono interno

2 — crescimentoCRM, aquisição, afiliados, BI, produtoProtocolo aceito pelo reguladorSim, inclusive por projeto

Sequência de remontagem por camada (prática relatada por recrutadores do setor; não há série pública brasileira de prazos por função)

Quem saiu não volta pelo mesmo salário

A base do CAGED analisada pelo Observatório do AskGamblers Brasil (publicada em 25/09/2026) mostra admissões com média salarial de R$ 8.200,08 contra R$ 6.234,79 nas rescisões, e mediana de R$ 3.404,18 nas novas vagas contra R$ 3.000,00 nos desligamentos. Ou seja: o setor já contratava acima do que demitia antes do choque. Usar a folha de 2025 como âncora de orçamento é subestimar a conta.

Na retomada, a assimetria tende a se acentuar nos perfis sênior regulatórios. O *2026 iGaming Talent Trends Report*, da SOFTSWISS com a Pentasia (mais de 90 executivos B2B e B2C ouvidos, divulgado em 19/03/2026), aponta escassez justamente de quem combina domínio técnico e regulatório, lentidão de decisão do empregador e dependência de contratação de curto prazo em lugar de plano de quadro — prática que o relatório associa a oscilação de custo e indisponibilidade de gente na hora certa.

Há ainda um efeito de estigma. Parte dos desligados relata dificuldade de recolocação fora do setor, o que mantém o pool disponível no curto prazo. Mas quem conseguiu vaga em fintech, PSP ou mídia volta com prêmio de risco: o profissional está precificando a chance de um novo desligamento abrupto. Trate esse prêmio como linha explícita do orçamento, não como surpresa de negociação.

Como segurar a Camada 0 sem folha cheia

Mesmo com a operação parada, há obrigação viva. A MP 1.394/2026 — em análise no Congresso com prazo de 60 dias prorrogáveis por igual período, conforme a Rádio Senado em 28/09/2026 — mantém obrigações regulatórias, tributárias e de PLD/FT após a extinção das concessões. Guarda de registros, resposta a demanda do regulador e atendimento residual continuam precisando de alguém. Não existe quadro zero.

Contrato de retenção com cláusula de disponibilidade e janela de retorno definida, com

remuneração de permanência.

Contratação por escopo (PJ ou consultoria) para manter a obrigação residual viva — PLD, guarda de registros, interlocução com o regulador.

Key person compartilhado com outra empresa do grupo, quando a estrutura societária permitir.

As três têm riscos trabalhista e regulatório distintos. A regra prática: função nomeada perante o regulador tolera mal vínculo frágil e acúmulo com terceiros. Um consultor com dez clientes pode cuidar da esteira; dificilmente sustenta, no pedido de autorização, a dedicação que se espera de um responsável designado.

Em mercados maduros, substituir um responsável nomeado é evento regulatório com prazo de comunicação, não um movimento de RH.

Vale como parâmetro de comparação internacional — não como regra brasileira: o Reino Unido exige licença pessoal para determinadas funções de gestão e Malta submete *key function holders* à aprovação prévia do regulador, com o nome entrando no processo de licenciamento. Confirme o texto vigente nos próprios reguladores antes de usar como referência em documento interno.

iGBRASIL

O que se compra e o que não se compra

BPO de KYC, SOC terceirizado, trading como serviço e monitoramento de transações contratado reduzem headcount de forma legítima. O que não se terceiriza é a responsabilidade: a pessoa nomeada responde. O arranjo que o mercado adota é comprar a esteira e manter um sênior interno como dono do processo e interlocutor do regulador — alguém que sabe explicar por que uma regra de alerta foi calibrada daquele jeito.

A mesma lógica vale para o produto esportivo. A decisão entre operar trading próprio ou comprar feed e esteira muda o perfil de contratação da Camada 1, como detalhado em sportsbook próprio ou terceirizado: onde a conta inverte.

Os nove passos da remontagem

Congele o mapa de funções nomeadas. Quem respondia por PLD/FT, jogo responsável, atendimento e segurança da informação; onde essa pessoa está hoje; se ainda assina.

Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

Classifique o quadro em Camada 0, 1 e 2 e atribua a cada função: lead time estimado, se aceita terceirização, se exige nomeação.

Trave a Camada 0 por contrato antes de qualquer sinal de retomada — retenção com disponibilidade, remuneração de permanência ou contrato de escopo com a obrigação residual.

Defina gatilhos, não datas. Decisão judicial X dispara Camada 1; protocolo aceito dispara Camada 2.

Monte o funil agora. Mapeie o pool de desligados do próprio setor por função e disponibilidade, com faixa salarial atualizada pela base pública do CAGED.

Decida make/buy função por função — KYC, antifraude, trading e suporte: comprar esteira, manter dono interno.

Escreva o plano de onboarding regulatório — treinamento de PLD/FT e jogo responsável, trilha de acesso a sistemas, registro de quem respondeu pelo quê e desde quando.

Orce em três cenários (religar em 30, 90 e 180 dias) com folha, rescisão de contratos de serviço e prêmio de recontratação.

Documente tudo como evidência. O dossiê de pessoas faz parte do dossiê de licença.

O passo 9 não é burocracia. A relação entre quadro de pessoas e processo de autorização está descrita em dossiê de licença: a evidência que a SPA/MF vai pedir, e o calendário de quem assina cada obrigação está em obrigações SPA/MF: o calendário e quem assina cada uma.

Sete erros que encarecem a volta

Recontratar marketing antes de compliance. Gera custo sem destravar nada: sem responsável nomeado, não há retomada.

Deixar a função nomeada em vínculo frágil e descobrir no pedido de autorização que o regulador espera dedicação demonstrável.

Readmitir o mesmo empregado dispensado semanas antes, mesmo cargo e mesmo salário, sem cuidado formal — a CLT trata recontratação em prazo curto após dispensa sem justa causa como hipótese de questionamento de fraude; avalie quarentena, aviso prévio e estabilidades com o jurídico.

Perder a memória operacional. Sem documentação de senhas, trilhas, fluxos de PLD e histórico de decisões, a remontagem vira reimplantação.

Como remontar time de operadora de apostas: a ordem certa

Usar o salário de 2025 como âncora quando a base pública já mostra admissões acima das rescisões.

Confundir quadro mínimo com quadro legal. Há funções que a operação tolera vazias e a norma não.

Apostar em contratação de curto prazo em vez de plano de quadro — risco apontado pelo relatório SOFTSWISS/Pentasia.

O que medir

Indicador	Como medir	Referência de uso
Cobertura de funções nomeadas	% com titular e substituto formal	100% antes do protocolo
Time-to-fill por camada	Dias entre gatilho e contrato assinado	Medir Camada 0 em separado
Taxa de retorno do pool	% de ex-funcionários que aceitam voltar	Indica realismo do funil
Prêmio de recontratação?	% sobre o salário de desligamento	Linha explícita do orçamento
Custo de folha por mês de espera	Folha + encargos nos 3 cenários	Conversa com o board
Razão interno/terceiro	Por processo crítico (KYC, antifraude, trading, suporte)	Checagem de dependência
Turnover nos 90 dias pós-religamento	Saídas sobre admissões do período	Sinal de contratação às pressas

Painel de remontagem

O último indicador — headcount por real de GGR projetado — é o que traduz a remontagem para a linguagem do conselho. Ele só faz sentido depois que a conta de parada estiver fechada; o lado do custo de desmontar está em férias coletivas ou demissão em massa: o que custa para religar.

Escrever o plano para os dois desfechos

O cenário jurídico segue aberto: decisões regionais já restabeleceram licença individual, como no caso registrado em TRF-3 restabelece licença da CDA Gaming suspensa pela MP 1.394, e o julgamento no STF seguia sem data definida após a audiência de 3/11/2026. Há também o PL 5.477/2026, que tipifica crimes de exploração e publicidade de apostas e ainda depende de

votação — não é norma vigente.

Um plano de remontagem que dependa de prever o desfecho é inútil. O plano que funciona é o que lista funções, camadas, gatilhos e custos, e fica guardado pronto para ser executado com cinco dias de aviso. A diferença entre religar em semanas e religar em meses é quanto desse trabalho foi feito enquanto a operação estava parada.

Receba o acompanhamento de pessoas e regulação

Acompanhe no iGBRASIL as decisões que disparam o gatilho da sua Camada 1 e os dados de emprego do setor assim que forem publicados. Para receber a análise do que muda para operadores, assine a newsletter do iGBRASIL.

Assuntos:

ANJL · Carreiras · Compliance · MP 1.394/2026 · Recrutamento · SPA/MF

Fonte original:

https://igbrasil.com/noticias/carreiras/como-remontar-time-de-operadora-de-apostas-a-ordem-certa

Documento gerado em 05/11/2026 às 16h17.

Reprodução permitida mediante citação da fonte e link para o endereço acima.

© 2026 iGBRASIL. Conteúdo destinado a maiores de 18 anos.