

# Toolkit do Mentor TechStart Agro Digital – TSAD 2021



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Agricultura Digital  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## **DOCUMENTOS 176**

# Toolkit do Mentor TechStart Agro Digital – TSAD 2021

*Maria Fernanda Moura  
Joice Machado Bariani  
Arioaldo Luchiari Júnior*

**Embrapa Agricultura Digital**

Av. Dr. André Tosello, 209 - Cidade Universitária  
Campinas, SP, Brasil  
CEP. 13083-886  
Fone: (19) 3211-5700  
www.embrapa.br  
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações

Presidente

*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

Secretária-Executiva

*Maria Fernanda Moura*

Membros

*Adriana Farah Gonzalez, membro nato, Alexandre de Castro, membro indicado, Carla Cristiane Osawa, membro nato, Debora Pignatari Drucker, membro eleito, Ivan Mazoni, membro eleito, João Camargo Neto, membro indicado, Joao Francisco Goncalves Antunes, membro eleito, Magda Cruciol, membro nato.*

Supervisão editorial

*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

Revisão de texto

*Adriana Farah Gonzalez*

Normalização bibliográfica

*Carla Cristiane Osawa*

Projeto gráfico da coleção

*Carlos Eduardo Felice Barbeiro*

Editoração eletrônica

*Mariana Pilatti sob supervisão de Magda Cruciol*

Foto da capa

*rawpixel.com - stock.adobe.com*

**1ª edição**

Publicação digital - PDF (2021)

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Embrapa Agricultura Digital

---

Moura, Maria Fernanda,

Toolkit do mentor TechStart Agro Digital – TSAD 2021/ Maria  
Fernanda Moura, Joice Machado Bariani, Ariovaldo Luchiarini Júnior. -  
Campinas : Embrapa Agricultura Digital, 2021

PDF (21 p.) : il. color. - (Documentos / Embrapa Agricultura Digital,  
ISSN 2764-2488 ; 176).

1. Administração de pessoal. 2. Mentor. 3. Mentoria. I.  
Bariani, Joice Machado. II. Luchiarini Júnior, Ariovaldo. III. Título. IV.  
Embrapa Agricultura Digital. V. Série.

CDD (21. ed.) 658.3

Carla Cristiane Osawa (CRB-8/10421)

© Embrapa, 2021

## Autores

### **Maria Fernanda Moura**

Estatística, doutora em Ciência da Computação, pesquisadora da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP

### **Joice Machado Bariani**

Bióloga, mestre em Genética e Biologia Molecular, analista da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP

### **Ariovaldo Luchiari Júnior**

Engenheiro Agrônomo, Ph.D. em Solos e Agronomia, pesquisador da Embrapa Agricultura Digital, Campinas, SP

## Agradecimentos

A elaboração deste material é resultado de um resumo conciso de dois treinamentos, ocorridos em 2020, para dois diferentes grupos de mentores, que foram colaboradores ativos nas melhorias do material; a esses colaboradores registramos nossos agradecimentos. O material completo do curso é resultado de um processo de coaching, com base em Self e Professional Coaching nos moldes do Instituto Brasileiro de Coaching (material disponível somente aos alunos do curso e Coaches IBC, no caso uma das autoras, Maria Fernanda Moura é Coache IBC), que também contou com contribuições de anotações de aulas e aprendizados de dois cursos de formação em Psicanálise Clínica na cidade de Campinas: Centro de Formação e Assistência à Saúde, das quais são alunas, respectivamente, Maria Fernanda Moura e Joice Machado Bariani; bem como apostilas destinadas aos cursos, que são materiais não publicados, e muitas anotações de aulas.

## Apresentação

O TechStart Agro Digital (TSAD) é um programa de aceleração criado pela Embrapa Agricultura Digital e pela Venture Hub®, com apoio da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), para ajudar *startups*, grandes empresas e instituições a acelerarem negócios e tecnologias para o agronegócio; e fomentar a implantação da agricultura digital no País.

Em 2019, ocorreu o primeiro ciclo do TechStart Agro Digital, que permitiu identificar e trazer para o ciclo de 2020/2021 algumas adaptações metodológicas, de forma a contemplar maior aproximação entre *startups* aceleradas e mentores técnicos do programa, que são empregados da Embrapa. Uma maior definição a respeito da carga horária de dedicação ao programa, incluindo-se a carga horária dedicada exclusivamente à realização de sessões de mentoria entre mentor e mentorado, bem como uma melhor preparação dos mentores para definir, desde o início, quais ferramentas adicionais, de tecnologia, produto ou mesmo mercado, serão agregadas para acompanhamento do desenvolvimento de *startups* e mentorias ao longo do programa. Para isso, foi incluído no programa um treinamento de conscientização e preparação, baseado em metodologia de coaching para autodesenvolvimento, adaptado para o caso de mentorias em Programas de Aceleração de *startups*.

Desta forma, o material apresentado neste documento é um dos resultados da preparação dos mentores, e tem como objetivo ser um norteador para as atividades de mentoria pelos empregados da Embrapa no programa TechStart, tendo sido utilizado no TSAD, em 2020 e 2021. Neste documento, resume-se o código de ética, tarefas e ferramentas a serem utilizadas, de acordo com os padrões exigidos pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), incorporando dicas básicas sobre comunicação e elaboração de *feedbacks*.

Embora seja um material específico gerado no programa TSAD, acredita-se que seja de grande valia a líderes e mentores da empresa em geral.

*Sílvia Maria Fonseca Silveira Massruhá*

Chefe-geral

## Sumário

Papel do Mentor TSAD.....	7
Missão e Visão .....	7
Crenças e valores .....	7
Valores do Mentor Embrapa.....	7
Código e Limites Éticos.....	8
Tarefas.....	8
Propriedade Intelectual.....	9
Confidencialidade.....	9
Propósito da Revelação .....	10
O que Não é Confidencial .....	10
Lembretes .....	10
Ferramentas .....	10
Definição de Metas/Objetivos.....	11
Planejamento 5W2H .....	12
Acompanhamento .....	12
Exemplo de Uso das Ferramentas.....	13
Comunicação com seus Pares.....	17
Grupo de Mentores TSAD.....	17
Dicas de Comunicação .....	17
Referências .....	21

## Papel do Mentor TSAD

O mentor Embrapa envolvido no TSAD tem sua mentoria restrita à parte técnica do trabalho desenvolvido ou aos ajustes necessários à área de Agricultura, de acordo com a Missão da Embrapa, que orienta a Missão do Mentor TSAD, Código de Ética e Tarefas descritas neste documento.

### Missão e Visão

**Missão:** Viabilizar soluções que transformem as tecnologias, produtos e serviços gerados pela Embrapa em inovações, em benefício da sociedade brasileira.

**Visão:** tornar o TSAD referência nos cenários nacional e internacional, quanto à transformação de informações, conhecimentos e tecnologias em inovações, que contribuam para a sustentabilidade e competitividade da agricultura brasileira, e para que o TSAD seja reconhecido pela sua excelência em inovação na agricultura.

### Crenças e valores

Os mentores de negócios têm crença e foco voltados ao ambiente de negócio, em ajudar startups a alcançarem seus objetivos empresariais, a entenderem do seu próprio negócio, e a encontrarem o melhor caminho para a solução de problemas e tomada de decisões mais acertadas.

Assim, seus valores estão compromissados com o aprendizado organizacional em relação ao negócio, ao mercado e ao ambiente econômico como um todo. O mentor de negócios não define a solução do problema, não se envolve com as escolhas do empreendedor e não impõe sua visão ou *modus operandi*.

### Valores do Mentor Embrapa

Os nossos mentores mantêm os valores preconizados pela Embrapa:

- **Comprometimento:** trabalhamos de forma engajada e responsável no cumprimento das nossas atividades.
- **Cooperação:** prezamos o trabalho em equipe, com colaboração e transdisciplinaridade.
- **Equidade:** acolhemos todos e valorizamos as diferenças na consecução dos nossos objetivos.
- **Ética:** trabalhamos para o bem comum, com respeito ao próximo e integridade.
- **Excelência:** somos comprometidos com a realização do nosso trabalho e empenhados em entregar os melhores resultados, com alto grau de qualidade.
- **Responsabilidade Socioambiental:** buscamos soluções que possam devolver para a sociedade os investimentos realizados, de forma comprometida com o meio ambiente.
- **Flexibilidade:** adaptamo-nos às mudanças e buscamos soluções criativas para as necessidades e os desafios da agricultura.
- **Transparência:** nossas ações são pautadas pela publicidade e compartilhamento de informações para uma comunicação aberta com todos os interlocutores.



## Código e Limites Éticos

Nosso código de ética é baseado no código de ética da Embrapa (Embrapa, 2020):

- Atuar com *iniciativa, criatividade e espírito inovador* na busca de soluções, incentivando e
- facilitando a expressão dessas mesmas características nos seus pares.
- Empenhar-se para desenvolver uma visão integrada do processo de inovação tecnológica, certificando-se de que as soluções viabilizadas estejam em *consonância com as metas institucionais da Embrapa* e com o benefício social aos quais suas atividades são pertinentes.
- *Não exercer atividades incompatíveis* com as estabelecidas no contrato individual de trabalho da Embrapa e no programa TSAD.
- *Não prestar serviços* de consultoria ou assistência técnico-administrativa *em atividades concorrentes com as exercidas na Embrapa*.
- *Zelar pelos direitos de propriedade intelectual* das informações técnico-científicas a que tenha acesso.
- *Não passar informações que não tenham ainda sido validadas pela Embrapa*.
- Conhecer, respeitar e utilizar o *Código de Ética Embrapa*.

## Tarefas

Somos mentores técnicos, e como mentores respeitamos alguns limites, estabelecemos um bom relacionamento com nossos mentorados e respeitamos suas decisões, limitando-nos a:

- Estabelecer um *cronograma de reuniões e tarefas*, de comum acordo e conforme a demanda do mentorado.
- *Deixar claro quais serão as disponibilidades*, responsabilidades e o âmbito de nossas intervenções.
- Realizar *reuniões periódicas com o mentorado*, quando o processo de mentoria for mais extenso.
- Manter *elevado grau de compromisso e empenho* para ouvir e apoiar o mentorado no esclarecimento de dúvidas, problemas, desafios e no cumprimento de suas tarefas (entregáveis) – *não executá-las*.
- Manter *sigilo* a respeito das informações confidenciais sobre o mentorado e seu negócio.
- *Questionar e estimular a reflexão do mentorado*, de forma genuína e sincera, evitando fornecer soluções prontas.
- *Facilitar a tomada de decisões e aconselhar*, mas deixar o mentorado decidir por si e nunca impor seu ponto de vista.
- *Estimular o mentorado* a explorar os seus talentos, promovendo sua autoconfiança.
- *Apoiar o desenvolvimento de competências* que melhorem a capacidade do mentorado.

- Demonstrar especialização em seu assunto e ser capaz de *servir como inspiração ou modelo* a ser seguido.
- Demonstrar *paciência e compreensão com o mentorado* e buscar fornecer *feedbacks* de forma construtiva e positiva.
- Demonstrar *sensibilidade à experiência, idade, origem, valores e cultura de seu mentorado*.
- Criar um *ambiente confortável* para o seu mentorado, com interrupções mínimas.
- Fornecer uma *perspectiva imparcial* sobre questões profissionais que possam afetar o crescimento da carreira ou do negócio do mentorado.
- Fornecer uma *visão de longo prazo*.
- *Indicar caminhos*, recursos e acesso a pessoas chave, em consenso entre as partes.
- *Partilhar experiências*, sucessos, falhas e ilustrar a forma como os desafios foram alcançados.
- Manter a equipe de coordenação do programa atualizada sobre o andamento da mentoria e *fornecer feedback de avaliação* intermediária/final sobre o mentorado.
- Ter *consciência de suas limitações* e recomendar ao mentorado a busca por outros mentores ou apoiadores externos, quando for o caso.

## Propriedade Intelectual

Alguns conceitos básicos e dicas de como identificar o que é ou não restritivo e passível de proteção de propriedade intelectual encontram-se a seguir. Embora sejam lembretes básicos, correspondem ao conjunto mínimo de preocupações que devem ser revisadas pelos nossos mentores, e, em caso de maiores dúvidas, sempre deve ser consultado o Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI).

### Confidencialidade

*Informação Confidencial* significa toda informação legalmente possuída ou de propriedade de uma das Partes, que é desconhecida da outra Parte ou de qualquer terceira Parte, de acordo com o contexto vivido.

Lembre-se: “só posso levar informação confidencial ao outro se eu detenho o direito de fazê-lo”.

Toda e qualquer informação que se enquadre na definição acima não pode ser revelada, transmitida e/ou divulgada por uma parte à outra, por quaisquer meios: orais, escritos, mecânicos, eletrônicos ou magnéticos. Para que a informação seja enquadrada como confidencial, precisa ser avisado antes que ela é.

### Tipos de informação confidencial:

- *Tipo I - intelectuais*: invenções, projetos, segredos industriais, fórmulas secretas, novos produtos, descobertas de know-how, métodos e processos, patenteados ou não;
- *Tipo II - administrativas*: práticas comerciais e administrativas, planos societários, finanças, novas oportunidades de negócio, cópias, modelos, fluxogramas, programas de computador, data

drives e mídias similares, nomes ou lista de clientes, nomes ou lista de fornecedores, parceiros, sócios e/ou outras informações técnicas, financeiras ou comerciais.

A revelação é altamente prejudicial à Parte que é titular da Informação. Por essa razão, cada uma das Partes concorda em só dispor da Informação Confidencial recebida da outra Parte com a finalidade única e exclusiva de atender ao Propósito de Revelação.

## Propósito da Revelação

*Estabeleça: qual é o propósito desta revelação, no contexto da interação de mentoria entre mentor e mentorado?*

## O que Não é Confidencial

Aquela informação que:

Seja considerada de domínio público, ou tenha se tornado de conhecimento público, desde que sua revelação, publicidade, ou divulgação não tenha sido causada, de qualquer forma, por um ato ou omissão da Parte Receptora daquela Informação:

- *Já estava na posse da Parte Receptora.*
- *Houve exigência legal manifestada pela autoridade competente.*

## Lembretes

*Relembre e alerte:* Nada, nesta interação entre mentor e mentorado, será interpretado como assegurando à Parte Receptora qual quer licença ou direitos sobre a Informação Confidencial recebida ou sobre o seu uso, exceto nos limites expressamente definidos no Propósito de Revelação.

## Ferramentas

O uso do ferramental aqui apresentado tem por função auxiliar o mentor no estabelecimento de seu plano de mentoria junto ao mentorado, bem como poder explicitar papéis/tarefas de cada qual e realizar um acompanhamento adequado, de modo que mentor e mentorado sintam-se representados e seguros na relação. As ferramentas são disponibilizadas em planilhas para cada mentoria, ou para cada dupla de mentores, na área específica do projeto. As planilhas devem ser sucintamente preenchidas, não são relatórios a serem publicados, são um ferramental de apoio e documentação das sessões de mentoria. Esse material servirá de base também às reuniões de acompanhamento e relatórios do projeto.

## Definição de metas e objetivos

Necessidade	Objetivo					Evidência	Motivadores	Sabotadores	Valores	Estratégias	Ações	Recursos
	O quê	quando	onde	com quem	data limite para alcance							
Qual o problema a ser abordado pela mentoria?						como medir que alcançou o objetivo?	ganhos	perdas, consegue minimizá-las?	qual a relevância?	formas para atingir o objetivo	passo para atingir o objetivo	materiais, tempo, etc.

**Figura 1.** Objetivos e Metas. Fonte: Adaptado de Marques (2018).

Esta ferramenta deve ser utilizada logo nas primeiras sessões, tão logo se estabeleça o objetivo e metas da mentoria. Para preenchê-la, devem ser focados os seguintes pontos ilustrados na Figura 1:

- **Objetivo:** o que é esperado dessa mentoria? Qual o contexto? Está de acordo com o programa? Quem mais participará desse objetivo? Do seu objetivo? As metas são factíveis?
- **Evidência:** como medir que o objetivo será alcançado?
- **Motivadores/Ganhos:** o que a Embrapa, o TSAD e a empresa mentorada ganham?
- **Sabotadores/Perdas:** esse resultado esperado afeta negativamente outras pessoas ou os envolvidos? Se sim, o que mudar no seu objetivo, para que afete apenas positivamente os envolvidos?
- **Valores/Relevância:** por que isto é relevante para o programa TSAD, Embrapa e empresa mentorada?
- **Recursos:** financeiros, conhecimento, métodos, tempo, qualidades, habilidades e capacidades pessoais.
- **Estratégias:** quais são as maneiras de se conseguir isso? Quem mais pode ajudar?
- **Ações:** quais os passos para obter êxito?

## Planejamento 5W2H

What – o quê	Who – quem	When – quando	Where – onde	Why – por que?	How – como	How much – quanto custa?	Elementos Limitantes	Recursos Necessários	Observações
Descreva todas as ações para alcançar o objetivo principal	Atribua o responsável pela ação	Data limite para execução da ação	Defina onde a ação será realizada	Descreva os benefícios que a ação trará	Defina como a ação deve ser executada	Defina os custos da ação, para verificar sua viabilidade	Tudo que possa dificultar o cumprimento da tarefa	Inclusive materiais e emocionais	Anotar sempre alterações de planejamento, se forem muito intensas, fazer uma nova planilha para o planejamento.

**Figura 2.** Plano de trabalho 5W2H

Fonte: Adaptado de Marques (2018).

Esse deve ser o modelo de planejamento mentor x mentorado, para que todas as tarefas tenham descrição, responsáveis e datas limites – veja as descrições das colunas da planilha ilustrada na Figura 2. Lembrando-se que serão elencadas as ações específicas que devem ser realizadas para irem em direção às metas estabelecidas; logo, para cada ação específica corresponderá uma linha da tabela e as correspondentes outras informações de cada ação (os outros 4W e 2H para cada qual) deverão ser especificadas na linha correspondente.

## Acompanhamento

O relatório de acompanhamento deve ser preenchido desde o primeiro encontro mentor x mentorado, isto é, mesmo antes do plano de ação. Ele resume os tratamentos entre as duas partes e serve como registro (ou ata) do que foi discutido e quais são as combinações para as próximas sessões. Esta ferramenta é importantíssima para que mentor e mentorado registrem seus combinados e expectativas. É a única ferramenta de uso obrigatório, pois retrata cada sessão de mentoria. As duas outras ferramentas podem ser utilizadas conforme a necessidade de cada mentoria. Seus itens são os ilustrados na Figura 3:

## Acompanhamento do 5W2H

Mentor	Mentorado	Data/Horário	Tema do dia	Proposta de desenvolvimento do tema	Métodos e técnicas utilizadas	Resultados do dia	Combinações próxima sessão

**Figura 3.** Relatório de acompanhamento de mentorias.

Fonte: Adaptado de Marques (2018).

- Anotação de mentores e mentorados que participaram da sessão, data e horário.
- Tema do dia: assunto principal, pode ser inclusive a elaboração ou discussão de objetivos e metas.
- Proposta de desenvolvimento: como se desenvolveu a sessão, o que foi discutido de forma mais específica.

- Métodos e técnicas utilizadas: se há algum/alguns, qual/quais?
- Resultados do dia: há resultados? Quais?
- Plano para a próxima sessão: quando ocorrerá e quais as combinações de tarefas até ela.
- Feedback do dia: pontos positivos e negativos, sugestões de melhorias.

## Exemplo de Uso das Ferramentas

Suponha que nosso problema seja: a Empresa A tem demandantes para um aplicativo celular que recomende a lâmina de água a ser diariamente aplicada por cada pivô, para diferentes culturas, em diferentes épocas de desenvolvimento, para diferentes propriedades; e desejam ter o Minimum Value Product (MVP) em tal estado até o Demo Day.

O mentor precisa compreender junto à empresa:

- O que já possuem? Como está o Technological Road Map (TRM).
- O que reflete desse produto?
- Pessoal técnico? O que já desenvolveram?
- Quais são as expectativas em relação à Embrapa? O que é possível?
- No que a mentoria pode auxiliar até o Demo Day?

E, na sequência, estabelecer objetivos e metas e o 5W2H; de acordo com a extensão da relação de mentoria. Obrigatoriamente, a sessão sempre deve ser relatada.

Para esse caso, suporemos três sessões até estabelecer o 5W2H:

**Primeira sessão:** compreender a necessidade junto à Embrapa, dos descritos acima. Além disso, identificou-se, por exemplo:

O estágio do MVP:

- Cadastro dos clientes, pivôs, culturas, época de plantio, outros.
- Modelo de demanda hídrica (acurácia razoável).
- Modelo de disponibilidade hídrica (acurácia razoável).
- BD, APIs, etc.
- As expectativas em relação à Embrapa.
- Validação de processos: uso dos modelos.
- Validação dos resultados finais do aplicativo.
- Contatos/parcerias com especialistas: otimização dos modelos.
- Acesso a dados: vazão atualizada, tipos e camadas de solos, agrometeorológicos diários. Então, faz-se o relato da sessão, como na Figura 4.

Startup Mentorada – Empresa A							
Mentor	Mentorado	Data/Horário	Tema do dia	Proposta de desenvolvimento do tema	Métodos e técnicas utilizadas	Resultados do dia	Combinações próxima sessão
Maria Silva	Empresa A – Fulano de tal	02/03/21	Entendo o problema	Fulano expôs as questões da Empresa A tem demandantes para um aplicativo celular que recomende a lâmina de água a ser diariamente aplicada por cada pivô, para diferentes culturas em diferentes épocas de desenvolvimento, para diferentes propriedades; e, desejam ter o MVP em tal estado até o Demo Day.	Verificamos o status do MVP: O que já possuem? Como está o TRM? O que reflete desse produto? Pessoal técnico? O que já desenvolveram? Quais são as expectativas em relação à Embrapa? O que é possível? No que a mentoria pode auxiliar até o demo day?	Expectativas Embrapa identificadas: Validação de processos, contatos/parcerias especializadas Validação de processos: uso dos modelos Validação dos resultados finais do aplicativo Contatos/parcerias com especialistas: otimização dos modelos Acesso a dados: vazão atualizada, tipos e camadas de solos, agrometeorológicos diários	O mentor Maria ficou de verificar essas questões, contactando especialistas em irrigação da Embrapa e também a verificar a questão de dados necessários, quanto a serem públicos ou não, se há a possibilidade de compartilhar. Na próxima sessão estabeleceremos um plano de ação para as possibilidades verificadas.

Figura 4. Exemplo do relato da primeira sessão.

### Segunda Sessão:

- O mentor verificou algumas das questões, outras estão em aberto.
- A Empresa A também levantou novas questões, etc...
- Porém, já é hora de estabelecer metas => se não, nada fecha!
- Os dois lados têm suas expectativas e planos a seguir.
- O papel do mentor é muito mais de “advogado do diabo” e de facilitador.
- O mentor, se não é “o especialista” no problema, já identificou e contactou quem pode ou não ajudar.
- Quem se envolveu, precisa de escopo e deadlines para suas interações.
- Com certeza, o mentor também contactou fontes de dados específicos e pessoal de PI (Propriedade Intelectual).
- Juntos elaborem objetivos e metas, exemplo na .
- E, juntos façam o relato da sessão, continuando na planilha anterior, como ilustrado na Figura 6.

Startup Mentorada – Empresa A												
Necessidade	Objetivo					Evidência	Motivadores	Sabotadores	Valores	Estratégias	Ações	Recursos
Qual o problema a ser abordado pela mentoria?	O quê	quando	onde	com quem	data limite para alcance	como medir que alcançou o objetivo?	ganhos	perdas, consegue minimizá-las?	qual a relevância?	formas para atingir o objetivo	passo para atingir o objetivo	materiais, tempo, etc.
Deseja-se o MVP no estado X até o demo Day	App Irrigação validado com os modelos disponíveis	10 de agosto de 2021	Demo day	Empresa A e Embrapa Agricultura Digital e Embrapa Cerrado	06/07/2021 – última sessão de mentoria	App resultados com 80% de acurácia, com base no processo de validação	Parceria e futuros projetos: meta do Tech-Start-AD	Acurácia: modelos podem não ter sido bem calibrados; teria que ser resolvido após validações. Dados diários: pode-se perder dados; precisaria de interpolação, talvez não dê tempo de desenvolver.	Economia de água e energia. Lucro para a Empresa A. Estabelecimento de parcerias relevantes.	Processo de desenvolvimento focado na validação do processo, envolvimento de especialistas na validação, acesso a dados diários de melhores fontes.	5W2H – detalhamento	Pessoal técnico, gastos com desenvolvimento – Empresa A. Especialistas processos e validação: Embrapa Informática (1) e Cerrados (1).

Figura 5. Estabelecendo objetivos e metas

Startup Mentorada – Empresa A							
Mentor	Mentorado	Data/Horário	Tema do dia	Proposta de desenvolvimento do tema	Métodos e técnicas utilizadas	Resultados do dia	Combinações próxima sessão
Maria Silva	Empresa A – Fulano de tal	02/03/21	Entendo o problema	Fulano expôs as questões da Empresa A tem demandantes para um aplicativo celular que recomende a lâmina de água a ser diariamente aplicada por cada pivô, para diferentes culturas em diferentes épocas de desenvolvimento, para diferentes propriedades; e, desejam ter o MVP em tal estado até o Demo Day.	Verificamos o status do MVP: O que já possuem? Como está o TRM? O que reflete desse produto? Pessoal técnico? O que já desenvolveram? Quais são as expectativas em relação à Embrapa? O que é possível? No que a mentoria pode auxiliar até o demo day?	Expectativas Embrapa identificadas: Validação de processos, contatos/parcerias especializadas Validação de processos: uso dos modelos Validação dos resultados finais do aplicativo Contatos/parcerias com especialistas: otimização dos modelos Acesso a dados: vazão atualizada, tipos e camadas de solos, agrometeorológicos diários	O mentor Maria ficou de verificar essas questões, contatando especialistas em irrigação da Embrapa e também a verificar a questão de dados necessários, quanto a serem públicos ou não, se há a possibilidade de compartilhar. Na próxima sessão estabeleceremos um plano de ação para as possibilidades verificadas.
Maria Silva e Sicrano	Empresa A – Fulano e José	09/03/21	Possibilidades conjuntas	José expôs problemas com origem de dados. Maria explicou que é possível compartilhá-los e as questões de PI. Foi exposto que há disponibilidade de um especialista em modelo Y da Embrapa Z para se envolver no processo de validação, com indicação de dados e processos.	Após exposições e questionamentos, montou-se um esboço inicial dos objetivos e metas, deixando-se o 5W2H para detalhamento na próxima sessão, assim todos verificam suas metas individuais para levá-las ao plano.	Dados os novos quesitos de dados, os mentores ficaram de verificar se fazem parte ou não das APIs sugeridas e as questões de PI. A irá verificar se os quesitos serão satisfeitos e como proceder ao plano de validação.	Será elaborado o 5W2H, a fim de melhor estabelecer o escopo de ação de todas as partes envolvidas. As sessões de mentoria estão fixas, envolvendo-se mais um especialista, talvez sejam necessários ajustes, será verificado.

Figura 6. Documentando a sessão 2, na qual estabeleceram-se objetivos e metas



**Terceira Sessão:** estabeleçam juntos o 5W2H, como ilustrado na Figura 7; e relatem a sessão como ilustrado na Figura 8.



## Planejamento 5W2H



### Startup Mentorada – Empresa A

What – o quê	Who – quem	When – quando	Where – onde	Why – por que?	How – como	How much – quanto custa?	Elementos Limitantes	Recursos Necessários	Observações
Descreva todas as ações para alcançar o objetivo principal	Atribua o responsável pela ação	Data limite para execução da ação	Defina onde a ação será realizada	Descreva os benefícios que a ação trará	Defina como a ação deve ser executada	Defina os custos da ação, para verificar sua viabilidade	Tudo que possa dificultar o cumprimento da tarefa	Inclusive materiais e emocionais	Anotar sempre alterações de planejamento, se forem muito intensas, fazer uma nova planilha para o planejamento.
Plano de validação dos processos	Especialista, José e Sicrano	27/04/21	escritório dele	Cobrirá casos de uso de dados e resultados	Descrever o plano com origem de dados, métodos a utilizar, resultados obtidos, margem de erros	tempo do especialista	Atrasos do plano por demandas imprevistas	desgastes, conflitos, perda de timing de execução dos testes finais	
Implementar plano	Sicrano e fulano	11/05/21	empresa A	Cobrirá testes unitários	Programação ,,,	tempo do empregado	Atrasos do plano por demandas imprevistas	desgastes, conflitos, perda de timing de execução dos testes finais	
Integrar API de dados	Fulano de tal	27/04/21	....						
....	....								
Acompanhamentos	todos	todas as terças	virtual	conferir, criticar, avançar	reunião, bate papo com demonstrações	tempo de cada qual	instabilidade de internet, atrasos	\$, desgastes, lidar com conflitos	

Figura 7. Montando o 5W2H junto ao seu mentorado



## Acompanhamento do 5W2H – relatório de mentoria



### Startup Mentorada – Empresa A

Mentor	Mentorado	Data/Horário	Tema do dia	Proposta de desenvolvimento do tema	Métodos e técnicas utilizadas	Resultados do dia	Combinações próxima sessão
Maria Silva e Sicrano	Empresa A – Fulano e José	09/03/21	Possibilidades conjuntas	José expôs problemas com origem de dados. Maria explicou que é possível compartilhá-los e as questões de PI. Foi exposto que há disponibilidade de um especialista em modelo Y da Embrapa Z para se envolver no processo de validação, com indicação de dados e processos.	Após exposições e questionamentos, montou-se um esboço inicial dos objetivos e metas, deixando-se o 5W2H para detalhamento na próxima sessão, assim todos verificam suas metas individuais para levá-las ao plano.	Dados os novos quesitos de dados, os mentores ficaram de verificar se fazem parte ou não das APIs sugeridas e as questões de PI. A irá verificar se os quesitos serão satisfeitos e como proceder ao plano de validação.	Será elaborado o 5W2H, a fim de melhor estabelecer o escopo de ação de todas as partes envolvidas. As sessões de mentoria estão fixas, envolvendo-se mais um especialista, talvez sejam necessários ajustes, será verificado.
Maria e Especialista	José e Sicrano	16/03/2021 – terceira sessão	5W2H	Estudamos o escopo de ação de cada qual.	Tarefas elencadas e responsáveis, mas apenas por dois meses, pois iremos revê-las após o plano de validação.	Elaboramos o 5W2H para os primeiros dois meses.	Acompanhamento de tarefas, discussões, possíveis ajustes.

Figura 8. Documentando a terceira sessão

## Comunicação com seus Pares

Comunicação é a palavra-chave em qualquer relação, assim como o estabelecimento de canais, para que ela possa fluir de forma mais clara, e por meio dos quais as informações possam ser recuperadas. Neste item, relacionam-se os canais de comunicação entre grupos de mentores, dicas para melhorar a comunicação, lembretes gerais de como ela deve ocorrer e sua importância e, especialmente, uma receita de elaboração de *feedbacks*, que poderá ser utilizada por partes ou de forma completa.

### Grupo de Mentores TSAD

Deve-se criar um grupo de apoio, composto por mentores sêniores e juniores, no qual devem ser discutidas dificuldades, sugeridas melhorias; e ajudas devem ser procuradas, encontros propostos, os cronogramas e o andamento das mentorias, atualizados. Esta equipe deve sempre utilizar esse grupo, jamais trabalhar sozinha.

### Dicas de Comunicação

Lembre-se sempre, desta frase de Jacques Lacan, “Você pode saber o que disse, mas nunca o que o outro escutou”; pois, a interpretação depende da “bagagem de cada um”, ou da realidade psíquica (de acordo com a psicanálise) ou *mindset* (palavra em moda, para indicar essa bagagem pessoal). Para melhorar a comunicação, devemos nos lembrar que o cérebro humano é dito TRINO, porque o impacto da comunicação ocorre da seguinte forma:

- **55% Cérebro Reptiliano** (instintos): a comunicação é sentida na intenção ao falar e comunicar, postura, gestos, contato visual, dinâmica energética do psiquismo, a verdade no que é dito, sentir o que fala.
- **38% Sistema Límbico** (emoções): sentir o que fala, tom de voz, ondas sonoras, timbre da voz.
- **7% Neocórtex** (intelecto): palavras propriamente ditas, linguística, grafismo.

Logo, o mais importante é manter a *atenção uniformemente flutuante*, isto é, observar os sinais corporais, movimentos, movimentos dos olhos, mudanças de expressão facial, estados de tensão e relaxamento, intensidade da voz, variações da voz, focado ou desfocado, manter contato visual, e escuta ativa. *Escuta ativa* significa ouvir verdadeiramente o outro, não imponha o que você quer falar, ouça e compreenda, tente perceber princípios, crenças e valores.

No mundo online, o contato visual deve ser mantido com a câmera sempre ligada! Contato visual, presencial ou online, sempre indica “*atenção concedida*”; que é o *pré-requisito básico para uma escuta ativa*.

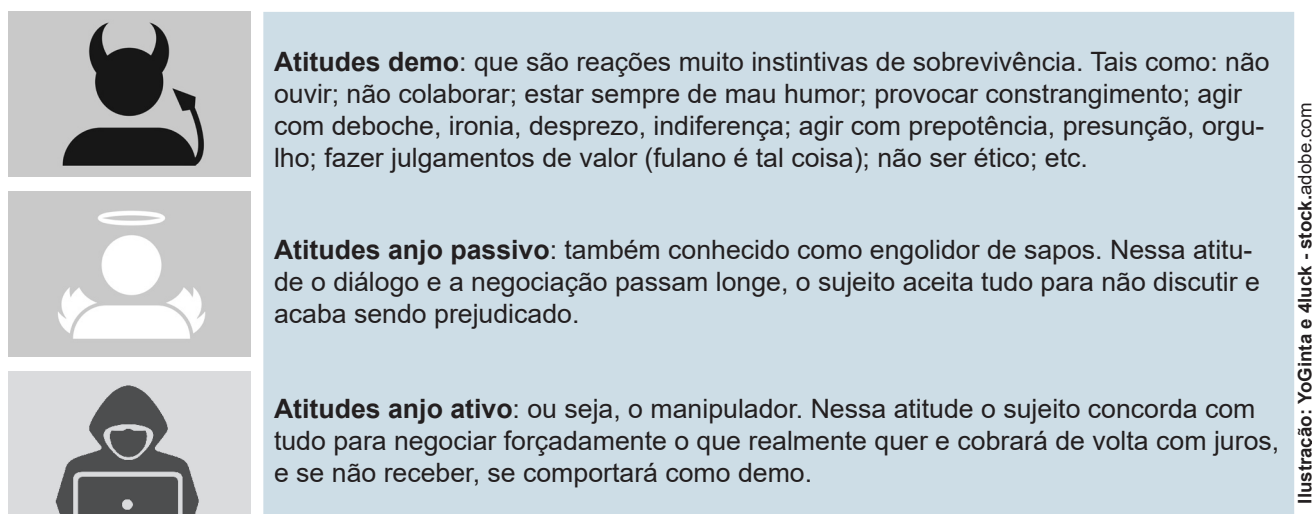
### Lembretes Gerais

- Atenção uniformemente flutuante, dos dois lados.
- Escuta ativa.
- Câmera sempre ligada.

## Atitudes humanas e maturidade nas relações

No relacionamento, ocorrem transferências e contratransferências (Roudinesco; Plon, 1998), isto é, tudo aquilo que carregamos no nosso inconsciente é transportado para nossas relações, porque temos nossos monstros internos, e, estes, acabam sendo projetados no outro. Algumas vezes de forma mais abrupta: o chefe me chama a atenção e desconta no estagiário; estou chateado, xingo alguém no trânsito; ou recebo um presente muito bom e saio distribuindo, entre outros. Outras são muito mais sutis, pois são os monstros mais escondidinhos no nosso inconsciente: rotular pessoas, estar sempre desconfiado, encontrar culpados pelas nossas próprias falhas, preconceitos, narcisismo intelectual ou outros. São sempre atitudes totalmente inconscientes e, assim como as temos, todos as têm; logo, precisamos ser mais compreensivos, humildes e desenvolver a inofensibilidade, exercitar muito a neutralidade nas relações, especialmente as profissionais. O mentor que ali está é um empregado da Embrapa, representa o programa TSAD, e está frente a frente com um parceiro; logo, deve ser neutro em questões pessoais.

Há algumas formas de as pessoas se comportarem, quando sua maturidade psicológica e espiritual está em um nível de evolução ainda muito baixo (Cerqueira, 2014), que se pode classificar como mostrado na Figura 9.



**Figura 9.** Atitudes psicologicamente imaturas – o mentor deve evitá-las.

Nas relações, dever-se procurar evitar essas atitudes; a atitude correta é sempre negociar consigo mesmo e depois com o outro, a favor dos objetivos do programa. Essa é a atitude de maturidade psicológica e profissional esperada: veja a Figura 10. Por exemplo: se lhe pedem para trabalhar no final de semana ou em um feriado, negocie primeiro consigo do que você realmente não pode abrir mão e depois ofereça as horas que você pode dispor, se puder dispor delas; caso contrário, negocie o que puder.



**Negociação:** indica maturidade psicológica e especialmente profissionalismo, ética. Negocie primeiro consigo mesmo, depois com os objetivos do programa TSAD e, a seguir, com as necessidades apresentadas.

**Figura 10.** Atitude desejada de um mentor TSAD - Negociação!

## Julgamentos

Os julgamentos são inerentes aos processos de relacionamento, mas devem ser cuidadosos. Nunca se deve fazer julgamentos de valor, pois são julgamentos emocionais, podem ferir, rotular e até humilhar o outro, o que, provavelmente, gerará conflitos e prejudicará totalmente a comunicação. Por exemplo: “Você nunca acerta”; “Você tem péssimo desempenho”; “Você esconde o jogo”; “Fulano é, ou age, assim e assado”, quando falando de outro; etc. Ou seja, “atitudes demo”, no momento de julgar, não auxiliam o fluir das relações.

Por outro lado, um julgamento de razão “... mostra que você percebe as atitudes do outro, mas não o julga/rotula. É um juízo pacífico, empático, racional e que sempre procurará educar e respeitar o outro, fazendo-o pensar e estabelecer limites às suas atitudes inadequadas” (informação verbal)<sup>1</sup>, não é ter atitudes anjo, são atitudes que negociam os limites de cada qual. Por exemplo, reformulando alguns juízos de valor e trocando-os por julgamentos de razão:

“Você é um covarde!”, reformulando: “Ao ouvi-lo, eu lhe percebi inseguro, perante essas dificuldades; isto faz sentido para você?”.

“Você esconde o jogo!”, reformulando: “Ao ouvi-lo e tentar compreendê-lo, percebi que faltam detalhes. Talvez, você os tenha esquecido ou evitado expô-los, por qual motivo?”.

“Você é incompetente!”, reformulando: “Ao ouvi-lo hoje, pude perceber que existem algumas dificuldades para que você assuma essa tarefa. Um breve treinamento resolveria ou quem sabe envolver mais alguém. O que você acha?”.

Note que as reformulações devem refletir o que é necessário que seja refletido, porém mostrando que houve escuta ativa, compreensão do outro, para então mostrar o resultado da atitude do outro e tentar negociar uma solução conjunta. Esse tipo de julgamento é um ótimo *feedback* para ser elaborado e utilizado no dia a dia, use e abuse!

### Elaborando *FeedBack*

A elaboração de bons *feedbacks* tem base em boas elaborações de julgamento de razão e em evitar transferências, a relação mentor x mentorado precisa estar baseada na neutralidade, código de ética e escopo de tarefas.

Assim, o *feedback* deve seguir uma base de dois sins seguidos de dois não (S/S/N/N): também herança de Wilson Cerqueira, com base no julgamento de razão, para que não se engula o sapo do outro e faça- o introjetar e elaborar o próprio sapo:

- *Primeiro SIM*: empático, mostra que ouviu e compreendeu.

Ex: Ao ouvi-lo, eu lhe compreendi e estou sempre disposto a ajudá-lo a atingir seus resultados.

- *Segundo SIM*: juízo de razão.

Ex: Percebo sua necessidade de estar refutando minhas opiniões.

- *Primeiro NÃO*: coloque o problema claramente.

Ex: Você acha produtivo esse comportamento? É possível que apenas as suas opiniões sejam corretas? Ou você já percebeu que existem outras opiniões que podem auxiliar a resolução deste problema?

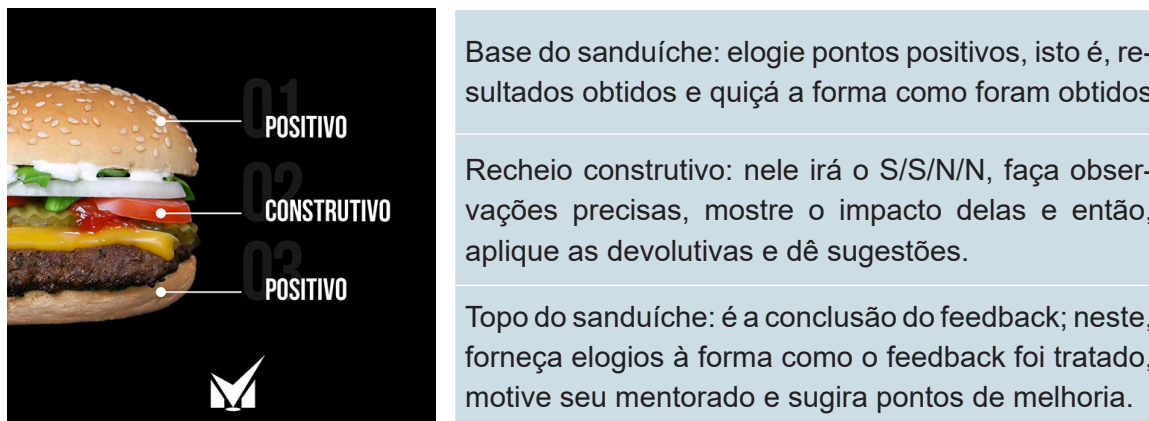
<sup>1</sup> Anotação de aula de Wilson Cerqueira, Escola de Psicanálise Clínica de Campinas, em 2020.

Desta forma, continue não engolindo o SAPO, seja neutro e educativo.

- *Segundo NÃO*: devolutiva – faça-o assumir o seu sapinho.

Ex: O que está de fato ocorrendo? Há algo nessas outras opiniões que esteja indo contra os valores da empresa ou mesmo os seus?

Um *feedback* completo deverá ser utilizado quando previamente agendado. Um *feedback* completo também costuma ser chamado de *feedback burger* ou *feedback sanduíche* (utilizada por administradores, coaches, etc), pois o S/S/N/N será o recheio do sanduíche, da base do sanduíche para o topo, como na Figura 11.



Base do sanduíche: elogie pontos positivos, isto é, resultados obtidos e quiçá a forma como foram obtidos

Recheio construtivo: nele irá o S/S/N/N, faça observações precisas, mostre o impacto delas e então, aplique as devolutivas e dê sugestões.

Topo do sanduíche: é a conclusão do *feedback*; neste, forneça elogios à forma como o *feedback* foi tratado, motive seu mentorado e sugira pontos de melhoria.

**Figura 11.** Feedback Burger  
Fonte: Adaptado de Faustino Júnior (2021).

### Recebendo *FeedBack*

Ao receber um *feedback*, lembre-se que quem o elaborou pode não utilizar a receita do burger; procure contar até dez e atentar-se para os seguintes pontos:

- Não interromper, retrucar e justificar insistentemente: essas atitudes afastam, criam resistência e atrapalham o diálogo.
- Não se descontrolar emocionalmente: pois reações agressivas ou passivas demais podem indicar despreparo, imaturidade e falta de profissionalismo.

Base do sanduíche: elogie pontos positivos, isto é, resultados obtidos e quiçá a forma como foram obtidos

Recheio construtivo: nele irá o S/S/N/N, faça observações precisas, mostre o impacto delas e então, aplique as devolutivas e dê sugestões.

Topo do sanduíche: é a conclusão do *feedback*; neste, forneça elogios à forma como o *feedback* foi tratado, motive seu mentorado e sugira pontos de melhoria.

Não seja subjetivo e pouco assertivo: opiniões, suposições, hipóteses e julgamentos fragilizam o *feedback*.

- Não deixe de esclarecer dúvidas: o pior cenário é aquele cheio de incertezas. Esse é o momento de perguntar, checar o entendimento e alinhar expectativas, utilizando o juízo de razão, sempre.
- Não demonstre raiva: “Quem é você para dizer isso?”

- Não demonstre mágoa: “Pensei que fôssemos amigos.”
- Não demonstre indignação ou prepotência: “Não concordo com esse absurdo!”
- Jamais se sinta fracassado: “Sou um incompetente.”
- Jamais demonstre indiferença: “Hum.”; cuidado com a atenção uniformemente flutuante.

*Estratégia de devolutiva de feedback: se o feedback não veio bem elaborado, a melhor estratégia é reelaborá-lo na forma S/S/N/N, especialmente para esclarecê-lo e não agir como anjo e engolir o sapo, e, especialmente, evitar atitudes demo. Após reelaborá-lo mentalmente, devolva-o, isto é, aplique-o e aguarde o esclarecimento.*

### Lembretes

- Neutralidade ao receber feedback
- Quem recebe o feedback é o profissional no papel X, não é VOCÊ, sua essência; é apenas uma situação
- Quem dá o feedback, pode não ter o seu treinamento
- Em caso de dificuldade: imagine-se olhando a situação de fora, observando o que é dito, como é dito; e, na sequência, como foi absorvido, quais os seus pontos falhos? Reelabore!
- Em caso de maior dificuldade, traga o seu problema ao Grupo de Mentores TSAD.
- Lembre-se: só podemos mudar a nós mesmos! Só podemos evoluir nossas próprias atitudes!

## Referências

CERQUEIRA, A. 4 hipóteses atitudinais: como reagimos perante o desagradável. In: **Amor pela psicanálise**. [S. l.], 13 abr. 2014. Disponível em: <<https://amorpelapsicanalise.com/2014/04/13/4-hipoteses-atitudinais-como-reagimos-perante-o-desagradavel/>>. Acesso em: 2 set 2021.

EMBRAPA. Código de conduta, ética e integridade da Embrapa. **Boletim de Comunicação Administrativa**, ano 46, n. 42, p. 1-18, 31 ago. 2020.

FAUSTINO JÚNIOR. **Como dar um feedback assertivo**. Disponível em: <<https://www.merkatoweb.com.br/como-dar-um-feedback-assertivo/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

MARQUES, J. R. **Professional & self coaching**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Apostila. Versão 66.

ROUDINESCO, E.; PLON, M. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.



*Agricultura Digital*