

## empreendedorismo de impacto social: entrevista com Gabriella Seiler

### social impact entrepreneurship: interview with Gabriella Seiler

*Maria Rita Lustosa Junqueira Villela*  
Diretora de Pesquisa - Instituto E.V.A.  
Rio de Janeiro – Brasil

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8002-5798>

*Gabriella Seiler*  
Economista – Empreendedora – Kunumi – Instituto Serrapilheira  
Rio de Janeiro - Brasil

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-2478-356X>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10793702>

## Entrevista

Realizada em novembro de 2023

*Esta entrevista buscou explorar as experiências profissionais da entrevistada e as reflexões no âmbito de políticas públicas, que passou a ter, a partir da atuação no setor público e conclusão do Mestrado na Harvard Kennedy School. A conversa buscou refletir sobre os desafios da intercessão entre os campos da tecnologia, meio ambiente e finanças. Ao final, a entrevistada articulou possíveis aprendizados para salas de aula, juventudes e professores, sobretudo de escolas rurais. A relevância do contexto rural se torna evidente, quando tratamos de questões socioambientais que são fortemente sentidas fora dos centros urbanos, tais como: alteração no regime de chuvas que afetam a produção agrícola; temperaturas e secas extremas; queimadas; poluição por resíduos sólidos e químicos; enchentes e deslizamentos; perda de biodiversidade, e disputas político-territoriais por recursos naturais, dentre outros.*

**Maria Rita** — Cara Gabriella, por favor nos conte brevemente sobre sua trajetória profissional nos últimos 10 anos.

**Gabriella** - Minha trajetória foi um pouco atípica, porque migrei do mundo das finanças tradicionais no exterior e no Brasil para o setor público brasileiro e depois para o empreendedorismo de impacto na área da inteligência artificial. Fui buscando atender uma paixão por solucionar injustiças sociais e econômicas da forma mais efetiva possível, escolhendo oportunidades alinhadas a uma visão de futuro positiva, mas sem perder de vista a necessidade de incluir e trazer junto também os atores tradicionais, incluindo grandes bancos e corporações.

Ao transitar por estes espaços de poder tão diferentes, adquiri a capacidade de dialogar e promover colaborações entre mundos que

pareciam muito distantes na sociedade: setor privado, público, multilateral, academia, sociedade civil. Diria que esta habilidade se tornou meu maior diferencial nessa missão de hoje de influenciar transformações globais complexas – em especial a transição climática e a revolução tecnológica – que precisam passar necessariamente pela mobilização e colaboração entre diferentes atores da sociedade.

Comecei a carreira em banco de investimento em Nova Iorque, passei pelo *Banco Mundial* em *Washington DC*, e voltei para o Brasil há 13 anos, inicialmente para trabalhar no governo. Acabou que nos 10 anos seguintes, vivi um segundo ciclo parecido transitando entre o setor privado e público no Brasil: voltei para o mercado financeiro para atuar na área de infraestrutura por muitos anos – estruturando e financiando projetos de energia renovável, água e saneamento, logística de alimentos e outros setores da infraestrutura, todos muito ligados ao desafio climático de hoje. Depois passei pelo Ministério da Fazenda em Brasília, e nos últimos seis anos escolhi empreender na área de impacto e Inteligência Artificial na *Kunumi*.

Na *Kunumi* tivemos uma história de sucesso: criamos uma empresa de tecnologia no Brasil e desenvolvemos muitas soluções de ponta, apoiando o crescimento de grandes corporações, mas também atuando na interseção entre pesquisa científica na academia e o setor real para promover soluções de inteligência artificial voltadas para os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* elencados pelas Nações Unidas (ONU).

Vendemos a *Kunumi* para o *Bradesco* esse mês e agora estou começando um novo desafio de montar um centro de pesquisa e *advocacy* para ecologia tropical, porque é um espaço que o Brasil, país com a maior biodiversidade do mundo, precisa ocupar na agenda global.

**Maria Rita** - Qual é seu maior desafio enquanto empreendedora de impacto?

**Gabriella** - Eu achei interessante como você colocou “empreendedora de impacto”, porque eu tenho dificuldade de me definir como uma coisa só, por ter feito muita coisa diferente.

Por coincidência vim de São Paulo ontem lendo o livro do Barack Obama e ele conta que chegou um momento de sua carreira em que sentia que não caminhava em nenhum só lugar, mas ao mesmo tempo caminhava em todos. Identifico-me com essa ideia, porque hoje tenho um perfil mais generalista, o que quer dizer que sou especialista em muitas coisas; já me aprofundi muito em algumas áreas diferentes, e desenvolvi um olhar sistêmico. Mas acho que empreendedora de impacto descreve bem! Poderia ser também executiva ou intraempreendedora em uma grande organização comprometida com transformação e impacto.

**Maria Rita** - Pensei também em executiva do campo de impacto. Vamos continuar conversando sobre isso. Qual o seu maior desafio nessa atuação?

**Gabriella** - Empreendedora de impacto faz sentido hoje, já que no momento estou atuando para estruturar e tirar do papel alguns projetos fundamentais para nosso país, então vamos com esse. Acho que um desafio grande é equilibrar a ansiedade de trazer logo o novo, estar no futuro que precisa emergir, com o que o mundo já está pronto para ouvir. Nos últimos anos por diversas vezes pensei: será que a gente está à frente do nosso tempo, querendo desenvolver tecnologia de ponta, no Brasil, enquanto ainda tem muito problema de base para resolver? Será que seria mais efetivo focar em trazer e distribuir tecnologia que já existe para solucionar questões urgentes? Mas ao mesmo tempo, se não ocuparmos finalmente o espaço de ser proponente de novas tecnologias, a gente não vai dar esse salto que precisamos para uma transformação duradoura. Então é sempre um pouco desse equilíbrio. Agora também estou escolhendo atuar em uma área, que ainda não chegou totalmente como prioridade na agenda política global, que é a da ecologia tropical – mais especificamente, o papel da biodiversidade na manutenção das florestas tropicais e dos benefícios trazidos por elas, como a provisão de água e alimentos e o sequestro de carbono.

Um professor de liderança adaptativa com quem estudei na *Harvard Kennedy School*, *Ronald Heifetz*, costumava dizer que para conduzir algumas transformações urgentes e necessárias, é fundamental *"incomodar - ou levantar a temperatura e trazer o novo - mas na medida certa, nem mais nem menos do que as pessoas estão prontas para aguentar"* - para que consigamos trazer todos conosco nessa transformação e promover mudanças sustentáveis e de longo prazo.

**Maria Rita** - Pensando na questão da biodiversidade, como você enxerga os desafios ecológicos e tecnológicos, no Brasil nos próximos 10 anos?

**Gabriella** - Tenho pensado bastante nisso com esse novo projeto -, temos que ouvir essa mensagem da natureza, de preservar a diversidade em todos os aspectos. Na floresta, mas também no social. Acho que já está claro que a resiliência vem de preservar nossas diferenças.

A floresta traz essa mensagem sobre a força da convivência entre várias espécies, vários tipos de plantas que sobrevivem e proliferam em biomas e condições diferentes, sendo o Brasil o maior exemplo disso no mundo. Enquanto um bioma está sofrendo mais com a seca, o outro tem florestas que se adaptam às mesmas condições.

No social é parecido. O Brasil tem uma população muito diversa e tem uma mensagem para levar para o mundo sobre o valor de preservar essas diferenças. O desafio é maior ainda nessa era de ChatGPT e tecnologias que

têm a tendência de padronizar tudo - elas escalam rapidamente, justamente uniformizando padrões e fazendo tudo tender para a média.

Se o mundo inteiro começa a ouvir a mensagem do ChatGPT (ou outra inteligência artificial generativa, que vença essa batalha armamentista por liderança tecnológica) como a única verdade absoluta, onde ficam nossos pensamentos diferentes, nossa criatividade?

Então tem um desafio de desenvolver tecnologia que permita a gente manter as diferenças - como escalar diversidade? Nesse campo específico talvez tenhamos que tentar garantir a sobrevivência de várias ferramentas de IA generativa diversas, treinadas com dados diferentes (ao invés de apenas uma que passa a deter uma espécie de verdade absoluta sobre questionamentos do mundo) - faço um paralelo aqui com a importância de preservar o jornalismo independente.

**Maria Rita Villela** - E como você enxerga seu campo de atuação (finanças/IA/ecologia) sob os recortes interseccionais de gênero; raça; etnia; localização geográfica, e idade?

**Gabriella** - Se você pensa em inteligência artificial como a tecnologia que está dominando muitos campos e que é onde o poder está residindo na sociedade, quem são as pessoas criando e desenvolvendo essa tecnologia? Em sua maioria homens, brancos, jovens, nos Estados Unidos (sobretudo na Costa Oeste) e na China. E quem está liderando a parte de regulação da tecnologia é a Europa - e agora os EUA também se pronunciaram no governo Biden.

Fizemos recentemente um mapeamento dos princípios e regulações para tecnologia ética publicados nos últimos 10 anos e a grande maioria teve origem na Europa e nos Estados Unidos, sem a participação de países do Sul Global. E isso é problemático porque mesmo que seja uma regulação positiva, provavelmente não vai refletir e atender as necessidades de onde a maior parte da população mora, ou o que chamamos agora de *majority world*.

Países de renda baixa ou média estão dedicados a implementar a tecnologia que esteja disponível o mais rápido possível para fechar uma lacuna ou atraso tecnológica (ou *digital divide*). Com isso não tem muito espaço, ou capital disponível, para propor novas tecnologias e princípios. Aqui tem um grande trabalho de como incluir todas as vozes sub representadas e direcionar essas tecnologias sem atrasar ainda mais um desenvolvimento urgente.

Estou coordenando junto com o *Instituto Igarapé* uma “força tarefa global”, que criamos com vários especialistas em diversos continentes, para pensar recomendações para tecnologias preditivas responsáveis, justamente com foco nas necessidades de países de renda média e baixa.

Vamos levar essas recomendações para o G20 e para o *Summit of the Future* da ONU em 2024; fizemos várias reuniões com especialistas do mundo

inteiro e a iniciativa se tornou um exemplo bem legal de *multistakeholder governance* para que estes assuntos que impactam o mundo inteiro e exigem muita colaboração.

**Maria Rita** - Como a gente mobiliza recursos estando à frente do tempo, na vanguarda? Finanças são mobilizadas quando se tem interesse. Como fica esse jogo?

**Gabriella** - Na última reunião dessa força tarefa que mencionei falamos muito sobre como mobilizar recursos de multilaterais, e também *blended capital* (combinando diferentes tipos de capital financeiro), para etapas ainda consideradas arriscadas por investidores tradicionais. Deveríamos conseguir financiar *sandboxes* - que são esses exercícios para testar inovações ainda não comprovadas - para permitir que esses países testem soluções de inteligência artificial em seus contextos e experimentem formas de regular e desenvolver soluções participativas, envolvendo outras vozes.

Porque quando a gente está só correndo atrás do atraso, a tendência vai ser importar tecnologias existentes, mesmo que não sejam as ideias para nossos desafios específicos, para atender problemas sempre urgentes. E precisaremos fazer isso também, mas em paralelo podemos avançar nossa capacidade tecnológica e pensar princípios regulatórios que façam sentido para o futuro do nosso país.

Hoje a prioridade é claramente trazer a tecnologia que já existe para fechar lacunas de curto prazo. Precisamos de financiamento para conseguir pensar um pouco mais a longo prazo - testar e implementar de uma forma responsável, mas sem estancar a vinda de tecnologia para cá, sem permitir que a regulação acabe paralisando a inovação que precisamos.

Então precisaremos mobilizar recursos para conseguir ao mesmo tempo trazer inovação e desenvolver e testar novas soluções para usos responsáveis em diferentes cenários. Porque com a tecnologia desenvolvida lá fora e aplicada aqui, certamente você vai ignorar os riscos de uma série de cenários não imaginados - porque a solução não foi pensada para o nosso contexto ou população.

Temos a história do reconhecimento facial que pode ampliar casos de discriminação racial, por exemplo, porque funciona muito melhor em detectar faces brancas americanas do que de outras etnias - porque a máquina foi treinada com dados que eram majoritariamente de faces brancas.

Igual a esse caso, há muitos exemplos de modelos treinados para automatizar um padrão indesejável - que pode até ser racista ou sexista - a partir de dados históricos que não representam a realidade ou a partir de processos de tomada de decisão que já não queremos mais replicar - tivemos casos na área de crédito e recrutamento, onde modelos "aprenderam" a partir de dados históricos a privilegiar determinadas

populações, pois identificaram que historicamente estas foram as pessoas (homens, brancos) selecionadas para trabalhos, ou financiamentos. E ainda tem o agravante de que temos a tendência de aceitar como verdade e questionar menos as decisões que delegamos a máquinas.

**Maria Rita** - Você falou que a produção e a regulação estão entre EUA, China e Europa. Isso também se reflete no campo do financiamento, da disponibilidade de recursos para esse campo?

**Gabriella** - Sim. Tem uma tendência de fundos que investem nesse campo da tecnologia de ponta, especialmente *deep tech*, de acreditar que nada de muito novo vai sair dessas regiões. Então um empreendedor brasileiro ainda tem mais chances de conseguir recursos se estiver trazendo e adaptando uma solução considerada madura, que já foi feita lá fora, que já foi testada.

É até compreensível, porque em geral é menos arriscado como investimento, e já é um grande desafio empreender em países menos estáveis economicamente - mas, enquanto país, precisamos pensar formas de mobilizar recursos para construir o nosso ecossistema de base e ser também proponentes de novas tecnologias e da nossa transformação tecnológica - que vai permitir também nossa transição climática inovadora!

**Maria Rita** - A partir da sua experiência no campo, cite três contribuições da IA para o mundo contemporâneo.

**Gabriella** - São muitas, é difícil escolher, porque realmente é uma tecnologia que está ampliando a nossa capacidade de executar uma série de tarefas e (pode) liberar muito espaço para o pensamento intelectual e outras atividades que escolhemos fazer como humanidade.

O desafio é como manter a IA como aliada e servindo aos interesses do planeta - e não ao contrário. Quando nos vemos servindo às máquinas não-pensantes, manipulados por *fake news* ou algoritmos de redes sociais, perdemos nossos principais diferenciais positivos. O historiador *Yuval Harari* diz que a IA tem a capacidade de "*hackear nosso sistema operacional*". Mas de volta às contribuições:

Falando de Educação, tem todo esse campo de ensino mais direcionado e customizado para cada aluno com tecnologias que permitem recomendações de conteúdo e ferramentas de aprendizados direcionadas para cada aluno no seu objetivo de vida. Claro que é importante ao mesmo tempo manter uma base comum.

Não dá para cada um viver na sua própria bolha, mas dá para você realmente direcionar o conteúdo de forma a ajudar e atender cada aluno em suas necessidades, especialmente alunos brilhantes que podem simplesmente não se encaixar bem no sistema tradicional, nesse quadrado

que a gente criou na Educação. Como você valoriza cada um dos perfis e realmente cria um ensino que promova diferentes habilidades humanas? A tecnologia bem pensada pode ajudar bastante.

Indo para um campo bem diferente, com esse projeto-piloto de um centro de pesquisa na área de ecologia tropical, estamos estudando várias formas de mapear florestas e outros ecossistemas, a partir de imagens de satélite e ferramentas computacionais, identificar e rastrear espécies para quantificar e monitorar o impacto da biodiversidade. Conhecer cada vez mais cada uma das plantas, cada uma das espécies e poder recompor esses biomas de uma forma que seja efetiva para a manutenção de características de cada ecossistema e dos serviços ambientais tão valiosos.

Sem esse conhecimento corremos o risco de plantarmos árvores e depois entender que não são as árvores ideais para recompor o fluxo de água, por exemplo. A inteligência artificial pode ajudar a evitar isso. É uma tecnologia que pode ajudar e atrapalhar dependendo de como é utilizada. Se a usarmos de uma forma inconsciente, sem pensar nas consequências, a gente pode amplificar coisas que não queremos amplificar. Porque ela acelera e torna tudo mais eficiente, então precisamos ter bastante cuidado ao programar os modelos e definir o que queremos automatizar ou replicar.

Mas ao mesmo tempo, se executado de forma responsável, esse processo pode nos ajudar a entender muito bem certos mecanismos de tomada de decisão - nos força a parar e pensar bem em como tomamos decisões no passado para definir o que queremos fazer diferente ou o que vale a pena amplificar. Por exemplo, na parte de recursos humanos, quando uma grande empresa de tecnologia treinou um modelo com dados históricos e percebeu que o modelo treinado só selecionava homens brancos, ficou escancarado o preconceito histórico que precisava ser corrigido. Só temos que garantir que essas correções sejam feitas ANTES de que os modelos entrem em funcionamento e afetem a vida de pessoas.

Na hora que você vai implementar essa tecnologia você acaba sendo forçado a olhar para como você está tomando decisões, já que vai ser necessário codificar detalhadamente como a máquina vai tomar decisão. Mas, considerando as transformações que precisam acontecer, se você simplesmente replicar o que você vem fazendo há um tempo, vai ser ruim.

A tecnologia tem esse poder. Ela vira uma verdade absoluta, porque é algo que não costumamos questionar - não tem o humano para você debater. Se a máquina falou, é verdade. Só que a gente esquece que a tecnologia foi pensada e programada por alguém. Alguém tem que ser responsável por essa história. Tem uma autora, que eu adoro, que explica esses riscos com uma linguagem muito fácil de entender, que é a *Cathy O'Neil*. O primeiro livro - e o que mais gosto - dela chama *Weapons of Math Destruction*.

**Maria Rita** - Quais os maiores desafios da IA no seu campo de atuação?

**Gabriella** - Acho que o maior desafio em quase todos os campos é conseguir que a IA seja de fato representativa, participativa, transparente, e inclusiva - envolver de fato todas as vozes e promover a diferença. É bem mais desafiador fazer a tecnologia amplificar o futuro que a gente quer e do que simplesmente pegar o que já existe e amplificar sem pensar. Até porque isso vai exigir que enfrentemos alguns desafios éticos complexos.

Como na natureza, nossa resiliência enquanto sociedade depende da preservação da diversidade e capacidade de adaptação. A tecnologia precisa ter como ideia central a inclusão contínua de ideias, pessoas, culturas, programadores e a descentralização de poder. Sem isso corremos o risco de criar inteligências artificiais generativas que apenas sistematizam e homogeneizam ainda mais uma única visão de mundo predominante - como um rolo compressor de verdades absolutas que amplifica desigualdades e concentra ainda mais o poder.

**Maria Rita** - Na sua percepção como a IA poderá impactar a educação e como devemos no Brasil nos preparar para lidar com esta realidade?

**Gabriella** - Falamos um pouco sobre a necessidade de trazer tecnologias que melhorem o ensino, mantendo as diferenças. Acho que tem um desafio maior aqui que é a gente começar a desenvolver nossa própria tecnologia. Olhar para a Educação voltada para tecnologias inovadoras e formar pessoas nesses campos que vão estar dispostas a lidar com os nossos problemas e desafios enquanto sociedade. Hoje os nossos maiores cérebros na ciência da computação estão todos indo embora, porque as melhores oportunidades que eles têm são fora do Brasil.

É desafiador tentar empreender no Brasil hoje, quando todos os melhores cientistas de dados recebem propostas constantes para ir trabalhar na *Google*, na *Amazon*... pessoas brilhantes que estão sendo disputadas a tapas no mercado global de tecnologia - e em geral para construir ferramentas para convencer pessoas a clicarem em *banners* ou comprarem mais coisas que não precisam...e a gente poderia usar essa tecnologia para coisas que são tão importantes para nossos desafios reais.

Temos que pensar um pouco mais amplo em como criar ecossistemas positivos e mecanismos para treinar e atrair pessoas nos campos de novas tecnologias e da ciência aplicada a desafios atuais.

**Maria Rita** - Como um centro de Ecologia pode ajudar professores e estudantes a enfrentarem os desafios que a gente citou aqui?

**Gabriella** - Um centro não vai ajudar a resolver todos os problemas que temos. Adoraria criar vários centros no futuro. A gente discute - e sonha - sobre como depois de criar o centro de Ecologia, temos que criar o centro para endereçar a pobreza, a fome - vários centros orientados por missões



para enfrentar os maiores desafios que temos no Brasil; como atrair recursos públicos e privados, tecnologia e mentes brilhantes para pensar em missões específicas que são importantes para o Brasil?

Na Ecologia, o sonho é que o Brasil realmente se torne referência global e ocupe esse espaço que é meio natural ocuparmos, considerando nosso ecossistema. Claro que tem também uma inversão de lógica de heranças coloniais: até hoje olhamos muito para o mundo mais rico para responder a maioria dos nossos desafios - e quando e para que o mundo vai olhar para o Brasil?

A sociobiodiversidade e a Ecologia tropical, especificamente, são diferenciais nossos que têm uma função importantíssima no desafio climático que temos hoje, em termos de manter a resiliência de ecossistemas. A partir daí tem vários outros espaços que o Brasil tem a ocupar globalmente. Penso que estamos criando uma sementinha disso na parte de Ecologia tropical.

**Maria Rita** - O que a gente vai poder falar no futuro para os professores e os estudantes que se envolverem com o *Instituto E.V.A* sobre como eles podem se beneficiar da existência desse centro? Daqui 5-10 anos?

**Gabriella** - Se conseguirmos levar o Brasil para esse lugar de assumir um protagonismo global na área ambiental, passamos a atrair talentos, recursos, e realmente a ter uma pauta global na qual o Brasil é visto como referência. E eu acho que quem está ligado ao *Instituto E.V.A* tem naturalmente a tendência de atuar nesses desafios, que passam a ser um espaço ainda mais interessante no Brasil e no mundo.

**Maria Rita** - Estamos juntas nessa formação de professores e estudantes. Eu acredito que vai acontecer. Em cinco ou dez anos a gente vai falar, olha só como a gente conseguiu realizar, mesmo com todas as dificuldades do processo.

**Gabriella** - Algo que está no centro do nosso desafio atual é como juntar essas pautas de biodiversidade ambiental e social - porque nossa diversidade étnica e cultural é um dos nossos maiores diferenciais para alavancar nosso desenvolvimento. Precisamos exaltar e investir nesse diferencial para conseguir fechar um pouco o abismo que existe de comunicação, de colaboração, de epistemologias. Mesmo a ciência tradicional é pensada a partir de toda uma lógica específica, que não inclui, por exemplo, conhecimento de povos originários. Se estamos olhando para a diversidade da forma mais ampla, como a gente ressalta nosso maior diferencial e produz conhecimento de uma forma inclusiva?

**Maria Rita** - É justamente quem não está dentro. Precisamos olhar o tempo todo para quem não está ali, ou os que estão, mas cujas vozes estão

diminuídas, reduzidas, abafadas, reprimidas, violentadas. É tudo sobre isso. O comum ainda é pensar tudo isso a partir de um enquadramento do norte do mundo, mas também da parte urbana do país; é fundamental abraçar nossa maior riqueza e de fato incluir e ouvir mais vozes.

### **Sobre a entrevistada**

**Gabriella Seiler** é empreendedora, Bacharel em Economia (*Duke University*, 2004) e Mestre em Administração Pública (*Harvard Kennedy School*, 2023). Trabalhou por quase 20 anos na interseção entre finanças sustentáveis, empreendedorismo e inovação em instituições como *Morgan Stanley* e *International Finance Corporation* (IFC) nos EUA, no Governo Federal do Brasil e em gestora de ativos no Brasil, investindo em participações e crédito na área de infraestrutura e clima. Nos últimos cinco anos tornou-se empreendedora na *Kunumi*, empresa certificada como *empresa B*. A *Kunumi* desenvolve soluções e produtos de Inteligência Artificial (IA), para endereçar grandes desafios globais e acelerar a transformação de diferentes setores da economia; com isso, colabora para que o Brasil seja polo criador de tecnologia, e não apenas consumidor. Hoje se concentra em mecanismos financeiros e de políticas públicas para promover um ecossistema de ciência e inovação e desenvolvimento econômico sustentável, especificamente no contexto do Brasil e da América Latina. Atualmente, além de colaborar com a *Kunumi* e com o *Instituto Igarapé*, está criando com o *Instituto Serrapilheira*, um projeto-piloto de um centro de pesquisa e políticas públicas em ecologia tropical. A intenção é promover a ecologia como eixo estratégico para o país, que tem a maior biodiversidade do mundo, e posicionar o Brasil como líder no debate global.