



Innovative Forms of Employment in Sport

# **CRIAR UMA FORÇA DE TRABALHO NO DESPORTO MAIS PROFISSIONAL**

## **NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO**

DOCUMENTO DE RECOMENDAÇÃO DE POLÍTICAS

# **CRIAR UMA FORÇA DE TRABALHO NO DESPORTO MAIS PROFISSIONAL - NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO**

## **DOCUMENTO DE RECOMENDAÇÃO DE POLÍTICAS PROJETO INFORMS**

*IN-FORMS - Melhorar a empregabilidade no desporto através da investigação, promoção e apoio a formas inovadoras de emprego na Europa*

Número do projeto: 101134383 (ERASMUS-SPORT-2023-SCP)  
[www.informs-sport.eu](http://www.informs-sport.eu)

Publicado pela primeira vez em 2025  
Por Observatório Europeu do Desporto e do Emprego (EOSE)  
82A, rue d'Ypres - 69004 Lyon - França  
[www.eose.org](http://www.eose.org)  
[eosesec@eose.org](mailto:eosesec@eose.org)

Conceção gráfica:  
Salomé Milet – [www.studio-helioscope.com](http://www.studio-helioscope.com)

Direitos de autor © IN-FORMS, Lyon 2025



A reutilização deste documento é autorizada ao abrigo da licença Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0).  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Cofinanciado pela  
União Europeia**

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.

# ÍNDICE DE CONTEÚDOS

»	<b>1 - PROPÓSITO DO PRESENTE DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
»	<b>2 - A NATUREZA DO DESAFIO</b>	<b>8</b>
	2.1 O contexto político global - profissionalizar a mão de obra desportiva através de um melhor emprego	9
	2.2 Evidência: as realidades do recrutamento e da retenção	10
	2.3 Evidência: a natureza precária do emprego no desporto	11
	2.4 Evidência: as características atípicas da mão de obra no desporto	11
»	<b>3 - SOLUÇÕES POTENCIAIS</b>	<b>12</b>
	3.1 Evidência: melhores práticas de emprego	13
	3.2 Evidência: novas abordagens ao emprego no desporto	14
	3.3 Ultrapassar os obstáculos para uma nova forma de pensar	16
»	<b>4 - RECOMENDAÇÕES PARA AS PARTES INTERESSADAS NO DESPORTO</b>	<b>17</b>
	4.1 Instituições da UE	18
	4.2 Federações desportivas internacionais e associações patronais	18
	4.3 Ministérios e agências do desporto dos governos nacionais e regionais	19
	4.4 Federações desportivas nacionais/regionais, comités olímpicos, grupos de empregadores e municípios	20
	4.5 Sindicatos e outros organismos representativos dos trabalhadores	21
	4.6 Clubes desportivos e outras organizações desportivas e de atividade física	21
	4.7 Entidades educativas e formativas	21
»	<b>5 - POTENCIAIS IMPACTOS POSITIVOS DA APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS</b>	<b>22</b>
»	<b>ANEXO 1: VANTAGENS E RISCOS DE NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO</b>	<b>24</b>

# PARCEIROS DO PROJETO IN-FORMS



Observatório Europeu do  
Desporto e Emprego (EOSE)  
**França, Europe - Coordinator**



Fédération Nationale Profession  
Sport et Loisirs (FNPSL)  
**França**



Sportwerk Vlaanderen  
**Bélgica**



LUNEX  
**Luxemburgo**



Werkgevers in de Sport  
**Países Baixos**



Universidade Politécnica de  
Santarém / Sport Sciences School  
of Rio Maior (ESDRM)  
**Portugal**



HELLENIC REPUBLIC  
Ministry of Education,  
Religious Affairs and Sports  
General Secretariat of Sports  
Secretariado-Geral do Desporto,  
Ministério da Educação, Assuntos  
Religiosos e Desporto  
**Grécia**



Arbetsgivaralliansen  
**Suécia**



Institute of Sport- National  
Research Institute  
**Polónia**



Federação Portuguesa de  
Natação  
**Portugal**



Federação Romena de Futebol  
**Roménia**



Universidade do Desporto de  
Tirana  
**Albânia**



# 1

## PROPÓSITO DO PRESENTE DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO

As recomendações em matéria de política desportiva podem desempenhar um papel importante no estímulo a mudanças positivas e na obtenção de melhores resultados para os milhões de cidadãos europeus que participam diariamente no desporto e na atividade física.

Um desafio premente que o desporto europeu enfrenta é a transição de uma força de trabalho maioritariamente voluntária para uma força de trabalho profissional, experiente e altamente qualificada. No entanto, em muitos países, as organizações desportivas têm dificuldades em recrutar pessoal devidamente qualificado ou em criar as condições para um emprego estável e sustentável que lhes permita tirar o máximo partido da experiência disponível. Ao mesmo tempo, a maioria das organizações desportivas são pequenas, têm poucos recursos e carecem de informação e orientação para encontrarem soluções criativas por si próprias. Esta discrepância cria uma pressão acrescida, particularmente sobre funções críticas, como treinadores, instrutores e gestores intermédios.

O presente documento resume as principais conclusões e recomendações do projeto IN-FORMS. Um projeto transnacional, de três anos, do programa Erasmus+ no domínio do desporto. Integrando 12 parceiros, abrangendo organizações de empregadores, federações desportivas, um ministério governamental, institutos de investigação e universidades de 10 países, que analisaram os desafios do recrutamento e da manutenção de pessoal remunerado no desporto europeu e o potencial de novas abordagens de emprego para responder a esses desafios.

Os parceiros do IN-FORMS esperam sinceramente que as partes interessadas no desporto, a todos os níveis, tenham em conta estas conclusões e explorem mais aprofundadamente a forma como podem melhorar e inovar o emprego no desporto, a fim de promover a profissionalização contínua do sector.

As soluções potenciais incluem:

- > Proporcionar aos empregadores desportivos uma compreensão mais informada do emprego e das opções que lhes são oferecidas,
- > Melhorar as actuais práticas de emprego através, por exemplo, de melhores condições de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e familiar e percursos de desenvolvimento de carreira,

Mas também:

- > Introduzir novas abordagens para a contratação de trabalhadores qualificados que proporcionem às organizações desportivas a flexibilidade de que necessitam, ao mesmo tempo que dão ao pessoal maior estabilidade, proteção social e potencial para melhorar os seus rendimentos.

O IN-FORMS também produzirá algum apoio prático para o sector sob a forma de roteiros, uma ferramenta digital e um centro de peritos em emprego em toda a Europa para ajudar o sector a avaliar e implementar estas novas abordagens. Estes elementos estarão disponíveis no final de 2026 e as nossas recomendações incluem incentivar as partes interessadas a divulgá-los amplamente e a utilizá-los conforme adequado.

# 1

## PROPÓSITO DO PRESENTE DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO

A **secção 4** do presente documento inclui também recomendações específicas sobre a forma como as seguintes partes interessadas podem progredir na profissionalização da força de trabalho:

- > Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura da UE (DG EAC)
- > Federações desportivas internacionais e associações patronais
- > Ministérios e agências do desporto dos governos nacionais e regionais
- > Federações desportivas nacionais e regionais, comités olímpicos, grupos de empregadores e municípios
- > Sindicatos e outros organismos representativos dos trabalhadores
- > Clubes desportivos e outras organizações desportivas e de atividade física
- > Prestadores de serviços de educação e formação.

O documento reconhece que existem obstáculos que as partes interessadas podem enfrentar para tornar estas soluções uma realidade, mas argumenta que estes podem ser ultrapassados através de um diálogo social que tenha plenamente em conta as perspectivas dos governos, dos empregadores e dos trabalhadores, de uma ampla divulgação e orientação e, acima de tudo, do incentivo a todas as partes para que «pensem fora da caixa» na resolução dos seus problemas específicos e utilizem as ferramentas de apoio prático quando estiverem prontas.





# 2

## A NATUREZA DO DESAFIO



## > 2.1 O CONTEXTO POLÍTICO GLOBAL - PROFSSIONALIZAR A MÃO DE OBRA DESPORTIVA ATRAVÉS DE UM MELHOR EMPREGO

No seu Livro Branco sobre o Desporto (2007), a Comissão Europeia reconheceu oficialmente o papel do desporto como um fenómeno social e económico em crescimento que contribui de forma importante para os objectivos estratégicos da UE em matéria de solidariedade e prosperidade. Destacou as contribuições que o desporto pode dar para:

- > Saúde pública
- > Educação e formação
- > Inclusão social, integração e igualdade de oportunidades
- > A luta contra o racismo e a violência
- > Promover os valores europeus junto do resto do mundo
- > Desenvolvimento económico, crescimento e criação de emprego
- > Desenvolvimento sustentável

O Livro Branco sublinhou igualmente a importância de **políticas desportivas baseadas em evidências** (que o presente documento abordará) e de um **diálogo estruturado** (que o presente documento procura promover).

Seguiram-se cinco planos de trabalho da UE para o desporto. O **Plano de Ação para o Desporto 2024-2027** sublinha as dimensões socioeconómicas e ambientais do desporto, a par das suas tradicionais funções culturais e de saúde. As principais prioridades incluem a inovação e a digitalização, a promoção de práticas ecológicas, a inclusão social, a igualdade de género e o reforço da resiliência. A agenda reconhece o desporto não só como uma atividade recreativa e de promoção da saúde, mas também como um importante sector económico com um enorme potencial de crescimento.

A **política social e de emprego da UE** tem prioridades fundamentais que incluem

- > **Melhorar a igualdade de oportunidades e o acesso ao mercado de trabalho**
- > **Promover empregos de qualidade**
- > **Aumentar a participação da população ativa**
- > **Resolver o problema da escassez de competências e de mão de obra**
- > **Reforçar o diálogo social**
- > **Combater a desigualdade, a discriminação e a exclusão social.**

Cada uma delas está alinhada com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 das Nações Unidas para 2030: **Trabalho digno e crescimento económico**.

Em termos de competitividade da UE, a **União de Competências** da Comissão (Union of Skills) sublinha que a UE precisa de pessoas qualificadas para responder aos novos desafios. À medida que as exigências profissionais mudam, muitos trabalhadores têm dificuldade em acompanhar o ritmo e as empresas não conseguem encontrar os talentos certos. Estas lacunas de competências e de mão de obra estão a prejudicar a competitividade europeia.

Estas exigências políticas crescentes e o alargamento dos objectivos criam uma clara necessidade de uma mão de obra altamente qualificada, adaptável e, acima de tudo, profissional. Os treinadores, gestores, formadores e administradores devem combinar cada vez mais os conhecimentos específicos do desporto com competências mais amplas em áreas como a inclusão social, a saúde pública, o desenvolvimento sustentável e a literacia digital. A construção dessa força de trabalho exige a melhoria do emprego no desporto e a criação de um ambiente estável para carreiras a longo prazo e para o desenvolvimento profissional contínuo, promovendo simultaneamente uma maior inclusão social na própria força de trabalho.

## > 2.2 EVIDÊNCIA: AS REALIDADES DO RECRUTAMENTO E DA RETENÇÃO

O relatório de investigação IN-FORMS sobre os desafios do emprego e as formas inovadoras de emprego no desporto destaca muitas das dificuldades que o sector enfrenta. O relatório utiliza dados extraídos de uma investigação documental, de um inquérito em linha a 2 264 organizações desportivas, de entrevistas a 60 trabalhadores e empregadores e de 10 consultas nacionais. Este trabalho revelou muitas realidades que sugerem que o emprego no desporto está atualmente a alguma distância de criar as condições adequadas para atingir os objectivos políticos acima referidos e criar uma via suave para a profissionalização.

Por exemplo, do inquérito:

- > 62,6% dos inquiridos que tentaram recrutar trabalhadores remunerados nos últimos 12 meses referiram ter tido dificuldades.
- > 85,7% concordaram que a retenção de pessoal qualificado é um desafio significativo para as organizações desportivas.

## > 2.3 EVIDÊNCIA: A NATUREZA PRECÁRIA DO EMPREGO NO DESPORTO

Apesar destes desafios, a mão de obra remunerada tem crescido rapidamente (32,3% entre 2011 e 2023, mais de quatro vezes a taxa de crescimento da economia da UE no seu conjunto). Analisando as **estatísticas fornecidas pelo Eurostat** (agência de estatísticas da UE), é evidente que a mão de obra no desporto tem algumas características muito invulgares que sugerem que o emprego no desporto é precário e imprevisível:

- > 47,4% dos trabalhadores do desporto e da condição física têm contratos a tempo parcial (em comparação com 18,9% em todos os sectores de emprego)
- > 36,4% tinham um emprego a termo (temporário) (contra 13,1% em todos os sectores)
- > 31% eram trabalhadores por conta própria (contra 13,1% em todos os sectores)

Além disso, o inquérito IN-FORMS sugere que o trabalho não declarado é também um problema:

- > 29,1% concordaram com a afirmação: «Muitos trabalhadores do sector do desporto não declaram os seus rendimentos às autoridades».

Nesta «economia cinzenta», os trabalhadores não declarados têm poucas protecções contra o despedimento e não recebem nenhum dos benefícios do emprego legal (subsídio de doença, férias pagas, pensões, subsídios de desemprego e direito à formação), sendo considerados pela UE como um fator de exclusão social.

Estas conclusões dão uma imagem de que o emprego no desporto é muito menos estável do que o emprego noutros sectores e não indicia um ambiente que atraia e retenha uma força de trabalho profissional. De facto, segundo o inquérito:

- > 82,1% concordaram que «muito do trabalho no sector do desporto é precário e temos de encontrar formas de tornar o emprego no desporto mais estável».
- > 69,4% concordaram que «os empregos a tempo parcial e temporários dificultam às organizações desportivas a retenção de pessoal qualificado».

Os resultados do inquérito revelaram também uma dicotomia interessante. Enquanto 52,1% identificaram como uma das suas principais prioridades a «flexibilidade na contratação de pessoal com base nas necessidades da organização», 47,9% identificaram a «capacidade de manter pessoal qualificado apesar da alteração das circunstâncias». A procura de soluções que tentem equilibrar estas duas prioridades concorrentes é explorada na secção 3 abaixo.

## > 2.4 EVIDÊNCIA: AS CARACTERÍSTICAS ATÍPICAS DA MÃO DE OBRA NO DESPORTO

Os dados do Eurostat também mostram que a demografia da força de trabalho também se afasta de outros sectores:

- > 29,1% dos trabalhadores do sector do desporto e da condição física tinham idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos (em comparação com 8,7% em todos os sectores)
- > Apenas 43,4% eram mulheres (em comparação com 46,7% em todos os sectores)

É preocupante constatar que tanto as disparidades entre homens e mulheres como a sobrerrepresentação dos jovens trabalhadores têm vindo a aumentar desde 2011.

A percentagem relativamente muito elevada de jovens trabalhadores sugere que o desporto é inicialmente um destino de emprego atrativo, mas o sector não consegue retê-los de forma sustentável como profissionais a longo prazo e, consequentemente, a mão de obra carece da experiência e da maturidade esperadas de um profissional. De facto, segundo o inquérito:

- > 72,8% dos inquiridos que tiveram problemas com a retenção disseram que manter trabalhadores com menos de 30 anos era um problema particular.
- > 43,5% concordaram com a afirmação «As organizações desportivas beneficiariam se tivessem pessoal mais velho e mais experiente» e apenas 16% discordaram.

A percentagem relativamente baixa de mulheres sugere que o desporto não está a criar uma força de trabalho inclusiva em termos de género e não fornece modelos inspiradores.

Um **relatório de investigação separado produzido pelo projeto V4V** revelou que:

- > O desporto tem a maior força de trabalho voluntário de todos os sectores europeus
- > Cerca de 12 milhões de cidadãos europeus participam todos os anos em acções de voluntariado desportivo
- > Contribuem com cerca de 97 milhões de horas de trabalho não remunerado todos os meses

A dependência do sector do desporto em relação aos voluntários foi sublinhada pelos resultados do inquérito do projeto a 2 723 inquiridos, 92% dos quais afirmaram que «as organizações desportivas não poderiam prestar os seus serviços sem voluntários». Embora devamos respeitar o papel dos voluntários e reconhecer os benefícios que trazem para o sector e que obtêm para si próprios, para que a profissionalização se torne uma realidade, deve haver uma transição gerida para mais trabalhadores remunerados.





# 3 SOLUÇÕES POTENCIAIS

Este documento defende que as abordagens tradicionais ao emprego no desporto - frequentemente mal geridas, precárias, a tempo parcial ou temporárias - são insuficientes para apoiar a evolução do sector para uma força de trabalho profissional. Melhores práticas de emprego e abordagens novas e inovadoras ao emprego, tais como a partilha de trabalhadores, o trabalho em plataformas, o emprego permanente intermitente e a partilha de postos de trabalho, podem proporcionar oportunidades para resolver a escassez de mão de obra, expandir o emprego legal e aumentar a flexibilidade tanto para os empregadores como para os trabalhadores. Estas abordagens podem ajudar as organizações desportivas a reduzir os custos, melhorar a prestação de serviços, simplificar os encargos administrativos e ajudar o sector a fazer a transição da sua tradicional dependência dos voluntários. No entanto, devem ser acompanhadas de normas de emprego sólidas, regulamentos claros e desenvolvimento de competências específicas para garantir que reforcem, em vez de enfraquecer, a proteção social e a qualidade do emprego.

## > 3.1 EVIDÊNCIA: MELHORES PRÁTICAS DE EMPREGO

A partir dos dados acima referidos, é evidente que os empregadores do sector do desporto estão conscientes dos desafios que enfrentam e muitos deles estão já a tentar resolvê-los através de uma melhor gestão dos recursos humanos. Com base no inquérito IN-FORMS, as seguintes percentagens de organizações desportivas indicaram que **tinham utilizado e recomendariam** as seguintes boas práticas:

	Taxa de recomendação	Utilização
<b>Oferecer oportunidades de educação e formação</b> A formação abrangente e as oportunidades de desenvolvimento de carreira não só melhoram as competências do pessoal e promovem o crescimento profissional, como também apoiam a retenção a longo prazo.	97.9%	69.2%
<b>Melhoria das condições de trabalho - ambiente de trabalho e apoio ao pessoal</b> Ajuda a atrair e reter talentos, garantindo um ambiente seguro, motivador e de apoio.	97.6%	55.8%
<b>Criar programas de estágios/aprendizagem</b> Dar aos jovens recrutados a oportunidade de experimentar as realidades do trabalho no desporto e proporcionar-lhes formação contínua, orientação e apoio para manterem os seus serviços.	97.2%	40.3%
<b>Melhoria geral da reputação do empregador para atrair trabalhadores</b> Os empregadores introduzem boas práticas em matéria de recursos humanos e dão a conhecer esse facto aos potenciais recrutados.	96.8%	44.4%
<b>Promover a diversidade e a inclusão</b> Assegura que todos os indivíduos, independentemente do sexo, origem ou capacidade, possam contribuir para o sector e dele beneficiar, alargando a reserva de talentos e melhorando o desempenho organizacional e os modelos femininos.	96.2%	42.7%
<b>Melhorar os processos de RH e de recrutamento</b> Práticas de gestão de recursos humanos melhores e mais eficientes são mais susceptíveis de atrair e reter os talentos necessários.	96.2%	33.3%
<b>Implementação de iniciativas de equilíbrio trabalho/vida pessoal</b> Permite aos empregados gerir as responsabilidades pessoais e profissionais, reduzindo o esgotamento e aumentando a satisfação no trabalho, especialmente para os empregados mais jovens e os que têm família.	94.9%	52.7%

Cada uma delas foi considerada benéfica e os decisores políticos devem tê-las em conta e promovê-las como potenciais soluções para os empregadores desportivos, com orientações adequadas sobre a sua aplicação.



## > 3.2 NOVAS ABORDAGENS AO EMPREGO NO DESPORTO

A introdução das boas práticas, exploradas acima, terá alguns resultados positivos para o recrutamento e a retenção de pessoal profissional, mas não aborda diretamente os problemas estruturais de emprego que conduzem às elevadas percentagens de postos de trabalho a tempo parcial e temporários no desporto e à necessidade de abordar os desequilíbrios entre os sexos e a idade. Por conseguinte, a investigação IN-FORMS também testou a viabilidade de aplicar algumas novas abordagens ao emprego identificadas pela Eurofound, a agência da UE que fornece investigação e conhecimentos para promover melhores políticas sociais, de emprego e relacionadas com o trabalho. A investigação IN-FORMS visava descobrir se estas novas abordagens ao emprego poderiam ajudar a profissionalização da força de trabalho do desporto, descobrir se já estavam a ser utilizadas e quais as vantagens e os riscos num ambiente desportivo.

A investigação e a consulta identificaram que três das novas abordagens destacadas pela Eurofound poderiam trazer alguns benefícios na resolução das dificuldades estruturais de emprego que o desporto enfrenta e uma abordagem adicional não enumerada pela Eurofound. O inquérito às organizações desportivas revelou que alguns empregadores desportivos já utilizavam estas abordagens e que o seu nível de recomendação era elevado ou muito elevado. As vantagens e os riscos, tanto para os empregadores como para os trabalhadores, foram aprofundados nas entrevistas.

No Anexo 1 é apresentada uma descrição completa dos mesmos.

### > Partilha de trabalhadores

- Percentagem de utilizadores que recomendariam: 76.8%
- Percentagem de não utilizadores que consideram que a abordagem pode ser útil: 45.1%

**Descrição:** Uma organização emprega trabalhadores e depois partilha-os entre diferentes organizações quando são necessários, mediante o pagamento de uma taxa baseada no número de horas trabalhadas.

**Exemplo no desporto:** Uma federação desportiva (ou um grupo de empregadores) emprega um conjunto de treinadores qualificados com um contrato permanente a tempo inteiro; qualquer clube dessa federação pode solicitar um treinador para sessões específicas e paga uma taxa à federação com base no número de horas que o treinador trabalha para eles.

**Resultado positivo:** Pode fazer a transição do emprego a tempo parcial, do trabalho voluntário ou do trabalho não declarado para contratos permanentes a tempo inteiro.





#### > Trabalho em plataforma

- Percentagem de utilizadores que recomendariam: 75.9%
- Percentagem de não utilizadores que consideram que a abordagem pode ser útil: 49.5%

**Descrição:** Os trabalhadores qualificados disponibilizam-se numa plataforma digital e os empregadores podem contratar os seus serviços quando precisam deles.

**Exemplo no desporto:** Os instrutores de fitness qualificados colocam os seus perfis numa plataforma digital e os ginásios podem reservar os seus serviços para as próximas aulas de acordo com a procura.

**Resultado positivo:** A oferta e a procura de mão de obra são mais eficazes; os trabalhadores mais jovens e menos experientes têm acesso fácil ao mercado de trabalho, o que pode conduzir a um emprego estável e permanente.

#### > Partilha de trabalho

- Percentagem de utilizadores que recomendariam: 80.8%
- Percentagem de não utilizadores que consideram que a abordagem pode ser útil: 37.0%

**Descrição:** Dois ou mais membros do pessoal partilham as responsabilidades e deveres de um cargo a tempo inteiro.

**Exemplo no desporto:** Duas pessoas a tempo parcial partilham o trabalho de rececionista a tempo inteiro num centro de lazer; uma cobre as manhãs e a outra as tardes, de modo a que a receção possa ser coberta durante todo o dia.

**Resultado positivo:** A oferta e a procura de mão de obra são mais eficazes; os trabalhadores mais jovens e menos experientes têm acesso fácil ao mercado de trabalho, o que pode conduzir a um emprego estável e permanente.

#### > Emprego permanente intermitente

- Percentagem de utilizadores que recomendariam: 83.9%
- Percentagem de não utilizadores que consideram que a abordagem pode ser útil: 31.6%

**Descrição:** Uma organização atribui aos seus funcionários um contrato de trabalho permanente com um número acordado de horas a trabalhar durante o ano. As horas de trabalho semanais/mensais são irregulares devido a picos de procura ou sazonalidade. Apesar da irregularidade, o membro do pessoal recebe um salário mensal fixo baseado em 1/12 do total de horas de trabalho anuais para garantir um salário mensal estável.

**Exemplo no desporto:** Um instrutor de esqui ou de ténis tem um emprego permanente, com direito a subsídio de doença, subsídio de férias, contribuições para a reforma, etc., mas só tem de trabalhar 600 horas por ano para a sua entidade patronal. A entidade patronal chamá-lo-á quando houver procura de aulas. Durante o ano, recebe mensalmente um salário equivalente a 1/12 das horas de trabalho efectuadas durante o ano. O instrutor pode trabalhar para outras entidades patronais fora das 600 horas.

**Resultado positivo:** Pode transformar empregos temporários em empregos permanentes; mais estabilidade e flexibilidade para o trabalhador.

### > 3.3 ULTRAPASSAR OS OBSTÁCULOS PARA UMA NOVA FORMA DE PENSAR

A investigação documental, o inquérito, as entrevistas e as consultas em mesas redondas nacionais confirmaram que estas novas abordagens podem trazer benefícios positivos para as organizações desportivas e para os diferentes segmentos da força de trabalho. No entanto, no caso de todas estas novas abordagens, ficou claro que os níveis de sensibilização no sector do desporto são baixos e que as organizações desportivas a todos os níveis necessitam de muito mais informação, orientação e apoio em termos de avaliação das suas próprias necessidades e de seleção e gestão de métodos de implementação que maximizem os benefícios, reduzindo simultaneamente os riscos potenciais.

Quase metade dos inquiridos (47,8%) identificou a falta de conhecimentos sobre as opções de emprego adequadas como um obstáculo às boas práticas de emprego e à inovação. Quase o mesmo número de inquiridos identificou restrições legais (46,6%). 36,3% selecionaram a necessidade de mais orientação e 33,8% consideraram que as novas formas de emprego eram demasiado complicadas de implementar ou gerir. Todos estes resultados sugerem:

- > O sector do desporto tem de ser menos tradicional e mais inovador na sua abordagem ao emprego.
- > O sector precisa de informação mais adaptada sobre as novas abordagens de emprego para encorajar um pensamento mais criativo na abordagem da agenda da profissionalização.
- > Os empregadores e os trabalhadores necessitam de mais orientação especializada sobre a forma de os utilizar em conformidade com os requisitos legais.
- > Algumas novas abordagens, em particular o trabalho em plataformas, podem apresentar maiores riscos para a proteção dos trabalhadores, que devem ser salvaguardados.
- > Em alguns países, o quadro jurídico/acordos colectivos têm de ser ajustados para permitir estas novas abordagens, o que pode ser conseguido através do diálogo social.
- > Na maioria dos países, há falta de dados sobre a oferta e a procura de mão de obra, especialmente para funções especializadas no sector do desporto, o que impede os decisores políticos de identificarem a escassez de competências, de preverem as necessidades profissionais emergentes ou de conceberem programas de formação e requalificação orientados.

Além disso, a análise mostrou também que algumas destas novas abordagens exigiam novos conjuntos de competências para serem aplicadas com êxito, em particular:

- > Os empregadores precisam de desenvolver mais conhecimentos sobre as práticas de emprego em geral, para poderem tomar decisões informadas.
- > Os empregadores precisam de desenvolver uma maior capacidade de gerir o pessoal à distância.
- > O trabalhador deve ser capaz de gerir a sua própria carga de trabalho de forma mais autónoma.
- > O trabalhador precisa de comercializar e promover os seus serviços de forma mais eficaz.
- > Os trabalhadores e os empregadores precisam de mais competências digitais.



# 4 RECOMENDAÇÕES PARA AS PARTES INTERESSADAS NO DESPORTO



# 4

## RECOMENDAÇÕES PARA AS PARTES INTERESSADAS NO DESPORTO

As partes interessadas no sector do desporto existem a diferentes níveis e com diferentes âmbitos de responsabilidade. Na presente secção, enumeramos algumas recomendações adequadas às diferentes partes interessadas, para sua consideração.

**Todas as partes interessadas** são incentivadas a:

- > Fazer do emprego profissional e sustentável uma prioridade para as organizações desportivas a todos os níveis, respeitando simultaneamente o papel e as contribuições dos voluntários.
- > Avaliar o potencial das boas práticas de emprego enumeradas (secção 3.1) e das novas abordagens ao emprego no desporto (secção 3.2) para apoiar a profissionalização do sector.
- > Aceder aos roteiros, à ferramenta digital e ao centro de especialistas em emprego quando estiverem disponíveis no final de 2026, a partir do sítio Web IN-FORMS.

### > 4.1 INSTITUIÇÕES DA UE

A Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura da UE (DG EAC) deve:

- > Criar um grupo de trabalho de peritos sobre a profissionalização da mão de obra desportiva em conformidade com a agenda da UE para o desporto e sobre a forma como as melhores práticas de emprego e as novas abordagens do emprego no desporto podem contribuir para a profissionalização do sector.
- > Este grupo deve colaborar com outras direcções-gerais relevantes, por exemplo, a DG Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão (DG EMPL), para avaliar a conformidade das novas abordagens recomendadas para o emprego no desporto na secção 3.2 com o quadro de emprego da UE e os potenciais obstáculos jurídicos a nível dos Estados-Membros.
- > Elaborar um estudo de viabilidade sobre novas abordagens do emprego no desporto para uma ampla divulgação no sector.

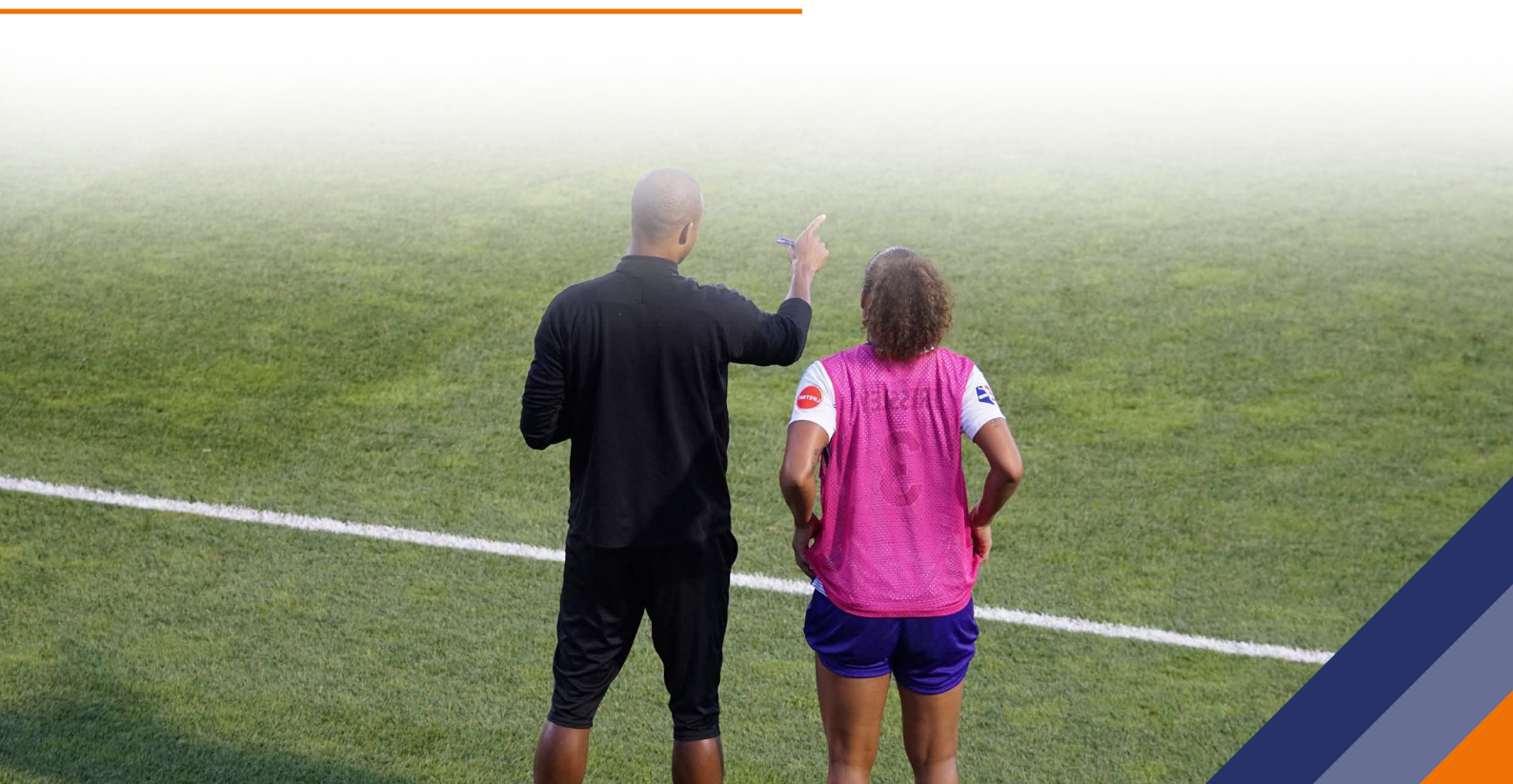
### > 4.2 FEDERAÇÕES DESPORTIVAS INTERNACIONAIS E ASSOCIAÇÕES PATRONAIS

As federações desportivas internacionais e as associações de empregadores, como a Associação Europeia de Empregadores do Desporto, devem:

- > Desenvolver e divulgar informações e orientações às suas federações nacionais e grupos de membros sobre as boas práticas de emprego identificadas na secção 3.1.
- > Alertar as suas federações nacionais e os grupos de membros para a existência das novas abordagens ao emprego no desporto enumeradas na secção 3.2 e sugerir o seu potencial para resolver os problemas de recrutamento e retenção e de emprego mais estável, com uma referência adequada à inclusão do género e à retenção de jovens trabalhadores qualificados.
- > Incentivar as federações nacionais e os grupos nacionais de empregadores a efectuarem um levantamento das suas próprias necessidades em matéria de recrutamento, manutenção e profissionalização.
- > Divulgar informações sobre os roteiros IN-FORMS, a ferramenta digital e o centro de peritos em matéria de emprego (pronto em finais de 2026).

## > 4.3 MINISTÉRIOS E AGÊNCIAS DO DESPORTO DOS GOVERNOS NACIONAIS E REGIONAIS

- > Assegurar que dispõem de dados fiáveis sobre a sua força de trabalho desportiva e respectivas características.
- > Estabelecer métodos de recolha de dados sobre a oferta e a procura de mão de obra qualificada no desporto.
- > Avaliar o potencial de melhores práticas de emprego (3.1) e de novas abordagens do emprego no desporto (3.2) para melhorar o funcionamento dos seus mercados de trabalho desportivos nacionais e impulsionar a profissionalização da sua força de trabalho desportiva.
- > Trabalhar com os ministérios paralelos responsáveis pelo emprego para avaliar as novas abordagens referidas na secção 3.2, a fim de identificar potenciais obstáculos jurídicos e considerar a possibilidade de os eliminar/alterar, tendo simultaneamente em conta a proteção dos trabalhadores e a inclusão social.
- > Facilitar o diálogo social entre as partes interessadas dos empregadores do desporto e os sindicatos sobre questões relacionadas com o emprego no desporto e as novas abordagens referidas na secção 3.2.
- > Identificar e alterar a legislação nacional para facilitar novas abordagens ao emprego no desporto e garantir o tratamento justo de todos os trabalhadores, independentemente da sua forma de emprego.



## > 4.4 FEDERAÇÕES DESPORTIVAS NACIONAIS/REGIONAIS, COMITÉS OLÍMPICOS, GRUPOS DE EMPREGADORES E MUNICÍPIOS

- > Efetuar um levantamento das suas próprias necessidades em matéria de recrutamento, retenção, desequilíbrios de género e idade e agenda global de profissionalização.
- > Aceder e fornecer informações especializadas, aconselhamento e orientação sobre o emprego no desporto em geral aos seus membros, em conformidade com a legislação nacional em matéria de emprego e as convenções colectivas.
- > Aceder e fornecer informação especializada, aconselhamento e orientação aos seus membros sobre as boas práticas de emprego referidas em 3.1 e as novas abordagens ao emprego no desporto referidas em 3.2 através dos roteiros IN-FORMS, da ferramenta digital e do centro de peritos em emprego.
- > Promover a boa governação nas suas organizações membros para garantir a aplicação de boas práticas de emprego.
- > Estabelecer um diálogo social com os sindicatos e outros organismos representativos dos trabalhadores para chegar a um acordo sobre se e como devem ser aplicadas novas abordagens ao emprego no desporto.
- > Promover a utilização da partilha do trabalho como método para atrair e reter os trabalhadores com responsabilidades familiares, em especial as mulheres.
- > Promover o recurso ao emprego permanente intermitente (nos países onde tal é possível) como método para conseguir uma mão de obra mais estável para os empregos sazonais e satisfazer as necessidades dos trabalhadores em termos de estabilidade e de rendimentos previsíveis, ajudando assim a reter os trabalhadores mais jovens.
- > Considerar a possibilidade de estabelecer as suas próprias disposições em matéria de partilha de trabalhadores, em especial no que se refere aos postos de trabalho em que existe uma grande procura e níveis significativos de empregos a tempo parcial ou de trabalho não declarado, a fim de fazer a transição dos trabalhadores para um emprego legal a tempo inteiro.
- > Considerar a criação das suas próprias plataformas digitais para que os seus membros possam aceder fácil e rapidamente a trabalhadores qualificados e permitir que os mais jovens e menos experientes acedam ao mercado de trabalho.



## > 4.5 SINDICATOS E OUTROS ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DOS TRABALHADORES

- > Promover as boas práticas de emprego referidas na secção 3.1 junto dos empregadores desportivos como método para atrair e reter trabalhadores qualificados.
- > Avaliar as novas abordagens ao emprego desportivo referidas na secção 3.2 do ponto de vista dos benefícios e riscos e dos métodos de atenuação para os seus membros.
- > Encetar um diálogo social com as organizações de empregadores do desporto para chegar a acordo sobre se e como devem ser aplicadas novas abordagens ao emprego no desporto.
- > Se for caso disso, aceder e fornecer informação especializada, aconselhamento e orientação aos seus membros sobre as novas abordagens do emprego no desporto acordadas para implementação no seu país.

## > 4.6 CLUBES DESPORTIVOS E OUTRAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E DE ATIVIDADE FÍSICA

- > Identificar e comunicar as suas próprias necessidades em matéria de emprego no desporto às suas federações ou associações nacionais.
- > Avaliar o potencial das boas práticas de emprego enumeradas no ponto 3.1 e refletir sobre a forma de as implementar.
- > Adotar, sempre que necessário, princípios de boa governação para facilitar melhores práticas de emprego.
- > Aceder a informação, aconselhamento e orientação especializados sobre o emprego no sector do desporto e melhorar as suas próprias disposições de recrutamento e retenção através dos roteiros IN-FORMS, da ferramenta digital e do centro de emprego especializado, quando estiverem disponíveis.
- > Falar com as suas federações/associações nacionais sobre o potencial das novas abordagens ao emprego no desporto, em particular a partilha de trabalhadores e o trabalho em plataforma, quando a iniciativa tem de ser tomada a um nível mais elevado.
- > Proporcionar uma maior estabilidade de emprego ao pessoal a tempo parcial e temporário, através da partilha do trabalho, do emprego permanente intermitente e da pressão sobre as suas federações e associações para que criem regimes de partilha de trabalho.

## > 4.7 ENTIDADES EDUCATIVAS E FORMATIVAS

- > Avaliar as suas próprias ofertas de educação e formação para garantir que o impulso para a profissionalização no sector e os conhecimentos/competências no emprego no desporto são devidamente abordados, incluindo as boas práticas de emprego na secção 3.1.
- > Realizar estudos com os empregadores do sector do desporto para determinar quais os programas de desenvolvimento profissional contínuo que podem ser introduzidos para dar resposta às necessidades actuais em matéria de emprego no sector do desporto e às novas abordagens, por exemplo, gestão à distância, autogestão, marketing pessoal e competências digitais relevantes.




**5**

**POTENCIAIS  
IMPACTOS  
POSITIVOS DA  
APLICAÇÃO DAS  
POLÍTICAS**

Espera-se que a aplicação desta política gere potenciais impactos positivos:

- > **Participantes no desporto e na atividade física:** aumento do retorno social do investimento (SROI) através do alargamento da participação e de resultados desportivos e de saúde mais positivos graças a serviços prestados por pessoal profissional qualificado.
- > **Resultados no mercado de trabalho:** melhor adequação da oferta e da procura de mão de obra; acesso mais fácil a pessoal qualificado; melhor recrutamento e retenção de pessoal, redução do trabalho não declarado e criação de empregos estáveis e de maior qualidade; oportunidades de transição de voluntários para empregos remunerados.
- > **Resultados sociais:** maior proteção social para os trabalhadores, maior igualdade entre homens e mulheres, melhores oportunidades para os jovens permanecerem no sector e inclusão social para os que anteriormente se encontravam na «economia paralela».
- > **Resultados económicos:** aumento da competitividade das organizações desportivas e do sector em geral, melhoria da eficiência através da digitalização e novas oportunidades para o microempresariado.
- > **Resultados para o pessoal:** emprego menos precário; melhores condições de trabalho; maior variedade de experiências; acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira; rendimentos mais previsíveis; emprego mais flexível para corresponder às expectativas de estilo de vida.





# **ANEXO 1**

## **VANTAGENS E RISCOS DAS NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO**



# VANTAGENS E RISCOS DAS NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO

## PARTILHA DE TRABALHADORES

**Exemplo de desporto:** Uma federação desportiva (ou um grupo de empregadores) emprega um conjunto de treinadores qualificados com um contrato permanente a tempo inteiro; qualquer clube dessa federação pode solicitar um treinador para sessões específicas e paga uma taxa à federação com base no número de horas que o treinador trabalha para eles.

**Resultado positivo:** Pode fazer a transição do emprego a tempo parcial ou do trabalho não declarado para contratos permanentes a tempo inteiro

### Empregos relevantes:

- > Treinadores
- > Administrativos
- > Gestores intermédios
- > Líderes de atividades ao ar livre
- > Instrutores de fitness

### Vantagens:

- > O trabalhador tem os benefícios de um emprego permanente
- > O clube tem flexibilidade quando a procura flutua
- > A organização tem acesso a trabalhadores com competências garantidas
- > A federação/grupo de empregadores encarrega-se da gestão do emprego
- > A organização não precisa de formar o trabalhador
- > O trabalhador tem uma experiência mais alargada por ter trabalhado em diferentes contextos

### Riscos:

- > Dificuldades para a federação/grupo de empregadores que gere o trabalhador à distância
- > A federação/grupo de empregadores tem de continuar a pagar ao trabalhador mesmo que a procura diminua
- > Potencial conflito de interesses se os treinadores estiverem a trabalhar para clubes concorrentes
- > O trabalhador pode ter dificuldade em adaptar-se a uma variedade de culturas organizacionais
- > A administração pode ser complexa

# VANTAGENS E RISCOS DAS NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO

## TRABALHO DE PLATAFORMA

**Exemplo de desporto:** Os instrutores de fitness qualificados colocam os seus perfis numa plataforma digital e os ginásios podem reservar os seus serviços para as próximas aulas

**Resultado positivo:** A oferta e a procura de mão de obra são mais eficazes; os trabalhadores mais jovens e menos experientes têm acesso fácil ao mercado de trabalho

### Empregos relevantes:

- > Treinadores
- > Líderes de actividades ao ar livre
- > Quadros intermédios
- > Instrutores de fitness
- > Atletas profissionais
- > Pessoal operacional

### Vantagens:

- > As organizações podem encontrar rápida e facilmente os trabalhadores qualificados necessários
- > As organizações só utilizam o trabalhador quando necessário
- > Os trabalhadores qualificados com pouca experiência têm um acesso mais fácil ao mercado de trabalho
- > A flexibilidade pode ser atractiva para alguns trabalhadores
- > Baixos encargos administrativos para a organização

### Riscos:

- > Potencial conflito de interesses, uma vez que o trabalhador pode também trabalhar para uma organização concorrente
- > Custo adicional da taxa da plataforma
- > Menor motivação dos trabalhadores
- > Menor controlo da gestão
- > Falta de integração da equipa
- > O trabalhador pode continuar a trabalhar por conta própria e não ter todas as protecções de um emprego permanente



# VANTAGENS E RISCOS DAS NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO

## PARTILHA DE TRABALHO

**Exemplo de desporto:** Duas pessoas a tempo parcial partilham o trabalho de rececionista a tempo inteiro num centro de lazer; uma cobre as manhãs e a outra as tardes, de modo a que a receção possa ser coberta durante todo o dia.

**Resultado positivo:** Cobre as funções de um posto de trabalho a tempo inteiro, mas corresponde às necessidades das pessoas com responsabilidades familiares, em especial das mulheres.

### Empregos relevantes:

- > Administrativos
- > Pessoal operacional
- > Instrutores de fitness
- > Treinadores
- > Quadros intermédios

### Vantagens:

- > Alguém disponível para assumir toda a responsabilidade quando os outros estão ausentes
- > Partilha de competências e experiência entre os trabalhadores
- > Boa integração da equipa
- > Atração do recrutamento em função das circunstâncias pessoais do trabalhador
- > Retenção do pessoal qualificado quando as circunstâncias pessoais se alteram
- > Aumento da lealdade do pessoal

### Riscos:

- > Potencial conflito ou concorrência entre os trabalhadores que partilham o emprego
- > Administração mais complexa
- > Comunicação e transferência entre os trabalhadores com competências partilhadas
- > Dificuldade em gerir duas pessoas no mesmo posto de trabalho
- > O trabalhador pode continuar a trabalhar por conta própria e não ter todas as protecções de um emprego permanente

# VANTAGENS E RISCOS DAS NOVAS ABORDAGENS DO EMPREGO NO DESPORTO

## EMPREGO PERMANENTE INTERMITENTE

**Exemplo de desporto:** Um instrutor de actividades ao ar livre tem um emprego permanente, com direito a subsídio de doença, subsídio de férias, contribuições para a reforma, etc., mas só tem de trabalhar 600 horas para a sua entidade patronal ao longo do ano. A entidade patronal chamá-lo-á quando houver procura de aulas. Durante o ano, recebe mensalmente um salário equivalente a 1/12 das horas de trabalho efectuadas durante o ano. O instrutor pode trabalhar para outras entidades patronais para além das 600 horas.

**Resultado positivo:** Pode transformar empregos temporários em empregos permanentes; mais estabilidade e flexibilidade para o trabalhador.

### Empregos relevantes:

- > Líderes de actividades ao ar livre
- > Administrativos
- > Pessoal operacional
- > Treinadores
- > Quadros intermédios

### Vantagens:

- > A organização mantém pessoal de qualidade e fiável
- > A organização tem uma força de trabalho mais estável
- > O trabalhador tem todas as vantagens de um emprego permanente com alguma flexibilidade
- > O trabalhador tem um rendimento previsível
- > Boa integração da equipa

### Riscos:

- > A organização tem de pagar ao trabalhador quando a procura e o volume de trabalho são baixos
- > Administração salarial complexa
- > Pouco atrativo para alguns trabalhadores que preferem uma maior flexibilidade
- > Negociações contratuais difíceis



# INFORMS

Innovative Forms of Employment in Sport

[www.informs-sport.eu](http://www.informs-sport.eu)



EOSE Secretariat  
82A, rue d'Ypres  
69004 Lyon – França

Tel.: +33 (0) 437 431 939  
Mail: [eosesec@eose.org](mailto:eosesec@eose.org)  
Web: [www.eose.org](http://www.eose.org)

Conceção gráfica: Salomé Milet - [www.studio-helioscope.com](http://www.studio-helioscope.com)



**Cofinanciado pela  
União Europeia**

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.