

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Anna Beatriz Macedo Vieira de Souza

Atratividade urbana e retenção de talentos: uma análise do ecossistema de inovação de
Juiz de Fora/MG

Juiz de Fora

2026

Anna Beatriz Macedo Vieira de Souza

Atratividade urbana e retenção de talentos: uma análise do ecossistema de inovação de Juiz de Fora/MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Juiz de Fora
2026

Anna Beatriz Macedo Vieira de Souza

Atratividade urbana e retenção de talentos: uma análise do ecossistema de inovação de
Juiz de Fora/MG

Trabalho de conclusão de curso apresentado a
Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis da Universidade Federal de Juiz de
Fora, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Juiz de Fora
2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Souza, Anna Beatriz.

Atratividade urbana e retenção de talentos: : uma análise do
ecossistema de inovação de Juiz de Fora/MG / Anna Beatriz Souza.
-- 2026.

49 p.

Orientadora: Tatiana Dornelas

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis, 2026.

1. Atratividade urbana. 2. Retenção de Talentos. 3.
Recém-formados. 4. Ecossistema de inovação. 5. Juiz de Fora. I.
Dornelas, Tatiana , orient. II. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu namorado e aos meus amigos, que caminharam comigo até a conclusão desta etapa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de Fevereiro de 2026.

Documento assinado digitalmente

ANNA BEATRIZ MACEDO VIEIRA DE SOUZA
Data: 10/02/2026 23:38:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Anna Beatriz Macedo Vieira de Souza

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: (X) presencial () virtual () híbrido

Ata da sessão (X) pública () privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Atratividade urbana e retenção de talentos: uma análise do ecossistema de inovação de Juiz de Fora/MG, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo(a) discente Anna Beatriz Macedo Vieira de Souza (matrícula 202126002), sob orientação da Prof.(a) Dr.(a) Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

No dia 20 do mês de janeiro do ano de 2026, às 19:30 horas, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutora	Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes	Orientadora
Mestre	Arthur Alfredo Nunes Avelar	Membro da banca
Doutora	Cristina Sayuri Ouchi Côrtes Dusi	Membro da banca

*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

(X) APROVADO

() REPROVADO, conforme parecer circunstaciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: _____

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de (colocar o nome do curso), deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 09 de janeiro de 2026.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes, Professor(a)**, em 21/01/2026, às 09:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi, Professor(a)**, em 21/01/2026, às 09:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Canña Beatriz Macedo Vieira de Souza, Usuário Externo**, em 21/01/2026, às 10:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Arthur Alfredo Nunes Avelar, Usuário Externo**, em 27/01/2026, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2818852** e o código CRC **327B046B**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Jesus e aos meus guias espirituais, por estarem presentes em minha caminhada, iluminando meus passos, fortalecendo minha fé e me dando serenidade para seguir em frente nos momentos mais desafiadores.

Aos meus pais, expresso minha profunda gratidão pelo amor, apoio constante e por acreditarem em mim em todas as etapas dessa trajetória. Ao meu namorado, Antônio, agradeço pelo companheirismo, paciência e apoio diário, especialmente durante a elaboração deste trabalho. Aos meus amigos e familiares, em especial Arthur, Anna Clara, Laurinha, Laura e Gabriel agradeço pelo incentivo, acolhimento e por sempre enxergarem meu potencial.

Aos professores que contribuíram para minha formação, registro meu sincero agradecimento, especialmente à minha orientadora, professora Tatiana, pela condução cuidadosa e qualificada deste trabalho, bem como aos professores Thiago e Cristina, pelas contribuições ao longo da minha trajetória acadêmica. Agradeço também à banca examinadora, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições.

Por fim, agradeço à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), que, ao longo dos últimos cinco anos, foi minha segunda casa. Entre desafios e aprendizados, essa trajetória exigiu maturidade e responsabilidade, transformando minha formação acadêmica e pessoal.

RESUMO

Este trabalho analisa a atratividade urbana de Juiz de Fora/MG a partir da perspectiva da retenção de talentos, com foco específico em recém-formados do curso de Administração. O objetivo da pesquisa é identificar os fatores que influenciam a decisão desses profissionais de permanecer ou migrar para outros municípios após a conclusão da graduação, considerando o contexto socioeconômico local e o ecossistema de inovação da cidade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, possibilitando a identificação de categorias relacionadas a oportunidades de trabalho, remuneração, qualidade de vida, perspectivas de crescimento profissional, ambiente organizacional e articulação do ecossistema de inovação. Os resultados indicam que a decisão de permanecer ou migrar não é determinada por um único fator, mas pela combinação de elementos econômicos, institucionais, culturais e urbanos. Evidencia-se a percepção generalizada de que a remuneração e as oportunidades profissionais ofertadas no município são insuficientes e pouco compatíveis com o nível de qualificação dos recém-formados, bem como a limitação das perspectivas de crescimento e carreira, associada ao predomínio de pequenas e médias empresas e à ausência de estruturas profissionais de gestão. Observou-se ainda que, embora Juiz de Fora apresente um ambiente empreendedor e inovador reconhecido pelos entrevistados, este se mostra fragmentado e pouco articulado. Em contrapartida, vínculos afetivos e a qualidade de vida emergem como fatores relevantes de incentivo à permanência. Destaca-se, por fim, o papel central do trabalho remoto como alternativa que permite conciliar a permanência territorial com o acesso a melhores oportunidades profissionais. Conclui-se que a retenção de talentos no município depende do fortalecimento do ecossistema de inovação, da ampliação de oportunidades profissionais qualificadas e da integração entre formação acadêmica, mercado de trabalho e políticas públicas voltadas a jovens em início de carreira.

Palavras-chave: Atratividade urbana; Retenção de talentos; Recém-formados; Ecossistema de inovação; Juiz de Fora.

ABSTRACT

This study analyzes the urban attractiveness of Juiz de Fora, Minas Gerais, from the perspective of talent retention, with a specific focus on recent graduates of the Administration program. The objective is to identify the factors that influence these professionals' decisions to remain in the city or migrate to other municipalities after completing their undergraduate studies, considering the local socioeconomic context and the city's innovation ecosystem. Methodologically, this is a qualitative, exploratory study based on semi-structured interviews with graduates of the Administration program at the Federal University of Juiz de Fora. Data analysis was conducted using content analysis, enabling the identification of categories related to job opportunities, remuneration, quality of life, professional growth prospects, organizational environment, and the articulation of the innovation ecosystem. The results indicate that the decision to stay or migrate is not determined by a single factor, but rather by a combination of economic, institutional, cultural, and urban elements. The findings reveal a widespread perception that remuneration and professional opportunities in the municipality are insufficient and poorly aligned with the qualification level of recent graduates, as well as limited prospects for career advancement, associated with the predominance of small and medium-sized enterprises and the absence of professional management structures. Although Juiz de Fora is recognized by respondents as having an existing entrepreneurial and innovative environment, it remains fragmented and weakly articulated. Conversely, affective ties and quality of life emerge as relevant factors encouraging permanence in the city. Finally, remote work stands out as a central alternative that allows individuals to reconcile territorial permanence with access to better professional opportunities. It is concluded that talent retention in the municipality depends on strengthening the local innovation ecosystem, expanding qualified professional opportunities, and enhancing the integration between academic training, the labor market, and public policies aimed at young professionals at the beginning of their careers.

Keywords: Urban attractiveness; Talent retention; Recent graduates; Innovation ecosystem; Juiz de Fora.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados	29
Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise do trabalho	30
Quadro 3 - Síntese dos fatores que influenciam a decisão de permanência ou migração dos recém-formados	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Atratividade urbana e retenção de talentos	15
2.2 Fuga de cérebros	17
2.3 Juiz de Fora/MG.....	22
2.3.1 <i>Panorama socioeconômico e do ecossistema de inovação de Juiz de Fora.....</i>	22
2.3.1.1 DINÂMICA DEMOGRÁFICA, TRABALHO, RENDA E QUALIDADE DE VIDA	22
2.3.1.2 AMBIENTE EMPREENDEDOR E DESEMPENHO INSTITUCIONAL	23
2.3.1.3 PRINCIPAIS ATORES DO ECOSISTEMA.....	24
3 METODOLOGIA	28
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 Expectativas sobre o Mercado de Trabalho Local	31
4.1.1 <i>Remuneração.....</i>	31
4.1.2 <i>Oportunidades</i>	32
4.1.3 <i>Condições de Trabalho</i>	33
4.1.4 <i>Carreira</i>	33
4.2 Percepções sobre o Ambiente Empreendedor e Inovador de Juiz de Fora.....	34
4.2.1 <i>Potencial de Crescimento da Cidade</i>	34
4.2.2 <i>Conexão entre agentes locais.....</i>	35
4.2.3 <i>Identidade da Cidade</i>	37
4.3 Experiências Relacionadas à Qualidade de Vida e à Dinâmica Urbana	37
4.3.1 <i>Custo de Vida</i>	37
4.3.2 <i>Vínculos e pertencimento</i>	38
4.3.3 <i>Trabalho Remoto</i>	39
4.4 Condições para Formação, Desenvolvimento e Retenção de Talentos.....	40
4.4.1 <i>Concepções de talento e autopercepção profissional</i>	40
4.4.2 <i>Papel da cidade na formação e desenvolvimento de talentos.....</i>	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista	49

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca responder à seguinte questão: quais são os principais fatores que influenciam a decisão de profissionais recém-formados em deixar ou em permanecer em Juiz de Fora (MG)? A partir dessa análise, busca-se compreender o grau de atratividade da cidade na retenção de talentos, com base nos elementos apontados pelos próprios respondentes durante a pesquisa quanto à permanência no município ou à migração para outros centros urbanos.

O trabalho concentra-se em profissionais recém-formados em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com até dois anos de formação acadêmica, residentes ou com histórico de residência em Juiz de Fora. Esse foco permite uma compreensão aprofundada das percepções e experiências de um grupo específico de talentos, relevante para o contexto local. Nesse sentido, os objetivos específicos são:

- Identificar os fatores que influenciam a migração ou a permanência de recém-formados em Administração na UFJF;
- Analisar a percepção de estudantes recém-formados sobre o mercado de trabalho em Juiz de Fora;
- Analisar como o posicionamento de Juiz de Fora como polo formador de talentos pode contribuir para o desenvolvimento local e regional, a partir da conexão entre universidade, setor produtivo e políticas públicas.

Embora Juiz de Fora apresente características positivas, como boa qualidade de vida, custo de vida acessível e fortes vínculos socioafetivos que contribuem para o sentimento de pertencimento entre seus moradores, persistem dificuldades relacionadas ao mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito à remuneração e às oportunidades profissionais. Isso compromete a retenção de talentos e o uso estratégico do capital humano formado localmente. Portanto, é necessário investigar os motivos que impulsionam os fluxos migratórios dos recém-formados, a fim de oferecer subsídios concretos para o planejamento urbano, para a formulação de políticas públicas e para o fortalecimento do desenvolvimento local.

A metodologia adotada neste trabalho, caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, com foco na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais recém-formados. A análise dos dados será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo organizar, categorizar e interpretar de forma estruturada os fatores que influenciam a saída desses indivíduos da cidade.

Para cumprir o objetivo, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta esta introdução, delineando o tema, a problematização, a justificativa, os objetivos e a estrutura do estudo. O Capítulo 2, intitulado "Referencial Teórico", aborda os principais fundamentos teóricos que sustentam a análise da migração de talentos, com foco na atratividade urbana e no conceito de fuga de cérebros. O Capítulo 3 detalha a metodologia utilizada na pesquisa, incluindo os procedimentos de coleta e análise de dados. O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados e, por fim, o Capítulo 5 conclui o trabalho a partir de algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os principais fundamentos teóricos da migração de talentos a partir de referências consagradas no contexto nacional, que servirão de base para a análise desse fenômeno no município de Juiz de Fora. Inicialmente, são discutidos os fatores que contribuem para a atratividade urbana e a retenção de profissionais qualificados, considerando elementos como qualidade de vida, infraestrutura, diversidade e capacidade de inovação, bem como as diferentes conceituações de talento mobilizadas pela literatura. Em seguida, é apresentado o conceito de fuga de cérebros, tradicionalmente associado à migração internacional de indivíduos altamente qualificados, cuja literatura se mostra particularmente rica para a compreensão dos determinantes, motivações e padrões dos fluxos migratórios. Embora o público investigado nesta pesquisa não corresponda ao perfil clássico de “cérebros” consagrados, essa abordagem é mobilizada de forma analógica, contribuindo para a interpretação dos movimentos migratórios relatados pelos recém-formados entrevistados. Ainda dentro dessa discussão, é introduzido o recente debate acadêmico sobre o home office e seus possíveis efeitos nos fluxos migratórios de profissionais qualificados, considerando-se, inclusive, se essa modalidade pode ou não ser caracterizada como uma nova forma de fuga de cérebros. Por fim, são analisados dados específicos da cidade de Juiz de Fora, com o objetivo de contextualizar o cenário local e compreender como essas dinâmicas se manifestam no território que é objeto central desta pesquisa.

2.1 Atratividade urbana e retenção de talentos

Segundo Florida (2002), as pessoas podem ser consideradas o principal recurso da nova era, uma vez que são a maior fonte de criatividade. No entanto, para que esse potencial criativo se manifeste, é fundamental que o ambiente ofereça condições favoráveis ao seu desenvolvimento. Assim, surge o conceito de "atmosfera criativa", que é composta por três fatores: o talento, caracterizado pela presença de trabalhadores altamente qualificados, com grande capacidade de inovação e empreendedorismo; a tolerância, que se relaciona com um ambiente aberto à diversidade cultural, social e de pensamento, permitindo a inclusão de diferentes perfis profissionais e estilos de vida; e a tecnologia, que envolve uma infraestrutura inovadora, incluindo polos de pesquisa, *startups*, investimentos em ciência e tecnologia, além de conectividade e dinamismo econômico. Esses elementos, quando integrados, criam espaços capazes de atrair e reter talentos em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado.

Contudo, embora essa lógica esteja presente nas economias mais dinâmicas, o Brasil ainda enfrenta desafios significativos para consolidar um ambiente propício à retenção de talentos. De acordo com o Relatório de Ciência da UNESCO (2015), dois pontos críticos permanecem:

1. A baixa participação do setor privado no financiamento à inovação;
2. A ausência de uma agenda nacional robusta voltada à formação e à valorização de talentos nas áreas científicas e tecnológicas.

Isso significa que, sem investimentos contínuos e políticas públicas adequadas, torna-se difícil manter profissionais qualificados em determinadas regiões, resultando na concentração de inovação em cidades que já possuem esse ambiente consolidado. Esse cenário é agravado, segundo Arbix (2011), pelo impacto da globalização, que reduz a eficácia das políticas nacionais de inovação, especialmente em países em desenvolvimento. Mesmo quando existem esforços internos em ciência e tecnologia, eles tendem a ser insuficientes diante da migração de cientistas e profissionais para centros mais desenvolvidos, onde encontram melhores condições de trabalho, remuneração e infraestrutura para a produção de conhecimento. A falta de integração e maturidade dos sistemas locais de inovação, portanto, compromete a capacidade de retenção de talentos nas regiões menos industrializadas, ampliando desigualdades tecnológicas e limitando a competitividade dessas economias.

Além desses fatores institucionais e econômicos, questões ligadas à infraestrutura urbana e à qualidade de vida também influenciam diretamente a decisão de migrar. De acordo com o estudo "Brasil 2035: Cenários para o Desenvolvimento", elaborado pelo IPEA e ASSECOR (2017), fatores como mobilidade urbana, habitação e saneamento são determinantes para a atratividade das cidades. Em regiões com infraestrutura precária e altos índices de violência, especialmente nas periferias urbanas, a tendência é que profissionais qualificados busquem alternativas em locais que ofereçam melhores condições de vida e trabalho.

Jane Jacobs (1961), argumenta que a capacidade de desenvolvimento de uma cidade não depende apenas da oferta de empregos, mas também da diversidade urbana, que engloba uma combinação equilibrada de usos do solo, infraestrutura acessível, mobilidade eficiente e espaços públicos dinâmicos. No entanto, quando o crescimento urbano não é planejado de forma equilibrada, a cidade pode entrar em um ciclo de autodestruição da diversidade, onde o sucesso de determinadas áreas leva à especulação imobiliária, à homogeneização econômica e à perda da vitalidade original dos bairros. Essa perspectiva sugere que a retenção de talentos em Juiz de Fora pode estar relacionada não apenas à oferta de oportunidades profissionais, mas também à capacidade da cidade de oferecer um ambiente urbano atrativo, inovador e sustentável.

Castro (2011) define talento como o conjunto de dons, habilidades, conhecimentos e atitudes que possibilitam ao indivíduo aprender, evoluir e gerar valor ao longo de sua trajetória. No caso dos jovens recém-formados, o autor destaca que essa noção assume um significado distinto, uma vez que, diante da limitada experiência profissional, o foco recai sobre o potencial de desenvolvimento. Assim, o talento é avaliado sobretudo a partir da criatividade, da capacidade analítica e da disposição para o aprendizado contínuo.

Pink (2010) argumenta que os trabalhadores atuais são motivados sobretudo por autonomia, maestria e propósito, dimensões que permitem participação ativa, aprendizado contínuo e sentido no trabalho. Quando as empresas mantêm estruturas engessadas e oferecem apenas salário e estabilidade, criam ambientes desmotivadores, especialmente para jovens que buscam trajetórias mais dinâmicas.

Silva et al. (2023) afirmam que estratégias de retenção de talentos pouco estruturadas tendem a elevar os índices de rotatividade, gerando prejuízos organizacionais significativos. Em um contexto de elevada competitividade e de constantes exigências tecnológicas, as empresas passam a disputar profissionais cada vez mais qualificados. Nesse cenário, colaboradores alinhados ao clima organizacional tornam-se mais produtivos, contribuem para a qualidade dos serviços e fortalecem a competitividade e os resultados das organizações.

Magalhães (2025) argumenta que, no contexto contemporâneo, predomina a “lógica da mobilidade”, na qual o sucesso profissional deixa de estar associado à permanência prolongada em uma única organização. Diante da ampla disponibilidade de informação e do acesso facilitado a oportunidades, os talentos atuais tendem a rejeitar carreiras longas e lineares, buscando trajetórias mais dinâmicas. Para muitos jovens, a valorização da mobilidade, do empreendedorismo e da diversidade de experiências reflete o desejo de alcançar realização profissional e sucesso em prazos mais curtos, tornando menos atrativo o modelo tradicional de ascensão lenta dentro das grandes empresas.

2.2 Fuga de cérebros

O conceito de fuga de cérebros, nos diversos trabalhos da literatura científica, é associado à migração de indivíduos de um país para o outro. Bhagwati (1976) descreve a fuga de cérebros como um fenômeno de "migração líquida de trabalhadores qualificados", caracterizado pela saída significativa de profissionais altamente capacitados de um país ou região, em busca de melhores oportunidades em locais com maior atratividade econômica, científica e profissional. Para Portes (1976), “*Brain Drain*” pode ser considerado a emigração

de indivíduos altamente qualificados de países periféricos para os países mais ricos (centrais), os quais possuem condições favoráveis ao trabalho científico e profissional. Sendo que, esse processo, seria uma consequência do desequilíbrio político e econômico do sistema mundial.

Em conformidade, Beine, Docquier e Rapoport (2002), acrescentam que esse movimento de emigração seria uma transferência de recursos, em forma de capital humano. (Bezerra e Silveira Neto, 2008), acrescentam que a fuga de cérebros se caracteriza pelo deslocamento de pessoas, que investiram em sua formação profissional, de uma região menos desenvolvida para uma região mais desenvolvida, em busca de uma maior remuneração. Segundo Acemoglu e Autor (2011), a remuneração não está associada apenas ao aspecto financeiro. Diferenciais compensatórios, como boas condições de trabalho, menor exigência de esforço ou benefícios não monetários, podem levar o indivíduo a aceitar salários menores. Além disso, imperfeições no mercado e discriminação explicam desigualdades salariais entre profissionais com igual qualificação. Esses fatores ajudam a entender por que muitos migram em busca de melhores oportunidades e ambientes de trabalho mais vantajosos.

Ademais, como defendido por alguns autores, a fuga de cérebros provoca consequências positivas e negativas para o país sede de talentos. Consoante Bhagwati (1976), a região responsável pela formação educacional e profissional dos indivíduos é afetada pela perda de investimentos públicos e pela diminuição da capacidade de produção de conhecimento e de tecnologia local. Em conformidade, Todaro (2020) argumenta que a migração de indivíduos altamente capacitados compromete o desenvolvimento local, pois leva consigo não apenas o conhecimento acumulado, mas também o investimento realizado em sua formação, muitas vezes financiado por recursos públicos.

Em contrapartida, Mountford (1995) defende que a fuga de cérebros pode ser considerada uma “chave propulsora” à busca por qualificação dos profissionais que permaneceram em seu local de origem, aumentando, a longo prazo, a qualificação da força de trabalho e, paradoxalmente, impulsionando o crescimento econômico da região. Beine, Docquier e Rapoport (2003), argumentam que, quando o retorno da educação é maior no exterior do que no local de origem, a possibilidade de migração eleva as expectativas de ganho com o capital humano, incentivando mais indivíduos a investirem em educação. Como nem todos os que buscam qualificação conseguem migrar, a região pode acabar com um nível geral de capital humano superior ao que teria sem essa perspectiva de migração.

No presente trabalho, porém, o foco trata-se da migração de talentos dentro do território nacional. Um estudo relevante sobre migração interna foi o de Ravenstein (1885). Baseado em dados do Reino Unido do final do século XIX, o autor conceituou as chamadas “Leis da

Migração”. Foi observado que a maioria das migrações se dá em curtas distâncias, ocorrendo em etapas progressivas das áreas rurais para os grandes centros urbanos, que por sua vez atraem os migrantes de longas distâncias. Identificou fatores econômicos como forte impulsionador da migração, a existência de um contra-fluxo para cada corrente migratória principal, e que populações rurais tendem a ser mais migratórias que as urbanas. Notou também que mulheres migram mais em curtas distâncias internas, enquanto homens predominavam nas longas distâncias, e que a maioria dos migrantes eram adultos. Esses padrões mapeados, mesmo sujeitos a adaptações contextuais, fornecem uma base essencial para analisar os movimentos populacionais internos.

Pereira (2000) enfatiza que as variáveis não-econômicas são tão significativas quanto às variáveis econômicas. Como resultado de seu estudo, tem-se que a população brasileira está menos disposta a deixar seu local de origem e migrar; o aumento de oportunidades e empregos, no campo, diminuiu o êxodo rural; desde o início do processo migratório brasileiro, a região nordeste permanece como um local de maior “repulsão de população” e, de modo contrário, a região sudeste, continua a atrair o maior número de migrantes; a probabilidade migratória brasileira aumenta caso o sujeito seja uma mulher, de idade avançada, com alto nível de escolaridade, poucos membros familiares e alta renda per capita. Assim, o potencial de migração do indivíduo está diretamente atrelado a sua renda: quanto maior, maiores chances de deixar seu local de origem e migrar. Para Cano (2011), os fluxos migratórios internos no país estão fortemente associados à concentração das atividades econômicas em determinadas regiões. A partir da década de 1930, com o avanço da industrialização e dos investimentos em infraestrutura — impulsionados pela política econômica adotada no período — consolidou-se uma dinâmica de centralização das oportunidades em áreas mais desenvolvidas, o que reforça os desequilíbrios regionais e incentiva a migração de talentos. Como consequência desses fluxos migratórios, alguns pontos foram destacados por Golgher (2004):

1. O aumento da taxa do crescimento populacional para as regiões que recebem migrantes;
2. A diminuição da taxa para as áreas que perdem migrantes;
3. A alteração da estrutura etária dos locais de origem e de destino, pois a faixa etária dos migrantes está entre 20 e 29 anos de idade;
4. Os locais que recebem os migrantes “ganham” indivíduos mais aptos a trabalhar e procriar e, os locais de saída, apresentam uma maior tendência de apresentar maiores proporções de idosos.

Para mais, ao investigar a dinâmica da fuga de cérebros, torna-se essencial analisar como novas modalidades de trabalho reconfiguram esse fenômeno. Nesse contexto, o home

office emerge como um conceito central, cuja definição e implicações merecem atenção para debater se sua crescente adoção se relaciona à perda de talentos qualificados para outras regiões. Segundo a Academia Brasileira de Letras (ABL), o termo “*home office*” refere-se ao uso do espaço domiciliar para o exercício de funções atreladas ao trabalho de cada indivíduo, ou seja, seria o uso da própria casa como escritório. Mello (1999) afirma que esse modelo de atuação profissional surgiu a partir do entendimento de que o deslocamento físico não seria mais necessário para o local de trabalho, sendo viabilizado pelos avanços tecnológicos em informática e telecomunicações.

Além disso, pode-se dizer que houve um aumento da notoriedade e da relevância do home office durante a pandemia do Covid-19. Nascimento, Torres e Nery (2020) afirmam que, diante da incerteza econômica e comercial gerada pela pandemia, as empresas utilizaram o home office como alternativa ao isolamento social, fazendo uso de recursos virtuais como softwares, e-mails corporativos e Whatsapp para comunicação e gestão organizacional. Complementando essa perspectiva, a pesquisa do Instituto Brasileiro de Economia (FGV IBRE) de 2023, intitulada “Tendências do *home office* no Brasil”, destaca que, embora o home office não fosse um fenômeno novo, seu crescimento durante a pandemia do covid-19 foi equivalente a 30 anos de crescimento pré-pandêmico. O estudo também aponta que a redução do percentual de trabalhadores em home office em 2022, em comparação com 2021, pode ser atribuída à melhoria do quadro pandêmico e à redução das restrições de mobilidade urbana. Em quesitos de produtividade, há divergência entre as empresas e seus colaboradores. Entre as empresas, apenas 19,5% consideram ter ocorrido aumento na produtividade com a adoção do home office. Já entre os trabalhadores, a maioria se considera “mais produtivo” no trabalho remoto.

Já no contexto europeu pós-pandemia, Bakalova et al. (2021) exploram a hipótese de uma "fuga reversa de cérebros" facilitada pelo trabalho feito em home office. A teoria sugere que migrantes qualificados poderiam retornar aos seus países de origem, mantendo seus empregos em nações mais desenvolvidas, o que traria benefícios como o aumento do bem-estar dos migrantes (que estariam próximos de suas famílias), o fortalecimento de redes profissionais e de políticas locais, a disseminação de normas sociais progressistas e o aumento do consumo e do investimento interno. Ao analisar emigrantes da Lituânia, Kumpikaitė-Valiūnienė et al. (2020) concluíram que o trabalho virtual representa uma oportunidade significativa para o "ganho de cérebros" no país de origem. A pesquisa confirmou hipóteses importantes, como a de que um forte apego emocional ao país natal e uma menor satisfação com a carreira no exterior aumentam a motivação e a intenção dos migrantes de trabalhar remotamente para organizações lituanas.

A discussão atual sobre *home office* e fuga de cérebros no Brasil foca na contratação de brasileiros por empresas estrangeiras, não havendo um debate consolidado ou fontes que caracterizem o trabalho remoto entre regiões do país como "fuga de cérebros interna". Segundo a pesquisa anual "Futuros do trabalho 2024: onde estamos e para onde vamos", 16% dos brasileiros optaram por um modelo de trabalho 100% remoto, dentro do Brasil. Ao mesmo tempo, 51% dos respondentes afirmam que a empresa onde atuam não está preparada para atuar apenas remotamente. Em contrapartida, analisando as respostas que dizem respeito a empresas estrangeiras, 78% afirmaram que consideram trabalhar para empresas de fora, porém, permanecendo no país. Sendo que, desse número, há um recorte regional: na região Norte do país esse número cai para 67%.

Além do mais, os estudos e dados mais recentes que relacionam a fuga de cérebros com o *home office*, no Brasil, estão atrelados aos pesquisadores de TI e de Inteligência Artificial (IA). Carneiro, Gimenez e Azevedo (2023) apontam que, enquanto autores dos Estados Unidos e Europa defendem a reversão, ganho ou prevenção da fuga de cérebros, pesquisadores e especialistas brasileiros da área de TI veem o fenômeno sob a ótica da perda, denominando-o de "fuga de cérebros virtual". Atualmente, segundo a pesquisa "*The Global AI Index*", de 2024, o Brasil encontra-se na 30 posição do *ranking* que avalia o mercado de IA em mais de 80 países. O estudo, em sua análise, considera três pilares:

1. Implementação (número talentos disponíveis, infraestrutura e contexto regulatório e opinião pública);
2. Inovação (número de publicações e citações em periódicos acadêmicos confiáveis e o desenvolvimento de plataformas e algoritmos fundamentais baseados em projetos inovadores de IA);
3. Investimento (nível do compromisso de gastos e estratégias nacionais com a IA e o nível de atividade de startups, investimentos e iniciativas empresariais baseadas em IA)

Mediante os subtópicos dentro de cada pilar, pode-se dizer que há uma discrepância nas notas. Tratando-se de "Talentos", o Brasil alcança a 26^a posição, porém, olhando para "Infraestrutura" e "Pesquisa", as posições são 36º e 44º, respectivamente. A colocação do subpilar "Pesquisa" pode ser explicada a partir de uma fala feita pelo cientista de dados da Tortoise, Joe White, em entrevista à BBC News Brasil, ao final de 2023, na qual a posição alcançada foi a 36^a. White argumenta que o talento brasileiro que atua remotamente a partir do Brasil para uma multinacional, como a Microsoft, é contabilizado como um recurso que impulsiona o mercado estrangeiro em vez de fortalecer o mercado interno, configurando um cenário associado à fuga de cérebros no país.

2.3 Juiz de Fora/MG

2.3.1 *Panorama socioeconômico e do ecossistema de inovação de Juiz de Fora*

2.3.1.1 DINÂMICA DEMOGRÁFICA, TRABALHO, RENDA E QUALIDADE DE VIDA

Segundo dados do Censo de 2022 (IBGE, 2022), a população de Juiz de Fora, no mesmo ano, era de 540.756 pessoas. Atualmente, esse valor aumenta, sendo estimado, em 2024, um total de 565.764 habitantes. Além disso, conforme a pirâmide etária elaborada pelo Censo, percebe-se o alto número de indivíduos com idades entre 20 e 44 anos. Já em relação ao “Trabalho e Rendimento”, Juiz de Fora apresenta um valor de 184.639 pessoas ocupadas (representando um valor de 34,14% da população do ano de 2022), recebendo um salário médio mensal de 2,4 salários-mínimos. Esse número, na região geográfica imediata, coloca a cidade em 2º lugar no *ranking* na comparação de salários com outros municípios. No entanto, quando comparado a nível regional, esse número muda para 58º.

O Portal FolhaJF, em 2025, a partir de dados gerados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), constatou a ocorrência de um recorde no saldo de novos empregos gerados no quadrimestre de janeiro a abril, com um total de 5.302 novos empregos. Em 2020, esse valor foi de -4.880, em 2021, de 1.082, em 2022, de 1.206, em 2023, de 2.234 e, em 2024, de 3.263. Com esse número, no quesito geração de empregos, Juiz de Fora fica apenas atrás de Belo Horizonte, que registrou 16.209 novos empregos. Os setores que contribuíram para esse resultado foram o de Serviços, em primeiro lugar, com 932 novos postos gerados; o de Construção, com 103; o Comércio, com 64; e a Indústria, com 40.

Juiz de Fora se destacou no Índice de Progresso Social (IPS Brasil) 2025, alcançando a 6ª maior nota em qualidade de vida entre os municípios brasileiros com mais de 500 mil habitantes. O índice, divulgado pelo Instituto Amazon no final de maio, avaliou o progresso socioambiental com base na premissa de que o crescimento econômico deve ser acompanhado por avanço social, sem degradação ambiental, aumento da desigualdade ou conflitos sociais. Para isso, o estudo analisou 57 indicadores sociais e ambientais, divididos em três dimensões principais: Necessidades Humanas Básicas (acesso à comida, saúde, moradia e segurança), Fundamentos do Bem-Estar (acesso à educação fundamental, vida saudável e contato com a natureza) e Oportunidades (respeito a direitos individuais e acesso ao ensino superior). Juiz de Fora obteve 67,37 pontos no IPS Brasil 2025, sendo a segunda maior nota entre os municípios

de Minas Gerais com mais de 500 mil habitantes, ficando atrás apenas de Uberlândia (68,53). Em relação a todas as cidades brasileiras, Juiz de Fora ocupa a 104^a posição (G1 Zona da Mata, 2025).

2.3.1.2 AMBIENTE EMPREENDEDOR E DESEMPENHO INSTITUCIONAL

No Índice de Cidades Empreendedoras de 2023, o qual tem o objetivo de analisar e comparar o ecossistema empreendedor das 101 cidades mais populosas do Brasil, Juiz de Fora está na 81^a posição. Essa posição pode ser explicada pelos critérios de análise que a pesquisa adota, os quais são chamados de “determinantes”. Em primeiro lugar, considerada a pior colocação da cidade no ranking, tem-se o Ambiente Regulatório, o qual possui sub determinantes como tempo de processos, tributação e complexidade burocrática. Nesse determinante, Juiz de Fora alcançou a 95 posição, insinuando que os procedimentos internos são lentos, e a condução de assuntos legais e tributários apresenta baixa eficiência. Além disso, no determinante “Cultura Empreendedora”, guiado pelos sub determinantes “Iniciativa” e “Instituições”, foi analisado o volume de buscas por palavras-chaves que podem indicar o nível de interesse da população em empreender. Nesse quesito, foi-se alcançado a 76 posição, o que infere o baixo interesse dos diversos agentes da cidade pelo tema “empreendedorismo”.

Por outro lado, as melhores colocações foram nos determinantes “Capital Humano”, que diz respeito ao acesso à mão de obra básica e à mão de obra qualificada, na 22 posição e, “Infraestrutura”, que engloba o transporte urbano e interurbano, na 23 posição. Segundo o estudo, o determinante “Capital Humano” é central para o entendimento dos efeitos das políticas públicas e educacionais bem-sucedidas no desempenho do ensino básico. Sobre a Infraestrutura, pode-se afirmar que, apesar da boa estrutura urbana e logística, existem gargalos na articulação entre os tipos de transporte disponíveis. Nos outros determinantes, “Mercado”, “Inovação” e “Acesso a Capital” as posições alcançadas foram, respectivamente, 48, 47 e 39.

Tais colocações podem indicar que o ambiente econômico local apresenta uma base de consumo já estabelecida, porém carece de cadeias produtivas mais robustas, o que limita o potencial de desenvolvimento sustentável. O acesso a capital também é restrito, com praticamente nenhuma oferta de mecanismos de capital de risco, o que dificulta o surgimento e a escalabilidade de novos negócios. No campo da inovação, observa-se um volume reduzido de pesquisa aplicada e uma fraca articulação entre os atores produtivos e institucionais, o que compromete a capacidade de transformar conhecimento em soluções de valor para o mercado. Já no quesito “Infraestrutura”, no qual Juiz de Fora obteve uma boa colocação, destaca-se a

possibilidade de avanços ainda maiores: está em tramitação na Câmara Municipal, com previsão de votação até julho, um projeto de lei que propõe a gratuidade do transporte coletivo para moradores da cidade. Caso seja aprovado, Juiz de Fora se tornará o primeiro município brasileiro com mais de 500 mil habitantes a implantar a Tarifa Zero, o que pode elevar significativamente sua posição nos próximos *rankings* (G1 ZONA DA MATA, 2025).

O *ranking* de Cidades Sustentáveis de 2025, desenvolvido pela Bright Cities, tem como principal intuito fomentar a adesão à certificação ISO 37120, ao dar visibilidade a indicadores de desempenho municipal. Para a edição de 2025, foram selecionados 43 indicadores de um total de 104 da norma, divididos em cinco pilares temáticos: Prosperidade, Gestão, Bem-estar, Segurança e Infraestrutura e Serviços Básicos. O ranking avalia anualmente 336 municípios brasileiros com população superior a 100.000 habitantes, utilizando dados de estimativa populacional do IBGE para 2024. O objetivo não é criar competição, mas sim destacar as melhores práticas e incentivar os municípios a aprimorarem seus serviços públicos e a qualidade de vida de seus cidadãos, promovendo a colaboração e a busca por soluções eficazes.

Especificamente sobre Juiz de Fora, a cidade ocupa a 67^a posição no *ranking* geral entre as 336 cidades avaliadas. Na região Sudeste, Juiz de Fora está na 46^a posição entre 155 cidades, e em Minas Gerais, alcança a 7^a posição entre 36 municípios. As maiores pontuações de Juiz de Fora foram em Segurança (9,32) e Infraestrutura e Serviços Básicos (7,92), o que demonstra a excelência na segurança e a adequação da infraestrutura urbana com serviços essenciais. O pilar de bem-estar apresentou uma nota mediana de 6,12, indicando que a qualidade de vida é um ponto positivo. Por outro lado, as piores notas foram em Prosperidade (4,71) e Gestão (5,76), sugerindo que a cidade possui uma produtividade distante do que pode ser considerado ideal e que há necessidade de maior atenção em sua governança e finanças.

2.3.1.3 PRINCIPAIS ATORES DO ECOSSITEMA

A partir de dados publicados pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (SEDE), atualizados em Agosto de 2023, é possível analisar o quanto a cidade de Juiz de Fora contribui para o “Ecossistema Mineiro de PD&I”, o qual consiste em uma rede integrada de instituições de ensino, empresas, centros de pesquisa, startups, agências governamentais e demais organizações que atuam de forma colaborativa para promover a inovação, impulsionar o desenvolvimento tecnológico e fomentar a criação de novos produtos e serviços no estado. Na cidade, soma-se um total de 13 agentes, sendo 4 Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT’s); 4 Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT’s), a

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF SUDESTE MG), o Instituto de Laticínios Cândido Tostes (ILCT) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) - Gado de Leite; 3 Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT's), o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT), o NIT-EMBRAPA Gado de Leite e NITTEC do IF SUDESTE MG; 1 Parque Tecnológico e 1 Embrapii, que são laboratórios, centros de pesquisa ou instituições de ensino que se associam à EMBRAPII (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial) para fornecer suporte tecnológico a empresas industriais. Entre os dados apresentados, destacam-se dois especialmente relevantes: Minas Gerais possui apenas 8 parques tecnológicos, e um deles está localizado no município. Além disso, das 13 unidades Embrapii do estado, uma também está instalada na cidade.

Como parte do ecossistema mencionado anteriormente, a UFJF ganha destaque na cidade e na região. Segundo informações do próprio site da instituição, o campus de Juiz de Fora possui 19 unidades acadêmicas, que oferecem cerca de 50 cursos de graduação e 57 cursos de especialização, MBA e residência; 30 de mestrado e 14 de doutorado, além de Ensino Fundamental e Médio, por meio do Colégio de Aplicação João XXIII. No total, são mais de 23.000 alunos matriculados, sendo que 15.000 estão na graduação presencial.

Além disso, a universidade estende sua influência à comunidade por meio de importantes projetos e serviços. O Hospital Universitário da UFJF é um centro de referência para o atendimento de pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), com uma área de abrangência que engloba mais de 90 municípios da Zona da Mata Mineira e do estado do Rio de Janeiro. Há mais de 40 anos, o hospital desenvolve um trabalho em níveis primário, secundário e terciário, integrando atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No âmbito cultural, a UFJF coordena alguns dos espaços e grupos mais representativos da cidade, como o Cine-Theatro Central, o Museu de Arte Moderna Murilo Mendes (MAMM) e o Fórum da Cultura. A instituição também abriga outros museus em seu próprio campus, como o de Arqueologia e Malacologia. Na área de extensão, são cerca de 250 projetos em diversas frentes, incluindo saúde, educação e direitos humanos, beneficiando um público estimado de 69.500 pessoas (UFJF, s.d.). Somando todas as iniciativas, em 2023, foi-se alcançado um ótimo resultado: a UFJF é uma das 66 Instituições de Ensino Superior (IES) do país a receber conceito máximo, ou seja, nota 5, no Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC). No total, 2.048 IES foram avaliadas, o que significa que a UFJF integra os 3% de IES mais bem avaliadas do Brasil pelo órgão do Ministério da Educação (MEC) (UFJF NOTÍCIAS, 2025).

Ademais, outro agente do ecossistema presente dentro do campus de Juiz de Fora é o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT), estabelecido em abril de 1995. Suas principais atribuições incluem o gerenciamento da política de inovação da UFJF, a coordenação da Incubadora de Base Tecnológica (IBT) e a realização da proteção de criações, de licenciamentos e da transferência de tecnologia. O CRITT prospecta projetos da UFJF para auxiliar empreendedores e empresas no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria de processos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social regional, com foco em tecnologias limpas e respeito ao meio ambiente.

Além disso, o centro mantém parcerias estratégicas com diversas entidades de fomento e pesquisa, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), a Rede Mineira de Inovação (RMI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/MG). O CRITT tem como missão contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional, integrando a universidade com a sociedade e a indústria, e visa ser uma referência em inovação, empreendedorismo e treinamento em Minas Gerais (UFJF, s.d.).

O CRITT demonstra uma atuação dinâmica tanto na formalização de parcerias estratégicas quanto na proteção do conhecimento gerado. Em relação às parcerias, nos últimos meses de 2025, o centro firmou diversas colaborações com empresas e instituições para o desenvolvimento de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Destacam-se, em maio, o projeto com a Petrobrás para remoção de sulfurados em hidrocarbonetos, com vigência até 2027; em abril, a prorrogação e majoração do acordo com a Sooro Renner Nutrição S/A e o contrato com a TSS Comercial LTDA para um modelo de halteres com pesos intercambiáveis; e em março, a cooperação com a Paraizo Destilaria e Vinicola Ltda. para um sistema ecológico de tratamento de vinhoto, e com a ICL Aditivos e Ingredientes Ltda. para inovação, pesquisa e desenvolvimento em 2024-2025. Já sobre as ações de proteção ao conhecimento desenvolvidas pelo NIT, números atualizados em 20 de março de 2025 revelam os resultados acumulados nos últimos 30 anos, incluindo 222 pedidos de Patente de Invenção (PI), 16 de Patente de Modelo de Utilidade (MU), 41 patentes de Invenção e Modelo de Utilidade concedidas, 58 pedidos de Registro de Software, 65 de Registro de Marcas, 10 de Desenho Industrial e 27 tecnologias licenciadas (CRITT, 2025).

Já o Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora e Região (PARTEC JF), o qual conta com a criação de 3 módulos na cidade de Juiz de Fora, está com o primeiro módulo em

construção, a sede, dentro do campus da UFJF. O Parque será um ambiente que reunirá empresas, centros de pesquisa públicos e privados, além de prestadores de serviços voltados para atividades tecnológicas e de inovação. Sua estrutura foi pensada para estimular o desenvolvimento de novas tecnologias, com foco na inovação. Um de seus principais objetivos é fortalecer a conexão entre universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo da Zona da Mata Mineira, incentivando o empreendedorismo, a inovação e contribuindo para a criação de empregos e o crescimento econômico da região. O Parque identificou algumas vocações econômicas e potencialidades científicas e tecnológicas, como Saúde e bem-estar; Logística e transportes; Tecnologia da Informação (HD, SW); Economia criativa; Agroalimentar e Sistemas elétricos e energia. Assim, o PARTEC JF conta com parceiros como a UFJF, Green Fuels e Ardagh, e busca ser um polo de desenvolvimento tecnológico e econômico para a região (CRITT, s.d.).

Outro agente importante para a compreensão da presente pesquisa, é a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), da UFJF. Sua origem está na criação do Curso Superior de Administração e Finanças em 1941, inspirado no ideal de Francisco Batista de Oliveira e vinculado inicialmente à Academia de Comércio. Após enfrentar dificuldades nas décadas iniciais, consolidou-se com apoio federal e transferiu-se para sede própria em 1956. Em 1960, integrou a recém-criada Universidade Federal de Juiz de Fora. A partir da década de 1980, expandiu sua atuação com o curso de Administração, especializações e, em 2004, o Mestrado em Ciências Econômicas. Em 2010, com a criação do curso de Ciências Contábeis, passou a se chamar FACC. Posteriormente, a faculdade passou a oferecer cursos semipresenciais em Administração Pública (inclusive em Moçambique) e apoiou a expansão para Governador Valadares. Em 2015, conquistou a oferta de dois mestrados em Administração e, em 2016, criou o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração e Ciências Contábeis (Cespac), centro dedicado à pesquisa na área (FACC, s.d.).

No primeiro período de 2025, a FACC conta com 1.021 alunos matriculados, sendo 834 da graduação presencial, 120 da graduação EAD e 67 mestrandos. Também, a instituição possui diversos projetos ativos, entre eles: “Clubinho Financeiro”; “NAF - Núcleo de Apoio Contábil Financeiro”; “CAMPE - Empresa Júnior”; “LabG - Laboratório de Gestão Pública e Social”; LEIS - Liga de Empreendedorismo Inovação e Startups; “ENACTUS” - desenvolve ações empreendedoras de impacto social para transformar realidades locais de forma sustentável e o “*Minds of the Future*” - voltado à educação empreendedora e ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais em escolas públicas, com foco em preparar jovens para os desafios do futuro (Dados da pesquisa, 2025).

3 METODOLOGIA

Para compreender os principais fatores que levaram profissionais recém-formados a deixarem Juiz de Fora, foi necessária uma investigação detalhada, considerando aspectos econômicos, sociais e urbanos que influenciam a decisão desses indivíduos. Assim, nesta seção, apresenta-se a metodologia adotada no estudo, detalhando a abordagem da pesquisa, sua classificação e as estratégias utilizadas para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizada para compreender as percepções e motivações dos recém-formados em relação à sua permanência ou saída de Juiz de Fora. Segundo Cervo e Bervian (2007), a pesquisa qualitativa é indicada para analisar realidades sociais complexas, permitindo um estudo aprofundado das relações entre indivíduos e dos fatores subjetivos que influenciam suas decisões. Michel (2015) reforça essa perspectiva ao destacar que a pesquisa qualitativa possibilita compreender as interações sociais e os sentidos construídos pelos participantes, sendo especialmente adequada para investigações sobre decisões individuais e coletivas.

Além disso, a pesquisa foi do tipo exploratória, pois teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a migração de recém-formados, tornando o fenômeno mais explícito e possibilitando a formulação de hipóteses futuras. Segundo Gil (2022), a pesquisa exploratória se caracteriza pela flexibilidade na abordagem do problema, permitindo uma compreensão mais ampla da realidade investigada.

As entrevistas desta pesquisa foram realizadas no ano de 2025, entre 17 de julho e 11 de setembro, totalizando 11 entrevistas com alunos recém-formados no curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para fins deste estudo, considera-se como recém-formado o indivíduo com até dois anos de conclusão da graduação, no qual é possível analisar os movimentos iniciais de inserção profissional e deslocamento de capital humano qualificado após a formação universitária. Nesse sentido, os entrevistados são compreendidos como profissionais qualificados em fase inicial de trajetória profissional, cujo deslocamento geográfico, educacional ou ocupacional pode ser analisado de forma análoga aos fenômenos discutidos na literatura de *brain drain*.

Os participantes foram selecionados de forma intencional, buscando-se contemplar diferentes perfis em termos de gênero, idade e situação profissional, especialmente no que se refere à inserção ou não no mercado de trabalho após a graduação. Antes da realização das

entrevistas, todos os participantes foram informados sobre os procedimentos metodológicos e o uso exclusivamente acadêmico das informações coletadas, tendo manifestado concordância por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para assegurar o anonimato e a confidencialidade, os nomes dos entrevistados foram suprimidos e substituídos por códigos alfanuméricos ao longo de todo o trabalho.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico sobre fuga de cérebros, o que permite explorar tanto aspectos objetivos das trajetórias profissionais quanto percepções subjetivas relacionadas às decisões de permanência ou deslocamento após a formação universitária. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se disponível no Apêndice 1 deste trabalho. Os dados coletados foram posteriormente tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), possibilitando a identificação de padrões, categorias e sentidos atribuídos pelos entrevistados às suas experiências de mobilidade. A análise foi conduzida em três etapas: pré-análise, que envolveu a organização do material coletado e definição das categorias iniciais; exploração do material, fase em que os dados foram categorizados e codificados, identificando-se padrões nos discursos dos entrevistados; e tratamento e interpretação dos resultados, momento em que as categorias identificadas foram analisadas criticamente e relacionadas ao referencial teórico da pesquisa.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Código	Gênero	Idade	Estado civil	Tempo de formado	Atuação atual
E1	Feminino	23	Solteiro	3 meses	Assistente de Finanças
E2	Masculino	23	Solteiro	3 meses	Assistente de negócios
E3	Masculino	25	Solteiro	10 meses	Analista de Finanças
E4	Feminino	24	Solteiro	1 ano e 8 meses	Mestrado em Administração e freelancer como Social Media e SDR
E5	Masculino	25	Solteiro	7 meses	Analista de Finanças

E6	Feminino	26	Solteiro	1 ano e 8 meses	Consultora de Vendas e Líder do Setor
E7	Feminino	24	Solteiro	1 ano e 7 meses	Gerente de Projetos
E8	Feminino	24	Solteiro	15 dias	Analista de RH
E9	Feminino	23	Solteiro	3 meses	Administração loja comercial
E10	Feminino	25	Solteiro	3 meses	Assistente de gestão e processos
E11	Masculino	27	Solteiro	4 meses	Head Comercial

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Quadro 2 - Categorias e subcategorias de análise do trabalho

Categorias	Subcategorias
Expectativas sobre o Mercado de Trabalho Local	Remuneração Oportunidades Condições de Trabalho Carreira
Percepções sobre o Ambiente Empreendedor e Inovador de Juiz de Fora	Potencial de Crescimento da Cidade Conexão entre agentes locais Identidade da Cidade
Experiências Relacionadas à Qualidade de Vida e à Dinâmica Urbana	Custo de vida Vínculos e pertencimento Trabalho Remoto
Condições para Formação, Desenvolvimento e Retenção de Talentos	Concepções de talento e autopercepção profissional Papel da cidade na formação e desenvolvimento de talentos

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A análise tem como objetivo compreender como os jovens profissionais percebem o mercado de trabalho local, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a dinâmica urbana e os fatores que influenciam suas decisões de permanência ou migração, em diálogo com a literatura sobre fuga de cérebros.

Inicialmente, na seção 4.1, são analisadas as expectativas dos entrevistados em relação ao mercado de trabalho local, abordando aspectos como remuneração, oportunidades, condições de trabalho e perspectivas de carreira, elementos centrais para compreender os limites e atrativos da inserção profissional em Juiz de Fora. Em seguida, a seção 4.2 discute as percepções dos participantes sobre o ambiente empreendedor e inovador da cidade, explorando seu potencial de crescimento, a conexão entre agentes locais e a construção da identidade urbana. Na seção 4.3, o foco desloca-se para aspectos relacionados à qualidade de vida e à dinâmica urbana, incluindo custo de vida, vínculos afetivos e a influência do trabalho remoto nas decisões de mobilidade. Por fim, a seção 4.4 aprofunda a análise ao discutir as condições para formação, desenvolvimento e retenção de talentos, explorando tanto as concepções individuais de talento quanto o papel atribuído à cidade nesse processo.

Dessa forma, o capítulo busca articular as experiências e percepções dos recém-formados com debates mais amplos sobre mobilidade de talentos, evidenciando como fatores econômicos, institucionais, culturais e urbanos se combinam para influenciar as escolhas desses jovens profissionais e os desafios enfrentados por cidades médias na retenção de seu capital humano qualificado.

4.1 Expectativas sobre o Mercado de Trabalho Local

4.1.1 *Remuneração*

Todos os entrevistados afirmaram que a remuneração oferecida em Juiz de Fora para recém-formados está abaixo do esperado. E4 relata que o salário inicial é “um pouco mais que um salário-mínimo”. E7 reforça que é “muito abaixo do que outras cidades”, e o E3 observa que trabalhar remoto para empresas de fora tende a oferecer remunerações mais competitivas.

Mesmo após a efetivação, o acréscimo salarial é considerado mínimo, como relata o E8: “Quando você sai de estagiário para efetivo, não ganha muito a mais por isso... As pessoas são altamente qualificadas, mas o salário não reflete isso”. E10 acrescenta que a exigência elevada

de qualificações contrasta com remunerações que não acompanham o nível de responsabilidade esperado.

De modo geral, os achados desta subcategoria evidenciam que a remuneração insuficiente e a discrepância entre qualificação e recompensa constituem elementos centrais da insatisfação dos recém-formados. Essa dinâmica dialoga diretamente com Bezerra e Silveira Neto (2008), que caracterizam a fuga de cérebros como o deslocamento de profissionais qualificados de regiões menos desenvolvidas para outras com maior remuneração e melhores oportunidades. Esses resultados reforçam como o mercado de trabalho local influencia diretamente a retenção de talentos e o aproveitamento estratégico do capital humano, alinhando-se ao objetivo central desta pesquisa.

4.1.2 *Oportunidades*

Os entrevistados percebem que Juiz de Fora oferece um volume razoável de vagas, mas com baixa remuneração e poucas perspectivas de crescimento, sobretudo para quem deseja desenvolver carreira dentro das empresas. A menção ao empreendedorismo surge apenas uma vez (E3), que destaca que a economia da Zona da Mata ainda é pouco aquecida, mas com potencial para quem pretende empreender; já para trajetórias corporativas, as possibilidades são mais restritas. Também foi recorrente a percepção de que há poucas empresas de grande porte na cidade, sendo a MRS a referência mais citada.

A fala dos entrevistados reforça que as oportunidades se concentram em estágios, enquanto as vagas para recém-formados são escassas. E1 observa que muitos colegas estão “postergando estágio” pela falta de contratação, e E6 e E10 acrescentam que as chances dependem de forte qualificação prévia, o que é contraditório, já que, “acabaram” de sair da faculdade. E4 e E8 também destacam que empresas pequenas e familiares limitam o crescimento e afetam salários, e que as “grandes oportunidades” estão concentradas em São Paulo ou em modelos de trabalho remoto difíceis de encontrar.

Esse movimento, porém, não decorre apenas de fragilidades locais: ele se conecta a desafios estruturais do próprio país. O Relatório de Ciência da UNESCO (2015) aponta que a baixa participação do setor privado no financiamento à inovação e a falta de uma agenda nacional consistente para formação e valorização de talentos fazem com que as melhores oportunidades se concentrem nos grandes centros. Assim, cidades intermediárias como Juiz de Fora competem em desvantagem, o que reforça a percepção dos entrevistados de que o avanço profissional depende da migração ou de vagas remotas difíceis de acessar. Ao evidenciar esse alinhamento entre limitações locais e condicionantes nacionais, os achados desta subcategoria

dialogam diretamente com o objetivo da pesquisa ao mostrar como a estrutura das oportunidades influencia a saída de recém-formados e fragiliza a retenção de capital humano no município.

4.1.3 Condições de Trabalho

Foi observado que o presente tópico surgiu de forma mais difusa entre os entrevistados. Quatro dos onze participantes destacaram a influência de uma mentalidade empresarial conservadora em Juiz de Fora, associando o modelo de trabalho presencial, em uma jornada de 8h às 18h, à resistência de parte dos contratantes em adotar práticas mais flexíveis, como o home office ou o regime híbrido. Um dos entrevistados chegou a afirmar que “aqui não tem mentalidade moderninha”, ilustrando a percepção de que as formas de trabalho locais ainda seguem padrões convencionais. Entre os demais entrevistados, as percepções se dispersam em diferentes direções: alguns mencionaram rivalidades no ambiente corporativo local, outros abordaram apenas as condições de estágio, por não terem experiência como efetivados.

A análise sugere que as condições de trabalho são percebidas como um aspecto secundário ou sintomático, decorrente de fatores mais centrais, como a baixa remuneração e a escassez de oportunidades. Em um cenário hipotético, em que Juiz de Fora oferecesse salários e oportunidades equivalentes aos grandes centros, é que fatores como flexibilidade, benefícios não monetários e ambiente organizacional assumiram peso, alinhando-se ao que Acemoglu e Autor (2011) definem como diferenciais compensatórios. No entanto, como a cidade ainda não atende ao “nível básico” esperado pelos recém-formados, esses aspectos mais refinados das condições de trabalho não se configuram como critério decisório primário, mas apenas como reflexo de um mercado pouco dinâmico e limitado em perspectiva de crescimento.

4.1.4 Carreira

Quatro participantes da área de finanças, todos em posições de assistente ou analista, apontam que, embora adquiriram experiência prática, o avanço na carreira é limitado. Em marketing e recursos humanos, predomina a mesma avaliação: o mercado, composto majoritariamente por pequenas e médias empresas, oferece funções multifacetadas, mas pouco valorizadas e com baixo potencial de crescimento. Mesmo profissionais de tecnologia e gestão, que reconhecem iniciativas de inovação como o Moinho e o CRITT, afirmam que a mentalidade empresarial permanece rígida, dificultando transformar esses esforços em mudanças efetivas no mercado de trabalho.

Esse cenário evidencia como a fragilidade dos sistemas locais de inovação limita a retenção de talentos e reforça que uma cidade só consegue atrair e manter profissionais qualificados quando combina ambiente inovador, abertura cultural e oportunidades reais de crescimento, elementos que, segundo os relatos, Juiz de Fora ainda não integra plenamente (Florida, 2002; Arbix, 2011).

Ao discutir caminhos de melhoria, seis entrevistados destacam que parte central do problema está na falta de capacitação em gestão e visão estratégica dos empresários locais. Para eles, muitas organizações operam sem práticas consistentes de gestão de pessoas e sem critérios transparentes de progressão, como ressaltado por E11. Uma participante de cidade menor reconhece que Juiz de Fora oferece oportunidades, mas avalia que o “teto” de crescimento ainda é inferior ao de grandes centros. Outro relato crítico aponta que a própria cultura local reforça a ideia de buscar crescimento fora, o que contribui para a estagnação do mercado interno.

Assim, os relatos mostram que as limitações ao desenvolvimento profissional resultam tanto de condições estruturais, como o predomínio de pequenas empresas e a ausência de planos de carreira, quanto de fatores culturais e gerenciais que desencorajam a permanência. Esse conjunto de elementos se articula diretamente com o objetivo da pesquisa ao evidenciar como a capacidade da cidade de reter talentos depende não apenas de ampliar oportunidades, mas de transformar práticas organizacionais e percepções coletivas que moldam as escolhas de recém-formados sobre ficar ou migrar.

4.2 Percepções sobre o Ambiente Empreendedor e Inovador de Juiz de Fora

4.2.1 *Potencial de Crescimento da Cidade*

Seis entrevistados apontaram que o desenvolvimento de Juiz de Fora depende de investimentos estruturais e ações de incentivo econômico. Dois enfatizaram a necessidade de melhorias na infraestrutura urbana, especialmente transporte e capacidade da cidade. E6 reforça isso em sua fala: “Juiz de Fora cresceu e não comporta mais o número de pessoas que tem”. Outros quatro destacaram que políticas de incentivo fiscal, programas de capacitação e maior apoio a pequenos e médios negócios poderiam ampliar o dinamismo econômico local e tornar o mercado mais favorável à permanência de recém-formados.

A integração entre universidade e mercado também foi recorrente, apontada por cinco participantes como uma condição essencial para gerar oportunidades. Embora iniciativas como VUEI, Moinho, CRITT e empresas juniores sejam reconhecidas como positivas, três entrevistados consideram que seu alcance ainda é limitado, seja pela baixa divulgação, seja pela

falta de articulação entre os atores locais. Em especial, destaca-se a percepção de que experiências práticas e projetos de extensão poderiam ser ampliados e melhor integrados, bem como ações que valorizem a trajetória dos egressos (como sugerido por E5 ao defender iniciativas do tipo “como estão nossos ex-alunos?”).

Além disso, alguns entrevistados mencionaram que transformar o ambiente profissional da cidade depende também de mudanças culturais e institucionais. A persistência de práticas empresariais rígidas e pouco inovadoras é vista como um obstáculo para que iniciativas de desenvolvimento realmente avancem. Esse diagnóstico dialoga diretamente com Pink (2010), ao apontar que, quando as empresas mantêm estruturas engessadas e oferecem apenas salário e estabilidade, tendem a criar ambientes desmotivadores, sobretudo para jovens que buscam trajetórias mais dinâmicas, marcadas por aprendizado contínuo e maior autonomia.

O setor empresarial local deveria assumir um papel mais ativo na modernização de suas práticas organizacionais, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, à valorização do capital humano e à abertura para modelos de trabalho mais flexíveis e inovadores. Os relatos indicam a necessidade de investir em estruturas mais profissionais de gestão, com planos de carreira claros, critérios transparentes de progressão e maior autonomia para jovens profissionais, de modo a reduzir a percepção de estagnação associada às empresas locais.

Além disso, o empresariado poderia fortalecer sua interação com a universidade, participando de projetos conjuntos, programas de trainee, mentorias e iniciativas de inovação aplicada, contribuindo para transformar o potencial formativo da cidade em oportunidades concretas de desenvolvimento profissional. Ao adotar uma postura mais estratégica e menos conservadora, o setor empresarial local ampliaria sua capacidade de reter recém-formados e de converter o capital humano disponível em vantagem competitiva sustentável.

Assim, os relatos indicam que Juiz de Fora possui potencial de crescimento, mas que sua capacidade de reter recém-formados depende da articulação entre infraestrutura, políticas públicas, empresas e universidade, sendo isso um ponto central para compreender como a cidade transforma (ou deixa de transformar) seu capital humano em vantagem estratégica.

4.2.2 *Conexão entre agentes locais*

Como destacado na subcategoria anterior, parte dos entrevistados já havia apontado a necessidade de uma articulação mais efetiva entre a UFJF e o setor produtivo local, e isso reaparece com mais profundidade neste conjunto de falas. Seis participantes reconheceram avanços recentes, especialmente vinculados às ações da nova direção da FACC, como workshops, projetos e eventos que aproximam os estudantes do mercado. E4 observou que esses

esforços “fortaleceram agora e cada vez mais fazem projetos para conectar alunos com as oportunidades”, enquanto E1 mencionou iniciativas como a Semana FACC, marcada por maior presença de empresas e profissionais externos.

Apesar disso, surgem entraves que limitam a efetividade dessa aproximação: E9 afirmou não perceber “uma porta aberta” entre universidade e empresas, avaliando que a comunicação ainda é pontual e pouco estruturada. Também foram mencionadas lacunas na atuação do setor público: embora E3 e E4 tenham vivenciado iniciativas em parceria com a prefeitura, como o programa VUEI e projetos de inovação na gestão municipal, a maioria dos entrevistados pouco reconhece a presença dessa esfera no ecossistema local. Esses dados sugerem que a prefeitura poderia desempenhar um papel mais ativo como agente articulador entre universidade, empresas e demais atores locais, indo além de iniciativas pontuais ou isoladas. Os relatos indicam a necessidade de políticas públicas mais estruturadas e contínuas, capazes de institucionalizar a aproximação entre a UFJF e o setor produtivo, por meio de programas permanentes de estágios, projetos aplicados, incentivos à contratação de recém-formados e espaços formais de diálogo entre gestores públicos, empresários e a comunidade acadêmica.

Além disso, uma parte importante dos relatos aponta que o principal gargalo não está apenas nas instituições, mas no engajamento dos próprios estudantes. E8 afirmou que a FACC está “super aberta”, mas relatou que mesmo com “divulgação pesada”, um projeto recente atraiu apenas três participantes, o que ele associa ao baixo interesse discente. Essa percepção é reforçada por E11, que elogiou as oportunidades oferecidas pela UFJF, especialmente via CRITT e Enactus, mas observou que muitos estudantes preferem dedicar-se apenas às atividades tradicionais da vida universitária, como atlética ou campeonatos, sem explorar iniciativas ligadas à inovação.

Esse conjunto de percepções permite dialogar diretamente com Arbix (2011), para quem a globalização enfraquece a eficácia das políticas nacionais e expõe a fragilidade dos sistemas locais de inovação nos países em desenvolvimento. Mesmo quando existem iniciativas internas, como os esforços recentes da FACC ou parcerias específicas com o setor público, elas tendem a ser insuficientes diante da ausência de sistemas maduros, integrados e capazes de competir com centros mais desenvolvidos.

Assim, os achados desta subcategoria reforçam o objetivo central da pesquisa ao mostrar que as fragilidades observadas em Juiz de Fora não são apenas institucionais, mas estruturais, conectando a experiência dos recém-formados a dinâmicas nacionais e globais que afetam a capacidade da cidade de reter seu capital humano qualificado.

4.2.3 *Identidade da Cidade*

As percepções dos participantes sobre o papel que Juiz de Fora poderia exercer no ecossistema de inovação oscilam entre duas leituras principais: a cidade como um hub de formação e passagem de talentos ou como um território capaz de reter e desenvolver seus profissionais.

Entre os que veem valor na primeira possibilidade (quatro entrevistados), predomina a visão de que assumir-se como um polo formador poderia fortalecer algo que já ocorre na prática. E6 foi quem mais explicitou esse potencial ao afirmar que “o nome é muito importante”, questionando “por que não fazer o nome da UFJF igual ao da USP?”, no sentido de atrair empresas, pesquisadores e investimentos. Dentro desse mesmo grupo, porém, surgiram ressalvas: E2 observou que essa configuração “ia promover o desenvolvimento até determinado ponto”, indicando que o potencial de um hub formador encontra limites quando não há mecanismos de retenção. Isso dialoga com Silva et al. (2023), ao evidenciar que a ausência de estratégias estruturadas de retenção favorece a rotatividade de talentos, gerando perdas e fragilizando a capacidade competitiva de organizações e territórios.

Outra parte das falas desloca o debate para a identidade urbana, um ponto em que Juiz de Fora ainda parece carecer de clareza estratégica. E11 sintetizou essa percepção ao afirmar que “está faltando identidade”, comparando o município a cidades que já consolidaram imagens fortes, como Campinas (polo tecnológico) ou Belo Horizonte (ecossistema de startups). Esse raciocínio também aparece em falas que vinculam identidade ao fortalecimento das conexões entre universidade e mercado: E10 sugeriu que, se as empresas enxergassem a cidade como um “celeiro de talentos”, poderiam investir mais, gerando ciclos virtuosos de oportunidades.

Há, portanto, um diagnóstico comum de que Juiz de Fora tenta equilibrar múltiplas vocações sem assumir um eixo central, o que dificulta a construção de uma visão coletiva sobre seu futuro no ecossistema de inovação.

4.3 Experiências Relacionadas à Qualidade de Vida e à Dinâmica Urbana

4.3.1 *Custo de Vida*

Além dos fatores institucionais e econômicos, elementos ligados à infraestrutura urbana e à qualidade de vida também influenciam a decisão de migrar. IPEA e ASSECOR (2017) indicam que mobilidade, habitação, saneamento e segurança são determinantes para a atratividade das cidades, especialmente porque regiões com infraestrutura precária tendem a

afastar profissionais qualificados. No caso de Juiz de Fora, entretanto, as percepções dos entrevistados revelam um quadro mais ambíguo: a maioria avalia positivamente o custo de vida, destacando moradia, alimentação e transporte mais acessíveis que em grandes centros. E6, por exemplo, afirma que “valeria a pena trabalhar para uma empresa de São Paulo tendo o custo de vida de Juiz de Fora”. Entretanto, essa visão não é homogênea: participantes vindos de cidades menores, como E2, consideraram Juiz de Fora relativamente cara, sobretudo no preço dos aluguéis e do mercado, o que evidencia que a percepção do custo depende diretamente do ponto de comparação.

Apesar dessas nuances, as falas convergem ao situar Juiz de Fora como uma cidade de “meio termo”: não possui o ritmo, as oportunidades ou os salários de uma metrópole, mas também não apresenta as limitações estruturais de cidades muito pequenas. Ainda assim, o bom custo de vida não compensa fatores já discutidos em outras subcategorias, como a baixa progressão de carreira, a remuneração limitada e a falta de oportunidades compatíveis com o nível de formação dos jovens profissionais.

Dessa forma, embora o custo de vida seja um ponto forte e valorizado pelos entrevistados, ele não é suficiente para neutralizar os fatores que impulsionam a saída dos recém-formados. A análise indica que muitos gostariam de permanecer na cidade justamente pela qualidade de vida, mas acabam se vendo obrigados a buscar outros centros devido às fragilidades do mercado de trabalho local, o que reforça a ideia central do estudo e aponta que a fuga de talentos está menos associada a aspectos urbanos básicos e mais ligada às condições de desenvolvimento profissional oferecidas pelo município.

4.3.2 Vínculos e pertencimento

Os laços afetivos aparecem como o principal fator que “ancora” os jovens em Juiz de Fora. Nove dos onze entrevistados mencionaram família, amigos ou redes sociais como elemento decisivo para permanecer ou retornar à cidade, destacando a importância de ter “os pais por perto” ou manter vínculos pessoais que dão sentido ao cotidiano. Além disso, a sensação de segurança e tranquilidade, citada por E3, E5 e E10, reforça esse enraizamento, já que Juiz de Fora é percebida como compatível com estilos de vida que valorizam calma, previsibilidade e proximidade com quem se ama, em contraste com a intensidade e os custos emocionais de grandes centros urbanos.

Embora o lazer apareça nas falas, ele não se configura como fator decisivo para a permanência. Alguns entrevistados elogiaram a oferta suficiente para o dia a dia, enquanto

outros apontaram carências, sobretudo na dimensão cultural. Essa percepção dialoga com Jane Jacobs (1961), que argumenta que a vitalidade urbana, expressa na diversidade de usos, na oferta de experiências e na presença de espaços públicos dinâmicos, é fundamental para atrair e reter pessoas. No caso de Juiz de Fora, porém, tanto a oferta de lazer quanto outros componentes urbanos, como diversidade e dinamismo, mostram-se limitados. Mesmo aspectos positivos, como a sensação de segurança e tranquilidade, embora valorizados, não são suficientes para compensar essas carências.

Dessa forma, os fatores urbanos (lazer, vitalidade e segurança) contribuem para a qualidade de vida, mas não se sobrepõem ao peso dos laços afetivos, que emergem como principal âncora de permanência. Ainda assim, mesmo com vínculos fortes, a fragilidade das oportunidades profissionais e das perspectivas de carreira acaba impulsionando a saída dos jovens, reforçando o paradoxo central do estudo: muitos desejam ficar, mas a cidade não sustenta suas aspirações de desenvolvimento.

4.3.3 *Trabalho Remoto*

As percepções sobre o trabalho remoto mostram que todos os entrevistados aceitariam esse modelo especialmente porque ele lhes permitiria permanecer em Juiz de Fora usufruindo de sua qualidade de vida, custo de vida reduzido, flexibilidade e menor estresse diário, mas com salários mais altos provenientes de empresas de outras cidades. Por exemplo, no caso do E6, que afirmou receber, em um cargo inicial de analista em Campinas, o equivalente ao salário de um gerente em Juiz de Fora, diferença que, se combinada ao custo de vida local, permitiria um padrão de consumo e bem-estar muito superior ao que teria em cidades grandes.

Assim, o home office surge como a solução ideal: ampliaria o acesso a oportunidades mais competitivas sem exigir que o indivíduo renuncie à tranquilidade, dos vínculos afetivos e da rotina mais leve que caracterizam a cidade. Ao mesmo tempo, fica evidente que essa permanência não se sustentaria apenas pela atratividade de Juiz de Fora em si. Para aqueles cujo vínculo social local é mais fraco (como E11, E1 e E9), a permanência sequer seria em Juiz de Fora, mas sim em suas cidades de origem, onde a proximidade familiar pesa mais do que o apego ao território juiz-forano.

Essa percepção dos entrevistados dialoga diretamente com o debate internacional. Bakalova et al. (2021) defendem que o trabalho remoto abre espaço para uma “fuga reversa de cérebros”, permitindo que profissionais qualificados permaneçam ou retornem a territórios menos centrais sem renunciar a salários competitivos. De modo convergente, Kumpikaitè-

Valiūnienė et al. (2020) mostram que vínculos afetivos fortes com o lugar de origem aumentam a intenção de trabalhar remotamente para organizações locais. É exatamente essa lógica que aparece nas falas dos jovens que desejam ficar próximos da família e manter sua qualidade de vida em Juiz de Fora, conectando-se a mercados mais dinâmicos por meio do *home office*.

4.4 Condições para Formação, Desenvolvimento e Retenção de Talentos

4.4.1 *Concepções de talento e autopercepção profissional*

As falas revelam três grandes modos de compreender o talento: como aptidão inata, como fruto de esforço e como combinação entre potencial e desenvolvimento contínuo. Parte dos entrevistados associa talento a uma facilidade natural que pode ser aprimorada (E1, E2, E4), enquanto outro grupo insiste que ele é resultado direto de dedicação, disciplina e aprendizado (E6, E7, E11). Há ainda quem adote uma perspectiva híbrida, entendendo talento como a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em valor, seja pela expertise técnica, seja pelo impacto local (E3, E5, E10). Essa diversidade de entendimentos dialoga com Castro (2011), ao indicar que o talento não se resume a uma característica inata, mas envolve atitudes, aprendizado contínuo e capacidade de desenvolvimento ao longo do tempo

A autopercepção acompanha essa diversidade: alguns se veem como talentos, geralmente apoiados por trajetórias de amadurecimento e reconhecimento externo (E6, E7, E8, E10, E11), enquanto outros se identificam mais com esforço do que com brilho excepcional (E1, E2, E4). Há ainda percepções intermediárias, talentos “em construção” (E3, E5, E9), que expressam uma leitura de desenvolvimento contínuo. No conjunto, as falas revelam que, para a maior parte dos jovens, talento não é um estado, mas um processo sustentado por competência comportamental, aprendizado permanente e capacidade de gerar valor acima da média.

Essa compreensão é relevante para o objetivo da pesquisa, pois evidencia que, para os próprios jovens, o talento não é algo estático, mas um processo que se constrói, se fortalece e se comprova ao longo da trajetória profissional. Nesse sentido, a decisão de permanecer ou migrar não se vincula apenas às oportunidades externas oferecidas pelo território, mas também à percepção individual sobre as possibilidades de desenvolver, expressar e validar esse talento nas condições disponíveis.

Essa leitura dialoga diretamente com a “lógica da mobilidade” proposta por Magalhães (2025), segundo a qual os jovens profissionais tendem a rejeitar trajetórias estáveis e prolongadas em um único lugar, priorizando experiências diversas, aprendizados dinâmicos e

movimentações estratégicas que acelerem o desenvolvimento profissional e a percepção de sucesso. Assim, a migração passa a ser compreendida não como ruptura, mas como parte constitutiva da construção de carreira e do próprio reconhecimento do talento.

4.4.2 Papel da cidade na formação e desenvolvimento de talentos

Entre os entrevistados, seis destacaram que cabe à cidade de Juiz de Fora assumir um papel ativo na formação e no desenvolvimento dos talentos locais, ainda que enfatizando dimensões distintas desse processo. E1 afirmou que o município poderia “impulsionar pessoas a desenvolver novas habilidades” por meio de políticas que ampliem oportunidades e incentivem o esforço individual, enquanto E2 destacou que a cidade deveria “proporcionar mais projetos e deixar as pessoas na liderança”, permitindo que jovens assumam desafios reais e posições de protagonismo. Já E5 ampliou essa perspectiva ao enfatizar o desenvolvimento humano, sugerindo que o papel da cidade seria “educar o indivíduo para ter consciência de que seu resultado parte dele mesmo”, fortalecendo habilidades como gestão emocional e soft skills. Em conjunto, essas percepções dialogam diretamente com a visão de Florida (2002): talentos são o principal recurso das cidades da “nova era”, mas só florescem quando encontram um ambiente propício e não limitado ao desenvolvimento.

Outra parte dos entrevistados apontou que a saída de jovens também está ligada à falta de um discurso territorial mais forte, capaz de mudar a mentalidade local. Para eles, Juiz de Fora acaba reforçando a imagem de “cidade de passagem”, o que afeta como os próprios moradores percebem seu futuro aqui. E10 destacou que o município precisa comunicar melhor seu potencial e deixar de se apresentar dessa forma, enquanto E11 lembrou que “a cidade molda nosso comportamento”, mostrando como o ambiente urbano influencia ambições e expectativas. Em síntese, essas falas reforçam que não basta ampliar oportunidades estruturais: é preciso transformar a narrativa sobre a cidade e reforçar, de maneira visível e convincente, as condições que já existem. Sem essa mudança cultural, que reafirme aos jovens que Juiz de Fora pode ser um lugar para crescer, ocupar espaços e construir carreiras tão relevantes quanto em centros maiores, investimentos em novos ambientes e projetos não serão suficientes para manter os talentos que aqui se formam.

Quadro 3 - Síntese dos fatores que influenciam a decisão de permanência ou migração dos recém-formados

Fator analisado	Descrição	Impacto sobre a decisão
Remuneração	Salários iniciais baixos, discrepância entre qualificação e recompensa financeira, pouca valorização após efetivação	Incentiva a migração para grandes centros ou para o trabalho remoto
Oportunidades profissionais	Predomínio de estágios, escassez de vagas para recém-formados, poucas empresas de grande porte e limitado crescimento interno	Fragiliza a permanência e reforça a busca por oportunidades externas
Condições de trabalho	Mentalidade empresarial conservadora, pouca flexibilidade (home office ou modelo híbrido), jornadas rígidas	Impacto secundário, mas reforça a percepção de atraso do mercado local
Perspectivas de carreira	Ausência de planos de carreira, estruturas gerenciais pouco profissionalizadas e “teto” de crescimento limitado	Desestimula a permanência de médio e longo prazo
Ambiente empreendedor e inovador	Existência de iniciativas (CRITT, Moinho, VUEI), porém com alcance restrito e baixa articulação entre agentes	Potencial reconhecido, mas insuficiente para retenção efetiva
Conexão universidade–mercado	Avanços recentes na FACC, mas comunicação ainda pontual e pouco institucionalizada	Limita a transformação da formação acadêmica em oportunidades concretas
Atuação do poder público	Presença percebida como fragmentada e pouco contínua	Reduz a capacidade de articulação do ecossistema local
Vínculos afetivos	Família, amigos, sensação de segurança e rotina mais tranquila	Fortalece a permanência e o desejo de ficar na cidade

Qualidade de vida	Custo de vida relativamente baixo e ambiente urbano menos estressante	Atua como fator de atração, mas não compensa fragilidades profissionais
Trabalho remoto	Possibilidade de acessar salários competitivos mantendo qualidade de vida local	Alternativa que permite permanência sem depender do mercado local
Identidade da cidade	Percepção de Juiz de Fora como “cidade de passagem”, sem vocação claramente definida	Enfraquece o sentimento de futuro profissional no município
Concepção de talento	Talento visto como processo em construção, dependente de oportunidades e ambiente	Reforça a importância do contexto urbano na decisão de migrar ou permanecer

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral compreender como jovens recém-formados em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora percebem o mercado de trabalho local, a dinâmica urbana e os fatores que influenciam suas decisões de permanência ou migração, em diálogo com a literatura sobre fuga de cérebros. Esse objetivo foi alcançado por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com 11 egressos, analisadas à luz da análise de conteúdo, o que permitiu identificar padrões, percepções recorrentes e sentidos atribuídos pelos participantes às suas experiências profissionais e expectativas de futuro.

Os achados empíricos indicam que a decisão de permanecer ou migrar não é determinada por um único fator, mas pela combinação de elementos econômicos, institucionais, culturais e urbanos. Em síntese, destacam-se como resultados centrais: (i) a percepção generalizada de que a remuneração e as oportunidades profissionais em Juiz de Fora são insuficientes e pouco compatíveis com o nível de qualificação dos recém-formados; (ii) a limitação das perspectivas de crescimento e carreira, associada ao predomínio de pequenas e médias empresas e à ausência de estruturas profissionais de gestão; (iii) o papel ambíguo do

ambiente empreendedor e inovador, reconhecido como existente, mas ainda fragmentado e pouco articulado; (iv) a forte influência dos vínculos afetivos e da qualidade de vida como fatores que incentivam a permanência; e (v) a centralidade do trabalho remoto como alternativa que permite conciliar permanência territorial com melhores oportunidades profissionais.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem contribuições relevantes para diferentes atores locais. Para o poder público, os achados sugerem a necessidade de políticas mais estruturadas e contínuas voltadas à articulação entre universidade, empresas e mercado de trabalho, bem como incentivos à contratação de recém-formados e ao fortalecimento de iniciativas de inovação. Para as universidades, especialmente a UFJF, os resultados indicam a importância de ampliar e institucionalizar ações de aproximação com o setor produtivo, fortalecer projetos aplicados e acompanhar mais de perto a trajetória dos egressos. Já para o setor empresarial local, os dados apontam a urgência de modernizar práticas organizacionais, investir em gestão de pessoas, oferecer planos de carreira mais claros e criar ambientes de trabalho mais atrativos para jovens profissionais qualificados.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. O recorte empírico concentrou-se exclusivamente em recém-formados da área de Administração, o que restringe a generalização dos resultados para outras áreas do conhecimento. Além disso, a pesquisa teve caráter qualitativo e exploratório, com um número limitado de entrevistados, o que privilegia a profundidade da análise em detrimento da representatividade estatística.

Como possibilidades para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do recorte para incluir egressos de outras áreas de formação, como engenharias, tecnologia, saúde ou ciências sociais aplicadas, bem como a realização de estudos comparativos entre cidades médias. Investigações quantitativas ou mistas também poderiam complementar os achados, permitindo mensurar a intensidade dos fatores identificados. Por fim, estudos futuros poderiam explorar de forma mais aprofundada o impacto do trabalho remoto na dinâmica da fuga, ou retenção, de talentos em cidades como Juiz de Fora.

REFERÊNCIAS

- ACEMOGLU, Daron; AUTOR, David. *Lectures in labor economics*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2011. Disponível em: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/Lectures%20in%20Labor%20Economics.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.
- ARBIX, Glauco; FONSECA, Rodrigo. *Diplomacia, desenvolvimento e sistemas nacionais de inovação: estudo comparado entre Brasil, China e Reino Unido*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.
- BAKALOVA, Irina; BERLINSHI, Ruxanda; FIDRMUC, Jan; DZJUBA, Yuri. *Covid-19, working from home and the potential reverse brain drain*. Munich: CESifo, 2021. (CESifo Working Paper, n. 9104).
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEINE, Michel; DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel. *Brain drain and LDCs' growth: winners and losers*. Stanford: Stanford University, mar. 2002. (Working Paper, n. 129).
- BEINE, Michel; DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel. *Brain drain and LDCs' growth: winners and losers*. Bonn: IZA, 2003. (IZA Discussion Paper, n. 819).
- BEZERRA, Fernanda Mendes; SILVEIRA NETO, Raul da Mota. Existe “fuga de cérebros” no Brasil? Evidências a partir dos Censos Demográficos de 1991 e 2000. *Revista EconomiA*, v. 9, n. 3, p. 435–456, set./dez. 2008.
- BHAGWATI, Jagdish; HAMADA, Koichi. The brain drain, international integration of markets for professionals and unemployment: a theoretical analysis. *Journal of Development Economics*, v. 1, p. 19–42, 1974.
- BRASIL JÚNIOR. *IES empreendedoras 2023: ranking de universidades empreendedoras*. São Paulo: Brasil Júnior, 2023.
- BRIGHT CITIES. *Relatório ranking cidades sustentáveis 2025*. 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGQyNDI3MmEtMzJiMC00NjM3LWFmMjktNjY3NDdkZDRjMzYyIwidCI6IjJMTk3OWU4LWMxZGEtNDM5Yj1iNGFiLWM5ODQwYzF1YmZhYSJ9>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- BRUM, Matheus. Emprego em Juiz de Fora bate recorde no começo de 2025. *Folha JF*, Juiz de Fora, 30 maio 2025. Disponível em: <https://folhajf.com.br/emprego-em-juiz-de-fora-bate-recorde-em-2025/>. Acesso em: 7 jun. 2025.
- CANO, Wilson. *Novas determinações sobre as questões regional e urbana após 1980*. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 2011. (Texto para Discussão, n. 193).

CARNEIRO, Ana Maria; GIMENEZ, Ana Maria Nunes; AZEVEDO, Leonardo Francisco de. *Trabalho remoto internacional: fuga ou ganho de “cérebros”?* Campinas: NEPP/UNICAMP, 2023.

CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/o-desafio-de-atrair-e-reter-talentos-em-organizaoes-na-contemporaneidade>. Acesso em: 28 dez. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CRITT. *Nossos números*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/critt/setores/nossos-numeros-nucleo-de-inovacao-tecnologica-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

CRITT. *Parque tecnológico*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, s.d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/critt/parque-tecnologico-2/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CRITT. *Projetos firmados*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, s.d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/critt/setores/projetos-firmados/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ENDEAVOR; ENAP. *Índice de cidades empreendedoras: Brasil 2022*. Brasília: ENAP, 2022.

FACC. *História*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, s.d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/facc/institucional/historia/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

FLORIDA, Richard. *A ascensão da classe criativa e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano*. Tradução de Ana Luiza Lopes. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FUTUROS POSSÍVEIS. *Futuro do trabalho 2024: onde estamos e para onde vamos*. [S.l.]: Futuros Possíveis, 2024.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLGHER, André Braz. *Fundamentos da migração*. Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2004. (Texto para Discussão, n. 231).

G1 ZONA DA MATA. Juiz de Fora tem a 6ª maior nota do Brasil em qualidade de vida entre cidades com mais de 500 mil habitantes. *G1*, Juiz de Fora, 15 jun. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2025/06/15/juiz-de-fora-tem-a-6a-maior-nota-do-brasil-em-qualidade-de-vida-entre-cidades-com-mais-de-500-mil-habitantes.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

G1 ZONA DA MATA. Transporte gratuito em Juiz de Fora: cidade poderá ser a primeira do país com mais de 500 mil habitantes a ter o benefício. *G1*, 29 jun. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2025/06/29/transporte-gratuito-em-juiz-de->

fora-cidade-podera-ser-a-primeira-do-pais-com-mais-de-500-mil-habitantes-a-ter-o-beneficio.ghtml. Acesso em: 30 jun. 2025.

HOME OFFICE. In: ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. *Nossa língua: nova palavra*. Rio de Janeiro: ABL, s.d. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/home-office>. Acesso em: 26 maio 2025.

IBGE. *Juiz de Fora – panorama*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2025. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>. Acesso em: 17 fev. 2025.

IPEA; ASSECOR. *Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento, 2017.

JACOBS, Jane. *The death and life of great American cities*. New York: Vintage Books, 1992. Original publicado em 1961.

MAGALHÃES, Carlos Alberto Pereira. A crise silenciosa dos talentos: the silent talent crisis. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 13, n. 3, 2025. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/18047>. Acesso em: 30 jun. 2025.

MELLO, Álvaro. *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico. *Ecossistema mineiro de PD&I*. [S.I.], 2023. Disponível em: <https://desenvolvimento.mg.gov.br/inicio/projetos/projeto/1140>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MOUNTFORD, Andrew. *Can a brain drain be good for growth?* Tilburg: CentER, 1995. (Discussion Paper, n. 1995-8).

NASCIMENTO, Ana Paula Pereira Maiato; TORRES, Luiz Gustavo Ramos; NERY, Suzana Maia. Home office: prática de trabalho promovida pela pandemia do Covid-19. Resende: AEDB, 2020.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane Seda. Tendências do home office no Brasil. *Blog do IBRE*, 13 mar. 2023. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil>. Acesso em: 6 jun. 2025.

PEREIRA, Viviane Mendonça. *O recente processo migratório brasileiro e seus determinantes*. 2000. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

PINK, Daniel H. *Motivação 3.0*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

PORTESES, Alejandro. Determinants of the brain drain. *International Migration Review*, v. 10, n. 4, p. 489–508, 1976. DOI: 10.2307/2545081. Acesso em: 10 maio 2025.

RAVENSTEIN, Ernst Georg. The laws of migration. *Journal of the Statistical Society of London*, v. 48, n. 2, p. 167–235, 1885. DOI: 10.2307/2979181.

SILVA, Elizângela Martins et al. Retenção de talentos nas organizações. *Revista Gestão, Tecnologia e Ciência – GETEC*, v. 4, n. 8, p. 90–103, 2015. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>. Acesso em: 28 dez. 2025.

TODARO, Michael P.; SMITH, Stephen C. *Economic development*. 13. ed. Harlow: Pearson, 2020.

TORTOISE MEDIA. *The global AI index*. [S.1.]: Tortoise Media, 2024. Disponível em: <https://www.tortoisemedia.com/data/global-ai>. Acesso em: 28 maio 2025.

UFJF. *Competências*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, s.d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/institucional-ufjf/competencias/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

UFJF. *CRITT UFJF*. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, s.d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dinova/critt-ufjf/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

UFJF NOTÍCIAS. UFJF é avaliada com nota máxima pelo Ministério da Educação. *UFJF Notícias*, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2025/04/15/ufjf-e-avaliada-com-nota-maxima-pelo-ministerio-da-educacao/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

UNESCO. *Relatório de ciência da UNESCO: rumo a 2030 – visão geral e cenário brasileiro*. Paris: UNESCO, 2015.

VILICIC, Filipe. Fuga de cérebros: Brasil perde talentos em inteligência artificial para exterior, diz ranking. *BBC News Brasil*, 25 out. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cv2lklwl4x9o>. Acesso em: 29 maio 2025.

APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista

Caracterização do entrevistado:

Nome:

Gênero:

Idade:

Curso de formação:

Local de formação:

Local onde reside atualmente:

Há quanto tempo você se formou?:

Profissão:

Estado de civil:

1. Após a sua formação em Administração na UFJF, quais foram os principais fatores que influenciaram sua decisão de permanecer ou buscar oportunidades fora de Juiz de Fora? Você citar algumas...
2. Como você avalia o mercado de trabalho em Juiz de Fora para profissionais recém-formados em Administração, considerando oportunidades, remuneração e condições de trabalho? - caso necessário, perguntar separado
3. Em sua opinião, Juiz de Fora oferece um ambiente propício para o desenvolvimento de uma carreira em sua área? O que a cidade faz bem nesse sentido e o que poderia melhorar?
4. Você se considera um "talento"? Como você define "talento" no contexto profissional e qual o papel da cidade na formação e desenvolvimento desses talentos? - fazer em duas partes
5. Na sua visão, o que Juiz de Fora poderia fazer para se tornar mais "interessante" e atrativa para jovens profissionais como você, além da simples oferta de empregos?
6. Você já considerou ou considera a possibilidade de trabalhar remotamente para empresas de fora de Juiz de Fora, mas permanecendo na cidade? Quais seriam os prós e contras dessa modalidade para você? - se responder que não, que moraria em outro lugar, puxar pra isso.
7. Como você percebe a conexão entre a UFJF, o setor produtivo local e as políticas públicas em Juiz de Fora no que diz respeito à formação e aproveitamento de talentos?
8. A ideia de "retenção de talentos" faz sentido para você? Ou você acredita que a cidade deveria focar em ser um "polo gerador de capital humano qualificado", permitindo o fluxo de talentos?
9. Quais ações ou projetos você sugere para que Juiz de Fora consiga atrair, desenvolver e manter pessoas com conhecimento, que inovem e criem novos negócios?

10. Se Juiz de Fora fosse reconhecida como um centro importante na formação de profissionais, como se fosse um “hub de inovação”, como você acha que isso ajudaria no desenvolvimento da cidade e da região?

11. Você tem mais alguma coisa que gostaria de comentar sobre o tema?

Ao final da pesquisa, caso você deseje, irei mandar os resultados coletados.