

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**GOD-LEVEL: Diagnóstico de um processo seletivo gamificado para
atração de talentos em tecnologia sob a ótica da gestão de processos**

AMANDA KELLY DOS SANTOS MUNIZ

João Pessoa/PB

Agosto 2026

AMANDA KELLY DOS SANTOS MUNIZ

**GOD-LEVEL: Diagnóstico de um processo seletivo gamificado para
atração de talentos em tecnologia sob a ótica da gestão de processos**

Trabalho de Curso apresentado como
parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Carlos
Eduardo Cavalcante

João Pessoa/PB

Agosto 2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M966g Muniz, Amanda Kelly Dos Santos.

God-level: diagnóstico de um processo seletivo gamificado para atração de talentos em tecnologia sob a ótica da gestão de processos / Amanda Kelly Dos Santos Muniz. - João Pessoa, 2026.
23 f. : il.

Orientação: Carlos Eduardo Cavalcante.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de processos. 2. Recrutamento e seleção.
3. Hackathon. 4. Melhoria contínua. 5. Sinalização de mercado. I. Cavalcante, Carlos Eduardo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

AMANDA KELLY DOS SANTOS MUNIZ

GOD-LEVEL: Diagnóstico de um processo seletivo gamificado para atração de talentos em tecnologia sob a ótica da gestão de processos

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

Aprovado em: 03/08/2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **CARLOS EDUARDO CAVALCANTE**
Data: 07/08/2026 16:18:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Carlos Eduardo Cavalcante (Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS**
Data: 07/08/2026 18:26:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Wagner Soares Fernandes

Documento assinado digitalmente
 **ANA CAROLINE SALVIANO RAMOS**
Data: 07/08/2026 19:13:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ana Caroline Salviano Ramos - Msc (Docente Efetiva do IFPI)

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por me sustentar, guiar meus passos e tornar possível cada conquista. À minha família, pelo amor, incentivo e apoio em todos os momentos; e à família EJA, que marcou minha trajetória acadêmica e pessoal, proporcionando aprendizados, amizades e experiências que levarei para a vida.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar o God-Level, hackathon utilizado pelo Nola, empresa de tecnologia (Software as a Service) voltada à gestão de restaurantes, como estratégia de recrutamento e seleção de estagiários de desenvolvimento, à luz da Gestão de Processos (Business Process Management – BPM) e da Melhoria Contínua, operacionalizada pelos ciclos PDCA (Plan-Do-Check-Act) e DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). Trata-se de um estudo de caso único, de natureza predominantemente qualitativa, com unidades de análise incorporadas nas etapas do processo, fundamentado em análise documental de materiais internos do Nola e na observação participante da autora, integrante da equipe operacional do processo. O funil do God-Level reuniu 1.661 inscritos, 930 aprovados no teste on-line, 143 desafios técnicos entregues, 30 finalistas avaliados em entrevista e 7 contratações na rodada original, complementadas por uma repescagem de 4 contratações. Os resultados evidenciam gargalos e riscos relacionados à gestão do processo, especialmente a ausência de documentação formal de seu desenho, além de identificar oportunidades de melhoria voltadas à padronização, à governança e à replicabilidade do processo seletivo. Conclui-se que o God-Level atingiu seu objetivo central de triagem de qualidade técnica, funcionando como mecanismo de sinalização em um mercado saturado de formandos, mas escasso de profissionais qualificados; conclui-se, ainda, que a fase Control é o estágio menos desenvolvido do ciclo, sendo a elevada dependência de conhecimento tácito concentrado na liderança o principal achado do diagnóstico e a principal barreira à replicação do modelo. Recomenda-se, por fim, o registro formal das decisões de desenho, o reforço dos mecanismos antifraude e o acompanhamento pós-contratação como condições para transformar o hackathon em um processo seletivo padronizado e replicável.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Recrutamento e Seleção. Hackathon. Melhoria Contínua. Sinalização de Mercado.

ABSTRACT

This study aims to diagnose God-Level, a hackathon used by Nola, a technology company (Software as a Service) focused on restaurant management, as a recruitment and selection strategy for software development interns, through the lens of Business Process Management (BPM) and Continuous Improvement, operationalized by the PDCA (Plan-Do-Check-Act) and DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) cycles. This is a single-case study, predominantly qualitative in nature, with units of analysis embedded in the stages of the process, grounded in documentary analysis of Nola's internal materials and in the participant observation of the author, a member of the process's operational team. The God-Level funnel gathered 1,661 registrants, 930 candidates approved in the online test, 143 technical challenges submitted, 30 finalists evaluated at the interview stage, and 7 hires in the original round, complemented by a second-round selection of 4 additional hires. The results reveal bottlenecks and risks related to process management, particularly the absence of formal documentation of its design, and identify improvement opportunities aimed at the standardization, governance, and replicability of the selection process. It is concluded that God-Level achieved its central goal of technical quality screening, operating as a signaling mechanism in a market saturated with graduates but scarce in qualified professionals; it is also concluded that the Control phase is the least developed stage of the cycle, with the high dependence on tacit knowledge concentrated in leadership being the main finding of the diagnosis and the main barrier to replicating the model. Finally, the formal recording of design decisions, the strengthening of anti-fraud mechanisms, and post-hire follow-up are recommended as conditions for turning the hackathon into a standardized and replicable selection process.

Keywords: Business Process Management. Recruitment and Selection. Hackathon. Continuous Improvement. Market Signaling.

1 INTRODUÇÃO

A visão da organização como um conjunto de processos inter-relacionados, e não apenas como uma estrutura hierárquica de funções, consolidou-se como uma perspectiva relevante na Administração a partir da década de 1990. De acordo com Gonçalves (2000), as empresas podem ser entendidas como um conjunto de processos inter-relacionados, de modo que a gestão desses processos, mais do que a administração isolada de áreas funcionais, exerce influência significativa sobre o desempenho organizacional. O mapeamento, a mensuração e o redesenho de processos tornaram-se, a partir dessa mudança de perspectiva, caminhos reconhecidos para ganhos de eficiência (GONÇALVES, 2000).

O processo de recrutamento e seleção é um exemplo direto dessa lógica: trata-se de um fluxo de etapas sequenciais que pode ser mapeado, medido por indicadores de tempo e conversão, e analisado com o apoio de ciclos de melhoria contínua como o PDCA (Plan-Do-Check-Act, ou planejar-executar-verificar-agir) e o DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control, ou definir-medir-analisar-melhorar-controlar), detalhados no capítulo 2 (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). Nem sempre, porém, esse fluxo assume o formato tradicional de triagem de currículos seguida de entrevistas. Em setores marcados pela escassez de mão de obra qualificada, como o de tecnologia, as organizações vêm recorrendo a formatos alternativos de seleção, entre eles o hackathon corporativo, que substitui parte da avaliação por currículo pela demonstração prática de competências técnicas (HELLER et al., 2023).

É justamente um caso desse tipo que este trabalho toma como objeto de análise. A empresa estudada é o Nola, uma plataforma integrada de gestão para o setor de food service, desenvolvida para centralizar e simplificar a administração de restaurantes e franquias. O sistema reúne funcionalidades como ponto de venda (PDV), gestão financeira, controle de estoque, cardápios e indicadores gerenciais, apoiando tanto a operação diária quanto a tomada de decisões. Por isso o Nola se define como um "ecossistema", uma vez que sua proposta é oferecer uma solução completa para os donos de negócios do setor, com a missão de aumentar a longevidade e a lucratividade do empreendedor por meio de soluções que atacam dores reais de gestão, eficiência, custos e resultados.

Foi nesse contexto de crescimento e de necessidade de ampliação do time técnico que a empresa desenhou o God-Level, um hackathon desenvolvido em outubro de 2025 com o objetivo de identificar, avaliar e contratar talentos para vagas de estágio em Desenvolvimento de Software. Em síntese, um hackathon é um evento de curta duração e alta intensidade, no qual os participantes trabalham, dentro de um prazo restrito, no desenvolvimento de soluções para um problema definido (BRISCOE; MULLIGAN, 2014). No caso do God-Level, esse formato foi aplicado prioritariamente à seleção de pessoas, e não à geração de inovações, que é seu uso mais comum. Isso não significa, contudo, que a dimensão inovadora tenha sido ausente: como o desafio técnico partiu de um problema real enfrentado pela empresa, as soluções desenvolvidas pelos participantes geraram, ainda que de forma secundária e não sistematizada, insumos e abordagens potencialmente aproveitáveis pelo Nola, aspecto retomado na discussão dos resultados (capítulo 4.6). Voltado a estudantes de graduação e de cursos tecnólogos da área de tecnologia, o processo ocorreu de forma totalmente remota e em âmbito nacional, estruturado em quatro etapas: inscrição, teste on-line de lógica e programação, desafio técnico individual baseado em um problema real enfrentado pela empresa e entrevista final com banca avaliadora. Além da premiação em dinheiro, os cinco candidatos com melhor desempenho também seriam contratados como estagiários da empresa. A iniciativa buscou formar um banco de talentos para futuras oportunidades e

fortalecer a marca empregadora (employer branding), permitindo que os participantes demonstrassem competência técnica, capacidade de resolução de problemas, proatividade e aderência à cultura organizacional em desafios reais do negócio.

Esse movimento de adoção de formatos alternativos de seleção, mencionado anteriormente, encontra no Brasil um fator explicativo adicional: a escassez de profissionais de tecnologia. Levantamento da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (Brasscom) indica um descompasso de 30,2% entre demanda e oferta de profissionais qualificados de TIC no país entre 2019 e 2023. O setor demandou 665 mil profissionais no período, enquanto a formação superior e técnica disponibilizou apenas 465 mil, com projeção de até 147 mil novas vagas formais apenas em 2025. O mesmo levantamento indica que os cursos superiores de tecnologia ofertaram 1,8 milhão de vagas em 2023, mas menos de 5% dos estudantes matriculados concluíram a formação (BRASSCOM, 2025). Esse cenário de competição por talentos técnicos pressiona as áreas de Gente e Gestão a inovar na atração e na seleção. Cabe, porém, uma precisão importante: o problema central que o God-Level busca enfrentar não é a falta de candidatos. Ao contrário, o processo recebeu 1.661 inscrições. O desafio está na heterogeneidade da qualidade dos perfis disponíveis: embora haja um número expressivo de estudantes e recém-formados em desenvolvimento de software, poucos demonstram, na prática, o nível técnico e a capacidade de resolução de problemas que o Nola exige.

O recorte de pesquisa deste trabalho é exclusivamente o God-Level (nome de divulgação: "Hackathon Nola: God Level – Code Your Future"), em sua edição de 2025-2026, incluindo a repescagem concluída em janeiro de 2026. O edital oficial definiu três objetivos formais: contratar cinco estagiários de desenvolvimento, criar uma base de talentos para vagas futuras e fortalecer o employer branding da empresa. Este trabalho trata o primeiro deles, recrutar e selecionar os melhores talentos técnicos disponíveis em um mercado saturado de formandos, mas escasso de profissionais realmente qualificados, como a motivação central do processo; o fortalecimento do employer branding é tratado como efeito secundário, e não como estratégia norteadora do desenho do God-Level. Vale ressaltar que nenhum outro processo seletivo do Nola é objeto deste estudo.

O God-Level reuniu 1.661 inscritos (66% acima da meta inicial de 1.000), dos quais aproximadamente 930 foram aprovados no teste online (56% de conversão), 143 entregaram o desafio técnico (15,4% dos aprovados) e 13 chegaram à entrevista final, resultando em 7 contratações na rodada original de novembro de 2025 e mais 4 na repescagem de janeiro de 2026. O processo também expôs tensões: uma pendência jurídica sobre o formato de premiação, regularizada meses após o lançamento; a suspeita de fraude em 297 candidatos; a sobrecarga da equipe interna; e o desligamento precoce de uma das pessoas contratadas, cerca de um mês após o início do estágio. É esse conjunto de resultados e tensões que torna o God-Level um objeto de estudo ao mesmo tempo relevante e delimitável.

Cabe registrar uma limitação que integra o próprio problema de pesquisa. O acompanhamento operacional do God-Level foi feito em tempo real por meio do Google Planilhas: a base de candidatos inscritos era baixada da Gupy e alimentava uma planilha de controle criada pela equipe, que permitia monitorar em que etapa cada candidato se encontrava e suas respectivas notas nos testes e no desafio. Grande parte desse acompanhamento, porém, era manual e poderia ter sido automatizada; como a equipe não tinha clareza prévia de como o processo se desenrolaria, nenhuma automação foi planejada com antecedência. Já as decisões de desenho do processo não foram registradas no momento em que ocorreram: a documentação disponível sobre elas é predominantemente descritiva e cronológica, reconstruída a posteriori a partir de registros no Notion e de conversas no Slack.

Parte relevante desse conhecimento permanece tácita, concentrada na liderança de Gente e Gestão responsável pela condução do processo, e é apenas parcialmente resgatada aqui pelo relato direto da autora, que integrou a equipe operacional. Sob a ótica da Gestão de Processos, essa combinação de controle operacional manual e ausência de registro formal das decisões configura um gargalo: um processo cujas regras não estão formalizadas nem automatizadas carrega risco de dependência de pessoa-chave e baixa capacidade de replicação, precisamente a lacuna que o próprio Nola reconhece ao planejar, para 2027, um modelo replicável do God-Level, hoje ainda apenas uma intenção da liderança.

Do ponto de vista acadêmico, ainda que a literatura internacional sobre hackathons corporativos seja robusta quanto ao seu uso para inovação e engajamento de equipes (BRISCOE; MULLIGAN, 2014; NOLTE et al., 2018), o uso de hackathons como instrumento central de recrutamento permanece pouco explorado como objeto de pesquisa em si: é citado como objetivo organizacional possível (HELLER et al., 2023), mas raramente investigado sob a ótica da Gestão de Processos. Este estudo busca contribuir para essa lacuna. Do ponto de vista prático, a pesquisa interessa diretamente ao Nola, que já sinaliza a intenção de estruturar um modelo replicável a partir do God-Level. Do ponto de vista pessoal, ela se apoia na vivência da autora como parte da equipe operacional do processo, o que garantiu acesso privilegiado aos dados e aos atores envolvidos.

Diante do exposto, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como o God-Level se comporta sob a ótica da Gestão de Processos e da Melhoria Contínua?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Diagnosticar o God-Level, hackathon de recrutamento e seleção de estagiários de tecnologia promovido pelo Nola, à luz da Gestão de Processos e da Melhoria Contínua (PDCA/DMAIC), a fim de identificar oportunidades de aprimoramento do processo.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear o processo God-Level em sua configuração real de execução (2025-2026), incluindo etapas, atores, ferramentas e critérios de decisão não documentados formalmente;
- Mensurar os indicadores de funil (conversão e abandono) e de tempo de cada etapa do processo;
- Analisar as causas-raiz dos gargalos, riscos operacionais e falhas de governança do processo, discutindo o God-Level como mecanismo de sinalização e triagem de qualidade para a seleção de talentos em um mercado de tecnologia saturado, e seus efeitos secundários sobre gamificação e employer branding;
- Propor intervenções de melhoria direcionadas às causas-raiz identificadas, com vistas ao aprimoramento do processo seletivo;
- Propor diretrizes de padronização e sustentação para a estruturação de um modelo replicável de processo seletivo baseado em hackathon, dialogando com o planejamento já sinalizado pelo próprio Nola para 2027.

1.2 Estrutura do Trabalho

Além desta introdução, o trabalho está organizado em mais quatro capítulos. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, cobrindo a Gestão de Processos e a Melhoria Contínua (2.1) e os indicadores e a inovação em recrutamento de tecnologia (2.2), incluindo a

competição por talentos, a sinalização de qualidade e os hackathons corporativos. O capítulo 3 descreve o método adotado. O capítulo 4 apresenta e discute os resultados, estruturado segundo as cinco fases do DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve e Control), cada uma delas discutida à luz da teoria do capítulo 2. O capítulo 5 traz as considerações finais, retomando os objetivos, discutindo implicações teóricas e práticas e propondo estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão por Processos e Melhoria Contínua

Gonçalves (2000) define processo como um conjunto de atividades com início, fim e insumos claramente definidos, que transforma entradas em saídas de valor para quem as recebe. Para o autor, a gestão eficaz das organizações depende de enxergá-las como coleções de processos, e não apenas como estruturas funcionais isoladas. Essa perspectiva pressupõe o mapeamento do processo em sua configuração atual como etapa anterior a qualquer redesenho, com indicadores de tempo de ciclo e de gargalo servindo de evidências centrais para orientar a melhoria (GONÇALVES, 2000).

O God-Level é um processo seletivo atípico, estruturado a partir de elementos de competição e gamificação (NOGUEIRA; BARBOSA, 2024) em vez do modelo tradicional de triagem curricular e entrevistas. Ainda assim, sob a perspectiva da Gestão de Processos, ele permanece um processo organizacional como outro qualquer: tem entradas (candidatos inscritos), uma sequência estruturada de atividades, critérios de decisão que determinam a progressão ou a eliminação dos participantes em cada etapa e uma saída de valor, materializada na contratação de profissionais alinhados às necessidades da organização. Este trabalho aplica, portanto, os princípios de mapeamento e mensuração de Gonçalves (2000) a um objeto que a literatura de BPM raramente examina: um processo seletivo gamificado.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), concebido nos anos 1930 no campo do controle estatístico da qualidade e amplamente difundido nas décadas seguintes, estrutura a melhoria de processos em quatro etapas, que consistem em planejar, executar, verificar os resultados e agir para corrigir desvios (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). O DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), metodologia central do Six Sigma, detalha essa lógica em cinco fases (DE MAST; LOKKERBOL, 2012), com ênfase na mensuração objetiva do processo antes de qualquer proposta de melhoria.

De Mast e Lokkerbol (2012) descrevem essas cinco fases como funções específicas de resolução de problemas, sendo elas:

- Define: delimita o escopo e o problema a ser resolvido;
- Measure: organiza a coleta objetiva de dados sobre o desempenho atual do processo;
- Analyze: identifica causas-raiz a partir desses dados;
- Improve: gera e implementa soluções direcionadas a essas causas;
- Control: padroniza e sustenta os ganhos obtidos, evitando que o processo regreda à situação anterior.

Os mesmos autores mostram que o DMAIC é mais adequado a problemas bem estruturados e semiestruturados, nos quais o escopo é delimitável e há dados mensuráveis, do que a problemas mal estruturados, para os quais o PDCA, mais genérico, costuma bastar. Por essa razão, e como já justificado na introdução, o capítulo de resultados (capítulo 4) está organizado explicitamente segundo essas cinco fases. Cabe, contudo, uma ressalva metodológica. Em sua formulação clássica, o DMAIC pressupõe um processo já existente e recorrente, otimizado ao longo de ciclos sucessivos, enquanto o God-Level foi desenhado do zero e executado duas vezes em um intervalo curto (rodada original e repescagem). Este trabalho utiliza o DMAIC, portanto, de forma adaptada, como lente de diagnóstico retrospectivo de um ciclo já concluído, com o objetivo de subsidiar decisões de padronização (Control) para as edições futuras já planejadas pelo Nola.

2.2 Indicadores de Recrutamento de Tecnologia

A literatura de recrutamento e seleção parte do princípio de que a gestão de pessoas deve ser avaliada por indicadores objetivos, vinculados aos resultados do negócio, e é essa mensuração sistemática que ajuda a transformar Gente e Gestão em uma função estratégica. A adoção de tecnologia e de ferramentas de triagem automatizada nos processos seletivos vem se consolidando no país, com potencial de tornar a área de Recursos Humanos mais estratégica e menos operacional (BLUMEN; CEPellos, 2023).

O processo seletivo pode ser lido como um funil, no qual cada etapa apresenta uma taxa de conversão específica. A análise dessas taxas, etapa a etapa, revela os pontos em que o processo perde mais candidatos potencialmente qualificados. Revisão bibliométrica da produção nacional confirma que essa leitura de funil permanece central na literatura brasileira sobre recrutamento e seleção (SOARES et al., 2020).

Associados a essa leitura de funil, os indicadores de tempo são amplamente utilizados para avaliar a eficiência dos processos seletivos e também são empregados na análise do God-Level (capítulo 4.2). Adotam-se aqui as definições convencionais desses indicadores. O time to fill (tempo de preenchimento) mede o intervalo, em dias corridos, entre a abertura formal da vaga ou do processo seletivo e a efetiva contratação do candidato, sendo, portanto, um indicador do processo como um todo: expressa quanto tempo a organização leva, do início ao fim, para suprir uma necessidade de pessoal. Já o time to hire (tempo de contratação) mede o intervalo entre a entrada do candidato no funil, isto é, a data de sua inscrição ou candidatura, e a aceitação da proposta, sendo, portanto, um indicador da experiência individual do candidato dentro do processo. A distinção é relevante porque os dois indicadores respondem a perguntas diferentes: o primeiro avalia a capacidade de resposta da organização; o segundo, a agilidade do fluxo percorrido por cada candidato. Em processos com inscrições abertas por um período prolongado, como o God-Level, o time to hire varia de candidato para candidato, conforme o momento de entrada no funil, enquanto o time to fill é único para toda a edição.

O custo por contratação, por sua vez, é operacionalizado como a soma dos custos internos e externos associados ao recrutamento, dividida pelo número total de contratações. Esse indicador deve ser interpretado sempre em conjunto com o tempo e a qualidade da contratação, sob pena de a organização otimizar o processo às custas da qualidade dos profissionais selecionados, alerta particularmente relevante para o God-Level, dado o desligamento precoce registrado após a rodada original.

Entre os mecanismos utilizados para viabilizar contratações em mercados competitivos, destaca-se o hiring bonus (bônus de contratação), formato adotado pelo God-Level após a inviabilidade jurídica do concurso cultural (capítulo 4.1). Entende-se por hiring bonus o valor pago pela organização ao candidato aprovado como incentivo vinculado à aceitação da proposta e, quando condicionado a um período mínimo de permanência, também à retenção do profissional recém-contratado. Trata-se de um pagamento pontual, distinto da remuneração recorrente, que cumpre duas funções: aumentar a atratividade da oferta em um mercado no qual a organização pode não ter margem para competir apenas pelo salário-base, e reduzir o risco de desligamento nos primeiros meses, quando o bônus é condicionado à permanência. No caso de estagiários, essa concessão encontra respaldo no art. 12 da Lei nº 11.788/2008 (Lei do Estágio), que autoriza a concessão de benefícios adicionais além da bolsa e do auxílio-transporte. No God-Level, o valor originalmente previsto como premiação do hackathon foi convertido em bônus condicionado à permanência de 90 dias (Quadro 1), o que aproxima o incentivo financeiro tanto da lógica de atração quanto da lógica de retenção discutidas nesta seção.

O cenário de competição por talentos técnicos característico do setor de tecnologia exige que as organizações inovem na atração e na seleção de profissionais. No mercado brasileiro, esse desafio é intensificado pelo descompasso estrutural entre demanda e oferta documentado pela Brasscom (capítulo 1). Esse cenário tensiona os métodos tradicionais de seleção baseados em currículo e entrevista, pouco eficazes para avaliar competências de programação, e abre espaço para formatos alternativos de avaliação prática.

Vale precisar a natureza desse desafio. No caso do God-Level, não se trata de um problema de volume de candidatos: o processo recebeu 1.661 inscrições, mais de 60% acima da meta. Trata-se de heterogeneidade de qualidade em um mercado saturado, no qual grande parte dos formandos em tecnologia não possui, na prática, o nível técnico exigido pelas vagas. Sob a ótica da economia da informação, esse é um problema clássico de assimetria de informação e sinalização: Spence (1973) demonstra que, quando o empregador não consegue observar diretamente a produtividade real de um candidato no momento da contratação, mecanismos de sinalização custosos, que apenas candidatos de fato qualificados conseguem completar com sucesso, funcionam como dispositivos de triagem, separando candidatos de alta e baixa qualidade que seriam indistinguíveis pelo currículo ou pelo diploma. O teste técnico e o desafio prático do God-Level cumprem exatamente essa função: são sinais custosos, em tempo e esforço, que um candidato sem o nível técnico necessário dificilmente consegue simular, permitindo ao Nola filtrar, entre milhares de inscritos, os poucos efetivamente capacitados. Essa é a motivação central deste trabalho para investigar o God-Level, e não o fortalecimento da marca empregadora, tratado aqui como efeito secundário do processo.

Briscoe e Mulligan (2014) definem hackathon como um evento de curta duração e alta intensidade, no qual os participantes se reúnem para desenvolver soluções para um problema definido em um prazo restrito. A revisão de Heller et al. (2023), a mais abrangente já publicada sobre o tema, organiza a literatura em torno de três dimensões de desenho: recrutamento seletivo versus aberto de participantes, atmosfera competitiva versus colaborativa, e formato presencial versus virtual versus híbrido. O God-Level combina recrutamento aberto com uma atmosfera fortemente competitiva (ranking, premiação escalonada, narrativa de "prove que você é o melhor do Brasil"), em formato majoritariamente virtual. Nolte et al. (2018) documentam que hackathons corporativos bem-sucedidos combinam objetivos de negócio claros com uma experiência positiva para os participantes, e que a ausência de acompanhamento pós-evento é uma falha recorrente.

Objetivos organizacionais alternativos à inovação, como identificar talentos para promoção futura ou recrutar pessoal qualificado, são reconhecidos na literatura (HELLER et al., 2023). A literatura consultada, contudo, trata o recrutamento predominantemente como efeito colateral de hackathons cujo foco central é a inovação, e não como objeto principal de investigação sob a ótica da Gestão de Processos. É essa a lacuna que este trabalho busca preencher.

3 MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e exploratória, porque o cruzamento entre hackathons corporativos e Gestão de Processos permanece pouco estudado. Do ponto de vista da opção entre pesquisa qualitativa e quantitativa, este trabalho é predominantemente qualitativo: adota-se um estudo de caso único (YIN, 2015), fundamentado em análise documental e no relato da autora enquanto integrante da equipe operacional do processo. Indicadores quantitativos do funil (conversão, tempo, custo) são incorporados como uma das fontes de evidência dentro desse desenho qualitativo, prática usual em estudos de caso, e não uma pesquisa quantitativa autônoma.

Adota-se o desenho de estudo de caso único com unidades de análise incorporadas (embedded single-case design), conforme Yin (2015). O caso é o processo God-Level em sua totalidade (edição 2025-2026, incluindo a repescagem de janeiro de 2026). As unidades incorporadas são as etapas que o compõem, quais sejam, inscrição e triagem, teste técnico on-line, desafio técnico, entrevista final e contratação/onboarding.

Os dados documentais foram reunidos a partir de:

- a) dossiê consolidado do processo, compilado a partir de registros do Notion, mensagens do canal interno de Slack dedicado ao God-Level;
- b) materiais de divulgação do processo (landing page, formulário de inscrição);
- c) mensagens e resumos elaborados pela liderança de Gente e Gestão responsável pela condução do processo.

A esses registros acrescenta-se a planilha de controle operacional do God-Level ("Análise God Level"), em formato XLSX. Essa planilha foi preenchida em tempo real pela equipe, a cada avanço do processo. A única parte estática é a base de inscritos, exportada da Gupy (1.661 inscrições, com data e hora de cada uma), já que não houve novas inscrições após o encerramento do prazo. As demais abas eram atualizadas conforme o processo avançava, registrando as notas de lógica e programação de cada candidato e, na aba "Finalistas", os pareceres e notas atribuídos pelos avaliadores técnicos aos candidatos que chegaram às etapas de desafio e de entrevista final. Os dados quantitativos apresentados no capítulo 4.2 (Measure) foram recalculados diretamente a partir dessa planilha, o que permitiu substituir estimativas aproximadas, presentes em versões anteriores deste trabalho, por indicadores exatos. Por se tratar de uma planilha com dados pessoais de candidatos (nome, e-mail, celular, CPF), seu uso segue estritamente a regra de anonimização descrita adiante neste capítulo: apenas estatísticas agregadas (contagens, médias e comparações de médias entre avaliadores) são reportadas, sem identificação individual de nenhum candidato.

A observação participante constitui a segunda fonte de evidência do estudo. A autora integrou a equipe operacional do God-Level, sendo responsável, entre outras atividades, pelo contato com instituições de ensino, pelo acompanhamento da etapa de entrevista final e pelo onboarding administrativo dos aprovados (capítulo 1). O registro dessa vivência é tratado como fonte de evidência complementar, no sentido de Yin (2015): decisões tomadas exclusivamente no nível da liderança, sem a participação direta da autora, são registradas como tal, e não como fato apurado de primeira mão.

Os dados qualitativos são tratados por meio de análise documental e de conteúdo, e os quantitativos do funil, por estatística descritiva. A interpretação de ambos segue a lógica dos ciclos PDCA e DMAIC, partindo do mapeamento do processo em sua configuração real (Define), passando pela mensuração dos indicadores por etapa (Measure) e pela identificação de gargalos e causas-raiz (Analyze), até a formulação de recomendações de melhoria e padronização (Improve/Control).

No que se refere aos aspectos éticos, os materiais analisados contêm informações de candidatos aprovados e reprovados, bem como de colaboradores internos do Nola. A utilização desses dados foi autorizada pela empresa, desde que observadas as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), especialmente quanto à preservação da identidade dos candidatos. Em conformidade com essa autorização, todos os candidatos foram anonimizados ao longo do trabalho, inclusive nos casos discutidos no capítulo 4.3, com seus nomes substituídos por identificadores fictícios ou descrições genéricas, como "a colaboradora contratada na rodada original" e "o candidato aprovado na repescagem". Os nomes dos colaboradores que atuaram na condução e na gestão do processo seletivo foram mantidos apenas quando houve autorização expressa do Nola.

Cabe registrar, ainda, que ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa foram utilizadas como apoio durante a elaboração deste trabalho, especialmente para auxiliar na organização da estrutura textual, na revisão da escrita, no aprimoramento da clareza e da coesão dos textos e no apoio à construção da linha de raciocínio. Em nenhuma etapa a IA foi utilizada para produzir resultados de pesquisa, analisar dados ou formular conclusões de forma autônoma.

Ressalta-se que os dados analisados, os procedimentos metodológicos, as interpretações, as discussões e as conclusões são de responsabilidade exclusiva da autora, tendo sido elaborados com base nas evidências empíricas coletadas, na literatura científica consultada e na revisão crítica de todo o conteúdo gerado com auxílio dessas ferramentas. Todo o material produzido com apoio da IA foi revisado, adaptado e validado pela autora antes de sua incorporação ao texto final, garantindo sua conformidade com os princípios de rigor científico e integridade acadêmica.

4 RESULTADOS

Como justificado nos capítulos 1 e 2.1, este capítulo está organizado segundo as cinco fases do DMAIC (DE MAST; LOKKERBOL, 2012): Define (4.1), Measure (4.2), Analyze (4.3), Improve (4.4) e Control (4.5). O capítulo 4.6 discute o conjunto dos resultados à luz da teoria exposta no capítulo 2.

4.1 Define: Mapeamento e Desenho do Processo God-Level

Conforme De Mast e Lokkerbol (2012), a fase Define delimita o escopo do problema e o processo a ser diagnosticado antes de qualquer mensuração, identificando seus limites, atores e requisitos (capítulo 2.1). Neste capítulo mapeia-se o God-Level em sua configuração real de execução.

O God-Level foi concebido em outubro de 2025 a partir de discussões internas sobre um desafio de contratação para a área de Desenvolvimento. A liderança do processo coube à responsável pela área de Gente e Gestão, com apoio operacional na execução, avaliação técnica por dois profissionais de desenvolvimento, apoio de produto e participação de um investidor externo na banca de entrevistas finais.

O formato inicialmente cogitado era um concurso cultural com premiação em dinheiro vinculada ao desempenho dos participantes. Entretanto, essa alternativa mostrou-se juridicamente inadequada em razão das restrições impostas pela Lei nº 5.768/1971, que disciplina a distribuição gratuita de prêmios mediante sorteios, vales-brinde, concursos ou operações assemelhadas. Nos termos da legislação, concursos com premiação não podem ser utilizados para promover interesses comerciais ou servir como mecanismo de seleção de pessoal, além de dependerem de autorização do Poder Público quando caracterizados como promoções comerciais. Como o objetivo do God-Level era identificar e recrutar talentos para contratação, a adoção do formato de concurso cultural poderia caracterizar desvio de finalidade e gerar questionamentos quanto à sua regularidade jurídica.

Diante disso, a equipe reformulou o desenho do processo, adotando o modelo de hiring bonus. Nesse formato, o valor inicialmente previsto como prêmio passou a ser concedido como incentivo vinculado à contratação dos candidatos aprovados, solução considerada compatível com a Lei nº 11.788/2008 (Lei do Estágio), especialmente com o art. 12, que autoriza a concessão de benefícios adicionais aos estagiários além da bolsa e do auxílio-transporte. O regulamento formal desse modelo, contudo, só foi elaborado pelo setor jurídico em janeiro de 2026, meses após o início da execução do processo seletivo.

Quadro 1 — Premiação (bônus de retenção após 90 dias)

Colocação	Valor
1º lugar	R\$ 10.000
2º lugar	R\$ 5.000
3º lugar	R\$ 2.000
4º e 5º lugares	R\$ 1.000 cada
Total do fundo de prêmios	R\$ 19.000

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos registros internos do Nola.

A escolha da plataforma de teste técnico envolveu a comparação ativa de seis fornecedores, com critérios explícitos de custo e capacidade antifraude, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 — Fornecedores de teste técnico avaliados

Plataforma	Preço	Tipo de teste	Antifraude	Decisão
HackerRank	US\$ 15.000 (enterprise)	Testes prontos + IDE online + desafios custom	Forte	Descartada (custo)
Coodesh	R\$ 15.000 / 2.400 testes	Testes prontos, integração com Gupy	Forte	Negociado a R\$ 5.000; não usada
TechNation	R\$ 500 (ilimitado)	Testes customizáveis	Fraco	Escolhida (lógica + programação)
Rivo	Gratuito (piloto)	Teste cognitivo/lógico	Médio	Escolhida (complementar)
Rankdone	A combinar	Testes prontos por tecnologia	Médio	Descartada
Beecrowd	R\$ 10.000	Hackathon síncrono de 5h + comunidade	Forte	Descartada (fora do modelo)

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos registros internos do Nola.

A plataforma escolhida para aplicar o teste técnico foi a TechNation, principalmente por ser a opção de menor custo. Na época, boa parte do orçamento já estava destinada às premiações do hackathon, o que limitou o investimento em uma solução antifraude mais robusta. A equipe sabia que existia um risco, mas não imaginava que ele seria tão alto. O problema só foi percebido durante a aplicação do teste, quando foram identificados 297 casos com indícios de fraude (capítulo 4.3). Assim, esse risco não foi identificado na fase Define do DMAIC, reforçando a necessidade de avaliar melhor os fornecedores e seus mecanismos de segurança nas próximas edições, conforme recomendado na fase Control (capítulo 4.5).

4.2 Measure: Indicadores de Funil e de Tempo

A fase Measure organiza a coleta objetiva de dados sobre o desempenho do processo antes de qualquer diagnóstico de causas-raiz, traduzindo o problema em indicadores mensuráveis (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). Este capítulo apresenta os indicadores de funil, tempo e custo do God-Level, à luz da leitura de funil e dos indicadores discutidos no capítulo 2.2.

Quadro 3 — Funil de resultados do God-Level

Etapas	Resultado	Meta / conversão
Inscrições	1.661 candidatos	Meta de 1.000 superada em 66%
Teste online (lógica + programação)	930 aprovados	56,0% de conversão
Desafio técnico entregue	143 projetos	15,4% dos aprovados

Avaliação do desafio por dois avaliadores técnicos	65 pareceres duplos	—
Selecionados para entrevista final	30 finalistas (13 rodada original + 17 repescagem)	—
Contratados — rodada original	7	17/nov/2025
Contratados — repescagem	4	jan/2026

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na planilha de controle "Análise God Level".

A planilha de controle do processo (capítulo 4.3) permitiu recalcular esses indicadores com precisão. Das 1.661 inscrições, 1.006 concluíram o teste de lógica (60,6%) e 983 concluíram o teste de programação (59,2%); os 930 candidatos aprovados (56,0%) são os que completaram ambos os testes. Entre os inscritos com maior pontuação na etapa de lógica ou programação (“top”), a taxa de conclusão de ambos os testes sobe para 62,9% (122 de 194), sugerindo que candidatos mais bem colocados também apresentam maior taxa de conclusão do teste completo.

A avaliação técnica do desafio foi conduzida por dois avaliadores, em escala de 0 a 10. Das 143 entregas, 65 foram submetidas a dupla avaliação independente, procedimento adotado para mitigar o viés de avaliador único e assegurar que a seleção dos finalistas recaísse sobre os candidatos de melhor desempenho. A comparação de médias entre os avaliadores indica proximidade nas avaliações: nota média de 4,36 (avaliador 1) e 4,48 (avaliador 2). Registre-se que médias próximas não equivalem a concordância caso a caso, análise que exigiria medidas específicas (como correlação ou coeficiente Kappa) em edições futuras.

Os registros de data e hora da Gupy permitem precisar a janela de inscrição: as 1.661 inscrições ocorreram entre 10 e 21 de outubro de 2025, um intervalo de 11 dias corridos, já contemplando as duas prorrogações concedidas. As demais etapas do funil (teste on-line, cerca de 4 dias; desafio técnico, cerca de 7 dias de prazo) seguem estimadas a partir do dossiê interno, por não constarem na planilha de controle disponibilizada. Esses registros permitem calcular os indicadores de tempo previstos no capítulo 2.2. Adotando como marco inicial a abertura das inscrições (10 de outubro de 2025) e como marco final a contratação da rodada original (17 de novembro de 2025), o time to fill do processo foi de 38 dias corridos. O time to hire, contado a partir da data de inscrição de cada candidato, situou-se entre 27 e 38 dias para os contratados da rodada original, conforme o momento de entrada no funil. Para a repescagem, concluída em janeiro de 2026, o time to fill estende-se a aproximadamente 12 a 16 semanas, sem maior precisão pela ausência de registro da data exata das contratações, lacuna que reforça a recomendação de documentação formal apresentada na fase Control.

Os custos diretamente registrados somam R\$ 888 em despesas operacionais, além do fundo de premiação de até R\$ 19.000. Não há registro de custos de mídia paga, horas da equipe interna ou participação da banca externa, o que impede o cálculo de um custo por contratação completo.

4.3 Analyze: Gargalos, Riscos e Avaliação dos Objetivos Alcançados

A fase Analyze usa os dados mensurados na fase anterior para identificar causas-raiz e interpretar os desvios do processo, deslocando o raciocínio dos sintomas para os fatores que os produzem (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). A leitura dos problemas documentados permite agrupá-los em quatro categorias:

1. governança e compliance: pendência jurídica sobre o formato de premiação, regularizada meses após o início do processo; ausência de documentação formal do desenho do processo no momento das decisões;
2. controle de qualidade técnica: suspeita de fraude em 297 candidatos com padrão de notas incompatível; suspeita recorrente de uso não transparente de inteligência artificial nas respostas;
3. capacidade operacional: sobrecarga da equipe interna; instabilidade técnica de infraestrutura durante uma das prorrogações; problema de acesso ao repositório de um dos candidatos mais bem avaliados;
4. avaliação de fit cultural e retenção: comunicação de baixa clareza como red flag recorrente entre finalistas tecnicamente fortes, levando à reprovação de um candidato por risco de fit cultural; desligamento precoce de uma pessoa contratada; recusa de proposta por um candidato da repescagem.

Os dois últimos casos tiveram suas causas identificadas com base nos registros internos do processo e na análise da autora, que participou diretamente da condução do God-Level. O desligamento precoce esteve relacionado a fatores comportamentais, evidenciados por ausências recorrentes em reuniões, descumprimento de prazos e entregas, bem como pela falta de comunicação com a liderança. Esse resultado reforça uma limitação do processo seletivo. Embora a entrevista final contemplasse critérios voltados à avaliação de aspectos como comunicação, comprometimento e responsabilidade, esses mecanismos não foram suficientes para antecipar o desempenho comportamental do candidato no ambiente de trabalho, indicando uma oportunidade de melhoria a ser explorada na fase Improve do ciclo DMAIC (capítulo 4.4). A recusa da proposta pelo candidato aprovado na repescagem, por sua vez, decorreu exclusivamente de fatores salariais. O candidato optou por uma oferta em outra empresa, financeiramente mais atrativa, e o Nola não possuía margem para equipará-la. Esse caso evidencia uma limitação estrutural do modelo de hiring bonus (Quadro 1) diante da elevada competitividade do mercado de tecnologia, conforme discutido no capítulo 2.2.

A fase Analyze também avalia em que medida os objetivos do processo foram alcançados e por quê. O principal objetivo do God-Level, identificar e selecionar candidatos de elevado nível técnico em um universo de 1.661 inscritos, foi atingido: sete estagiários contratados na rodada principal e mais quatro na repescagem, superando a meta inicial de cinco contratações. O segundo objetivo formal, a formação de um banco de talentos para futuras oportunidades, também foi alcançado, já que a repescagem partiu da base de candidatos previamente qualificados. O fortalecimento do employer branding, por sua vez, não pôde ser avaliado de forma direta, pela ausência de indicadores específicos. O elevado número de inscrições em um processo seletivo subsequente para estágio em desenvolvimento pode sugerir algum fortalecimento da marca empregadora do Nola, mas não há evidências suficientes para atribuir esse resultado ao God-Level.

4.4 Improve: Propostas de Intervenção e Recomendação

A fase Improve volta-se à geração e à implementação de soluções direcionadas às causas-raiz identificadas na fase anterior, priorizando as intervenções com maior potencial de efeito sobre os fatores críticos (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). Com base nos gargalos do capítulo 4.3, propõem-se as seguintes intervenções, na mesma ordem das categorias apresentadas:

1. formalizar o desenho do processo (etapas, critérios de decisão, justificativas de escolha de fornecedores) no momento em que as decisões são tomadas, mitigando o risco de dependência de conhecimento tácito identificado no capítulo 1;
2. revisar o enquadramento jurídico do formato de premiação antes do lançamento de futuras edições, evitando a regularização retroativa observada nesta primeira edição;
3. reforçar os mecanismos antifraude da etapa de teste técnico, seja por meio de uma plataforma com maior capacidade antifraude, seja por controles complementares (proctoring, teste ao vivo para os aprovados);
4. planejar a capacidade da equipe interna antes do início do processo, dimensionando o tempo necessário de cada envolvido;
5. implementar acompanhamento formal de performance dos contratados nos primeiros 90 dias e 6 meses, inexistente até o momento, fechando o funil na dimensão de qualidade da contratação.

4.5 Control: Padronização e Sustentação do Modelo Replicável

A fase Control busca padronizar e sustentar as melhorias implementadas, por meio de documentação e monitoramento que evitem que o processo retorne às condições anteriores (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). No caso do God-Level, isso significa transformar as recomendações do capítulo 4.4 em práticas permanentes e institucionalizar mecanismos de documentação contínua do processo seletivo, suprimindo a lacuna apontada no capítulo 1. Medidas como um checklist de registro das decisões de desenho, revisão jurídica prévia obrigatória antes do lançamento, auditoria periódica do fornecedor de testes técnicos e monitoramento sistemático de indicadores pós-contratação formam a base de um modelo de execução padronizado e replicável em futuras edições.

Até o momento, porém, a empresa optou por não formalizar esse modelo. A decisão do Nola é manter o God-Level como um processo a ser retomado e aperfeiçoado quando houver nova demanda por contratação de estagiários de desenvolvimento, e não como uma iniciativa recorrente com ciclos previamente definidos. Esse contexto é relevante para o diagnóstico: mostra que a fase Control é hoje o estágio menos desenvolvido do ciclo DMAIC no caso analisado. A ausência de padronização formal e de mecanismos permanentes de gestão do conhecimento reforça um dos principais achados desta pesquisa: a elevada dependência do conhecimento tácito concentrado na liderança responsável pelo desenho e pela condução do processo (capítulos 1 e 4.6).

4.6 Discussão dos Resultados

Os resultados confirmam, em primeiro lugar, que o God-Level pode ser tratado como processo organizacional sob a ótica de Gonçalves (2000), com etapas mapeáveis, indicadores de conversão e tempo, e gargalos identificáveis por meio do DMAIC (DE MAST; LOKKERBOL, 2012). A lente teórica escolhida, com o BPM/DMAIC como método de diagnóstico e a literatura de hackathons e recrutamento de tecnologia como contribuição central, mostrou-se adequada ao objeto. Vale notar que a ressalva metodológica apresentada no capítulo 2.1 se confirmou empiricamente: por se tratar de um processo desenhado do zero, e não de um processo maduro submetido a ciclos sucessivos de otimização, as fases iniciais do DMAIC (Define, Measure e Analyze) mostraram-se mais produtivas como lente de diagnóstico do que as fases finais, cuja efetividade depende de uma recorrência que o caso ainda não possui.

Em segundo lugar, o desenho do God-Level pode ser lido à luz das três dimensões propostas por Heller et al. (2023) e apresentadas no capítulo 2.2. A combinação observada,

recrutamento aberto, atmosfera fortemente competitiva e formato virtual, explica parte dos resultados obtidos: o recrutamento aberto respondeu pelo volume expressivo de inscrições (1.661, 66% acima da meta), enquanto a atmosfera competitiva e o formato virtual ajudam a compreender tanto a queda acentuada de conversão na etapa de desafio técnico (15,4% dos aprovados) quanto a vulnerabilidade a fraudes identificada no capítulo 4.3. Ou seja, as escolhas de desenho descritas pela literatura não são neutras: elas se materializam nos indicadores de funil mensurados na fase Measure.

Em terceiro lugar, os resultados sustentam empiricamente a leitura do God-Level como mecanismo de sinalização, no sentido de Spence (1973). O funil observado é compatível com a lógica dos sinais custosos: a passagem de 930 aprovados no teste on-line para apenas 143 entregas de desafio técnico indica que a etapa de maior custo em tempo e esforço foi justamente a que mais discriminou candidatos, exatamente o efeito de triagem previsto pela teoria. Ao mesmo tempo, os 297 casos com indícios de fraude e a suspeita de uso não transparente de inteligência artificial revelam um limite dessa leitura: o mecanismo de sinalização só funciona enquanto o sinal não puder ser simulado a baixo custo. Nesse sentido, o avanço das ferramentas de IA generativa tensiona diretamente o pressuposto de Spence (1973) em processos seletivos de tecnologia, o que reforça a recomendação de fortalecimento antifraude apresentada no capítulo 4.4 e dialoga com a discussão de Blumen e Cepellos (2023) sobre benefícios e resistências ao uso de tecnologia em recrutamento e seleção.

Em quarto lugar, os resultados dialogam com a lacuna apontada no capítulo 2.2: assim como Nolte et al. (2018) descrevem a ausência de acompanhamento pós-evento como falha recorrente de hackathons corporativos, o God-Level também carece de acompanhamento pós-contratação. Isso sugere que a lacuna não é uma peculiaridade do caso estudado, mas um padrão que a literatura já vinha sinalizando. O desligamento precoce registrado após a rodada original ilustra o custo prático dessa ausência e confirma o alerta, discutido no capítulo 2.2, de que indicadores de tempo e custo precisam ser interpretados em conjunto com a qualidade da contratação, sob pena de um funil aparentemente eficiente ocultar perdas na dimensão que mais importa.

Em quinto lugar, os elementos de gamificação que estruturam o processo (ranking, premiação escalonada, narrativa competitiva) confirmam a tendência descrita por Nogueira e Barbosa (2024) de incorporação de mecânicas de jogo ao recrutamento e seleção. O caso analisado, contudo, sugere que essa incorporação produz efeitos ambivalentes: a mesma competitividade que ampliou o alcance da divulgação e a adesão inicial também elevou o incentivo à fraude e concentrou a avaliação em desempenho técnico pontual, deixando descoberta a dimensão comportamental que, no caso analisado, foi a causa do único desligamento precoce.

Em sexto lugar, o achado sobre a concentração de conhecimento na liderança do processo (capítulo 1) dialoga com a distinção entre conhecimento tácito, aquilo que sabemos mas não conseguimos articular de forma explícita, e conhecimento explícito, passível de registro e compartilhamento. Silva Junior e Garcia (2021) mostram que esse conceito, originalmente proposto por Michael Polanyi, segue sendo referência recorrente na literatura brasileira de gestão do conhecimento, que trata a conversão do conhecimento tácito em explícito como condição para a competitividade organizacional, o que reforça sua adequação como lente para este achado. Estudos sobre a integração entre gestão do conhecimento e BPM mostram que a criação de conhecimento apoia todas as fases do ciclo de vida da gestão por processos, o que reforça a relevância de mecanismos formais de registro para reduzir a dependência do conhecimento tácito (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020). Sob essa ótica, a ausência de documentação formal do desenho do God-Level é um caso concreto de

conhecimento que permaneceu tácito, retido pela liderança, em vez de ser convertido em rotina organizacional explícita, o que reforça, também por essa via, a recomendação de Control do capítulo 4.5.

Por fim, cabe retomar a observação feita no capítulo 1 sobre a dimensão inovadora do processo. Ainda que o God-Level tenha sido concebido como instrumento de seleção, e não de inovação, o fato de o desafio técnico ter partido de um problema real do negócio aproxima o caso do uso mais tradicional do hackathon descrito por Briscoe e Mulligan (2014) e por Nolte et al. (2018). As 143 soluções entregues constituem um acervo de abordagens distintas para um mesmo problema organizacional, potencial que não foi sistematicamente aproveitado pela empresa e que representa, em si, uma oportunidade de melhoria não capturada nas fases anteriores do diagnóstico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho, diagnosticar o God-Level à luz da Gestão de Processos e da Melhoria Contínua, foi cumprido nos limites dos dados disponíveis. Dos objetivos específicos, os três primeiros (mapear o processo, mensurar os indicadores de funil e tempo, e analisar gargalos e causas-raiz) foram atendidos com base na análise documental, na observação participante e na planilha de controle do processo; o quarto (propor intervenções de melhoria) e o quinto (propor diretrizes de padronização para um modelo replicável) foram desenvolvidos nos capítulos 4.4 e 4.5, respectivamente. A discussão do God-Level como mecanismo de sinalização e triagem de qualidade foi plenamente atendida; a avaliação do employer branding como efeito secundário permaneceu parcial, por depender de dados de comparação ainda não disponíveis.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para a escassa literatura que trata hackathons corporativos como objeto de diagnóstico processual, e não apenas como instrumento de inovação, aproximando a Gestão de Processos e a Melhoria Contínua da literatura de sinalização de mercado (SPENCE, 1973) e de recrutamento de tecnologia, com o employer branding tratado como efeito secundário e não como motivação central.

Do ponto de vista prático, o diagnóstico oferece ao Nola um retrato estruturado dos gargalos de governança, controle de qualidade e capacidade operacional do God-Level, diretamente aproveitável na estruturação do modelo replicável já planejado pela empresa para 2027. Além disso, os achados extrapolam o caso analisado e podem contribuir com outras organizações que desejem implementar modelos semelhantes de seleção. O detalhamento do desenho do processo, dos indicadores de funil e de tempo, dos riscos jurídicos associados ao formato de premiação, das limitações antifraude das plataformas de teste técnico e das lacunas de acompanhamento pós-contratação constitui um repertório de aprendizados que pode servir de inspiração e de ponto de partida para empresas que enfrentem desafios semelhantes de atração de talentos em tecnologia, poupando-lhes parte dos custos de tentativa e erro observados nesta primeira edição.

As limitações do estudo incluem o desenho de caso único, a dependência de fontes documentais secundárias para parte dos indicadores quantitativos e a dependência da observação participante da autora, enquanto integrante da equipe operacional, para as informações não registradas documentalmente (capítulo 3). Decisões tomadas exclusivamente no nível da liderança, sem a participação direta da autora, como a motivação original para a escolha do modelo de hackathon ou os critérios de dimensionamento da meta de contratações, permanecem sem confirmação de primeira mão e são tratadas como lacunas assumidas, não como fatos apurados.

Para pesquisas futuras, sugere-se o acompanhamento longitudinal das próximas edições do God-Level, caso o modelo replicável planejado pelo Nola para 2027 se concretize, permitindo um desenho de caso múltiplo comparativo, e a investigação quantitativa mais aprofundada da relação entre elementos de gamificação e qualidade da contratação em processos seletivos de tecnologia.

REFERÊNCIAS

- BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, e2022-0080, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220080. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- BRASIL. Lei nº 5.768, de 20 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a distribuição gratuita de prêmios, mediante sorteio, vale-brinde ou concurso, a título de propaganda. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15768.htm. Acesso em: 20 jul. 2026.
- BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 20 jul. 2026.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 20 jul. 2026.
- BRASSCOM. Relatório de perspectivas do mercado de trabalho do macrossetor TIC. São Paulo: Brasscom, fev. 2025. Disponível em: <https://brasscom.org.br/inteligencia/demanda-de-talentos/>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- BRISCOE, G.; MULLIGAN, C. Digital innovation: the hackathon phenomenon. London: Creativeworks London, 2014. (Creativeworks London Working Paper, n. 6). Disponível em: <http://www.creativeworkslondon.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/Digital-Innovation-The-Hackathon-Phenomenon1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- DE MAST, J.; LOKKERBOL, J. An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *International Journal of Production Economics*, v. 139, n. 2, p. 604-614, 2012. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.05.035. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.035>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE — Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- HELLER, B.; AMIR, A.; WAXMAN, R.; MAARAVI, Y. Hack your organizational innovation: literature review and integrative model for running hackathons. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 12, n. 6, 2023. DOI: 10.1186/s13731-023-00269-0. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00269-0>. Acesso em: 20 jul. 2026.
- NOGUEIRA, S. V.; BARBOSA, M. A. C. Gamificação no processo de recrutamento e seleção de talentos: uma revisão bibliométrica. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, v. 7, n. 1, e35879, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35879>. Acesso em: 20 jul. 2026.

NOLTE, A.; PE-THAN, E. P. P.; FILIPPOVA, A.; BIRD, C.; SCALLEN, S.; HERBSLEB, J. D. You hacked and now what? Exploring outcomes of a corporate hackathon. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, v. 2, n. CSCW, p. 1-23, 2018. DOI: 10.1145/3274398. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3274398>. Acesso em: 20 jul. 2026.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, L. C. Integração entre gestão do conhecimento e business process management: perspectivas de profissionais em BPM. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, p. 3-27, 2020. DOI: 10.1590/1981-5344/4088. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/dJf4r7FHMWXpTqMtjVfZ6jd/>. Acesso em: 20 jul. 2026.

SILVA JUNIOR, J. E.; GARCIA, J. C. R. Repercussão da teoria do conhecimento tácito de Michael Polanyi: anais da KM Brasil 2002-2018. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 27, n. 3, p. 328-349, 2021. DOI: 10.19132/1808-5245273.328-349. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/104474>. Acesso em: 20 jul. 2026.

SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha? *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 111-128, 2020. DOI: 10.21714/pretexto.v21i4.6447. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6447>. Acesso em: 20 jul. 2026.

SPENCE, M. Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973. Disponível em: <https://www.sfu.ca/~allen/Spence.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2026.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.