



## **A modernização de uma cultura organizacional centenária Butantan um estudo de caso<sup>1</sup>**

Maria Lúcia da Silva RIGHETTI<sup>2</sup>  
Tiago de Paula OLIVEIRA<sup>3</sup>  
Instituto Butantan, São Paulo, SP

### **Resumo**

Este artigo tem o objetivo de apresentar um panorama geral do trabalho de comunicação que vem sendo desenvolvido no Instituto Butantan, abordando pontos críticos na relação entre laboratório e sociedade. Um trabalho adaptado para a realidade situacional da organização e sob orientação de importantes autores na área da comunicação, educação e ciência.

**Palavras-chave:** comunicação digital; mídias sociais; organização pública, cultura organizacional

### **Introdução**

O Instituto Butantan tornou-se reconhecido internacionalmente, referência em pesquisa e biotecnologia, sendo um dos maiores centros de pesquisa biomédica do mundo. Órgão vinculado à Secretária de Saúde do Estado de São Paulo, é responsável por mais de 90% de soros e vacinas para uso profilático e curativo produzidas no Brasil, realiza missões científicas no país e no exterior, colabora com órgãos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo e do Ministério da Saúde no combate a surtos

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Mídia, Cultura e Tecnologias Digitais na América Latina do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Bacharel do Curso de Comunicação Social da Universidade Ibirapuera, aluna do curso de pós graduação Gestão de Comunicação e Marketing da ECA-USP e Assessora de Comunicação do Instituto Butantan, email: [malurighetti@butantan.gov.br](mailto:malurighetti@butantan.gov.br)

<sup>3</sup> Bacharel em Jornalismo pela Universidade Metodista do Estado de São Paulo, MBA em Administração e Marketing pela FAAP com extensão na Kogod School of Business, American University, em Washington D.C. Mestre em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Doutor em Letras pela mesma universidade. Coordenador da Assessoria de Comunicação Social do Instituto Butantan, email: [tiago@butantan.gov.br](mailto:tiago@butantan.gov.br)



epidêmicos, além de oferecer cursos e formação de profissionais para trabalhar em instituições de saúde.

Com 80 hectares, 60 edificações e uma extensa área verde (inclusive área preservada), se tornou um dos mais visitados pontos turísticos da cidade de São Paulo, onde mais de 300 mil pessoas passam por lá anualmente para visitar o parque, o serpentário, o macacário e os três museus - Histórico, Biológico e o de Microbiologia.

O Butantan deve iniciar já em 2009 a construção das instalações de sua Base Avançada na Amazônia e vem atuando na preservação da biodiversidade, bioprospecção, difusão cultural, apoio em ações para a saúde, além de estabelecer parcerias com as universidades locais para a implantação de cursos de pós-graduação voltados à comunidade da Amazônia, gerando mão-de-obra qualificada para o Estado e para sua futura base na Amazônia e contribuindo para o desenvolvimento do oeste do Pará, região de fronteira agrícola permanentemente ameaçada pelo avanço da monocultura da soja.

Há 108 anos o Butantan segue com sua missão: produzir pesquisa e imunobiológicos voltados para as necessidades da saúde pública. Por ser um órgão público, não faz ações publicitárias e até 2003 o Instituto Butantan não possuía nenhum departamento ou profissional de comunicação. Hoje, toda sua comunicação é feita pela Assessoria de Comunicação, responsável pela assessoria de imprensa, comunicação impressa (diagramação, criação e desenvolvimento da arte, matérias e reportagens), eventos e parcerias para captação de recursos para projetos que potencializem sua imagem da marca.

### **A avaliação sistêmica da organização**

Uma avaliação feita por um trabalho de conclusão de curso de Relações Públicas realizado por alunos da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP) em 2007, classificou o Butantan como uma organização vertical descendente cuja estrutura é hierárquica e burocrática, dando pouca autonomia para mudanças. A transformação dessa cultura organizacional está em curso, uma vez que o processo tecnológico vêm aprimorando os processos de comunicação internos e externos, sendo de grande valia para a otimização dos expedientes burocráticos, apesar da resistência à mudança de grande parte dos funcionários mais antigos.

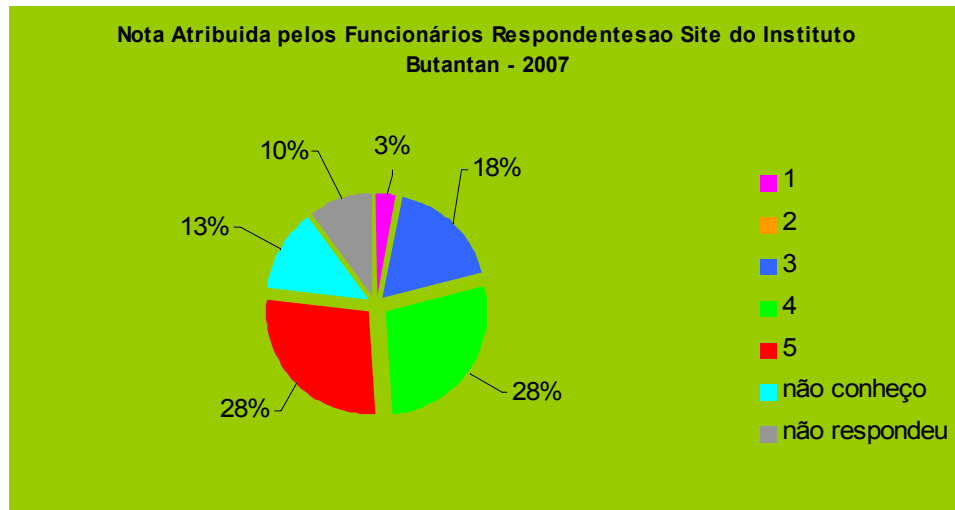


Figura 1<sup>4</sup>

Castells (1999 p. 43) afirma que a tecnologia não determina a sociedade e muito menos a sociedade projeta a transformação tecnológica, pois existem diversos fatores para resultar em uma mudança social. A sociedade não deve ser vista como ferramenta da tecnologia, pois a tecnologia é a sociedade, ou seja, uma está inserida na outra.

Kunsh (2003 p. 60) afirma que as organizações abertas possuem mais habilidades de gerir riscos e enxergar através de um olhar sistêmico seus processos e o ambiente externo a organização.

Referenciando ainda a análise feita sobre a comunicação do Butantan, é possível identificar um discurso coerente e único sobre seu papel na sociedade, denotando credibilidade e boa reputação. Mesmo assim, percebe-se diversos ruídos na comunicação, ou seja o processo comunicacional está falho. Na pesquisa, a principal barreira comunicacional citada é a ausência da regulamentação estadual que verse sobre a comunicação como um departamento com atuação estratégica, outro problema citado é o site limitado da organização.

No site do Butantan não há uma versão em inglês, mesmo sendo uma organização de referência mundial, o conteúdo voltado ao público interno e externo ficam misturados. As diversas vertentes do trabalho realizado no Instituto geram uma dificuldade de hierarquização das informações dispostas no site.

<sup>4</sup> Pesquisa apresentada no trabalho de conclusão de curso de Relações Públicas realizado por alunos da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP) em 2007.



figura2<sup>5</sup>

Para Castells (1999 p. 214) a revolução tecnológica da informação depende de fatores históricos e culturais da sociedade. Segundo o autor, a modelo de organizações em países desenvolvidos deve-se a sua história tecnológica, esses processos organizacionais permitiram a melhora no desempenho produtivo e principalmente no gerenciamento de informações para ações táticas. Colonomos, (1995 p.22) enxerga que as redes não precisam de hierarquia ou de uma organização vertical.

Castells (1999 p. 214) também conta que nos anos 70, a tecnologia promoveu uma redução de custos dispensando mão – de – obra, mas essa ação gerou uma estrutura organizacional de gerenciamento desatualizado, como na época da revolução industrial, a produção em massa. Segundo o autor, (1999 p. 214) nos anos 90, para atenderem as mudanças na sociedade, as empresas precisaram mudar seu modelo organizacional, deixando de ser burocráticas verticais para se tornarem organizações horizontais. Segundo o autor, as organizações horizontais medem o desempenho através da satisfação do cliente e, ou fornecedor e aumenta sua relação com eles; fornece

<sup>5</sup> Imagem do site do Instituto Butantan até julho de 2009.



treinamentos; promove por desempenho de equipe; organiza os processos, possui um gerenciamento de equipes e hierarquia horizontal. Kunch (2003 p. 61) também diz que é impossível uma organização não caminhar conforme a sociedade.

Kunch (2003 p. 90) diz que a comunicação está presente em todas relações e com a revolução tecnológica que está na base da chamada “sociedade da informação”, vivemos em uma sociedade globalizada, a comunicação assume grande relevância, sendo imprescindível transmitir idéia ou imagem da organização em todos os públicos que a sustentam.

Mc Luhan (1998 p. 422) avalia que a globalização das informações televisivas foi uma grande transformação, mas não permitiu a interação da audiência.

Desta forma, o Butantan enxergou a importância de atualizar seus meios de comunicação, ou seja, utilizar somente a assessoria de imprensa como recurso de mídia não favorece a organização perante a nova sociedade. Castells diz que a internet dá essa possibilidade, mas o navegante ainda está aprendendo a utilizar as informações disponíveis e entendendo seu papel. Massarani & Moreira (2005 p. 124 a 126) dizem que o modelo de comunicação utilizado sobre conceitos científicos é uma comunicação de mão única, ou seja, sem interação. Segundo os autores, os seres humanos são criados para atuar com problemas reais, socialmente contruídos e com pensamento confuso. Freire (2002) reconhece a importância do diálogo, ou seja, a interação é essencial para existir uma comunicação. Piaget (2001 p. 110) diz que a comunicação em conjunto com as pessoas de nosso ambiente, faz com que se leve a um raciocínio. Kuzaqui (2007, p.138) também afirma que identificar grupos com necessidades semelhantes ajuda a organização a perceber oportunidades. Para Colonomos, (1995 p.24) as redes informais surgem a partir do despertar de consciência sobre algum interesse ou algo em comum do navegante.

Massarani & Moreira(2005 p. 115 a 118) colocam ainda o dever dos cientistas de informar a população sobre seus trabalhos e novidades, segundo os autores um relatório<sup>6</sup> publicado no Royal Society, em 1985, concluiu que toda população deve saber um pouco de ciência, além de afirmar o dever do cientista se comunicar publicamente. Diante disso, diversos segmentos da comunicação começaram a explorar a área, encontrando assuntos de compreensão pública e divulgando-as. ARGÜELLO (2002), têm sido enfático em afirmar que as escolas não educam em ciências, e muito

---

<sup>6</sup> *The Public Understanding of Science. London: The Royal Society, 1985.*



pobremmente divulgam seus resultados. Considerando assim a precariedade do ensino formal em ciências. No artigo, Como os produtores de ciência, Tecnologia e Informação “ percebem” a sociedade?, escrito por Simon Schwartzman em 2002:

“A ciência e a tecnologia, assim como o futebol profissional, são atividades especializadas, que requerem treinamento e estudo, e não estão ao alcance de todos os cidadãos, para entendê-los ou praticá-los. E no entanto, tanto o futebol quanto a ciência e tecnologia interessam a muita gente, produzem resultados que afetam a vida das pessoas de diferentes maneiras, e é natural que elas tenham vontade de participar e influenciar nas escolhas e decisões que são feitas(...)Para esta mudança de atitude, os técnicos e especialistas precisam se reeducar. Precisam desenvolver a capacidade de admitir as limitações de seus conhecimentos, e traduzir as implicações práticas de seus dilemas e dificuldades em uma linguagem que seja acessível e inteligível para o não especialista(...)”.

Kellner(2001 p. 119) faz uma análise sobre a posição da mídia nos últimos tempos e afirma que a mídia vêm promovendo espetáculos para aumentar audiência e vendas. Massarani & Moreira (2005 p. 126) expõe diversos cientistas que acusam jornalistas de fazer afirmações científicas mais consistentes e seguras do que realmente são. Mesmo assim, Kellner (2001 p. 119 ) também afirma que diversas organizações vêm utilizando de mídias tecnológicas para promover suas marcas. Segundo a Declaração de Berlim sobre ao acesso Livre ao Conhecimento nas Ciências e Humanidades: “A Internet transformou radicalmente as realidades práticas e econômicas da difusão do conhecimento científico e do patrimônio cultural”.

### **Os primeiros passos**

O primeiro passo do Butantan foi colocar em discussão através de um trabalho apresentado na IX Reunião Científica Anual do Butantan pela Assessoria de Comunicação sobre o papel do jornalista, da comunicação e dos cientistas. Nesta reunião, cujo tema central era Divulgação Científica, foram abordados diversos pontos críticos na relação entre laboratório e sociedade com a finalidade de esclarecer fatos comunicáveis a sociedade, a importância e o valor da comunicação para organização e para os profissionais que trabalham nela. Esta iniciativa gerou uma abertura por parte dos cientistas para a comunicação, melhorando a relação com os jornalistas e a aquisição de novas mídias.



A partir disso, o Butantan vêm desenvolvendo um novo modelo de comunicação, um portal interativo. O desenvolvimento do projeto foi baseado em uma plataforma *web*, tornando simples o manuseio. A Plataforma de Gerenciamento de Conteúdo permite uma administração descentralizada, ou seja, cada departamento fica responsável por alterar e publicar o conteúdo. O conteúdo pode ser copiado através de programas do *office* preservando a formatação.

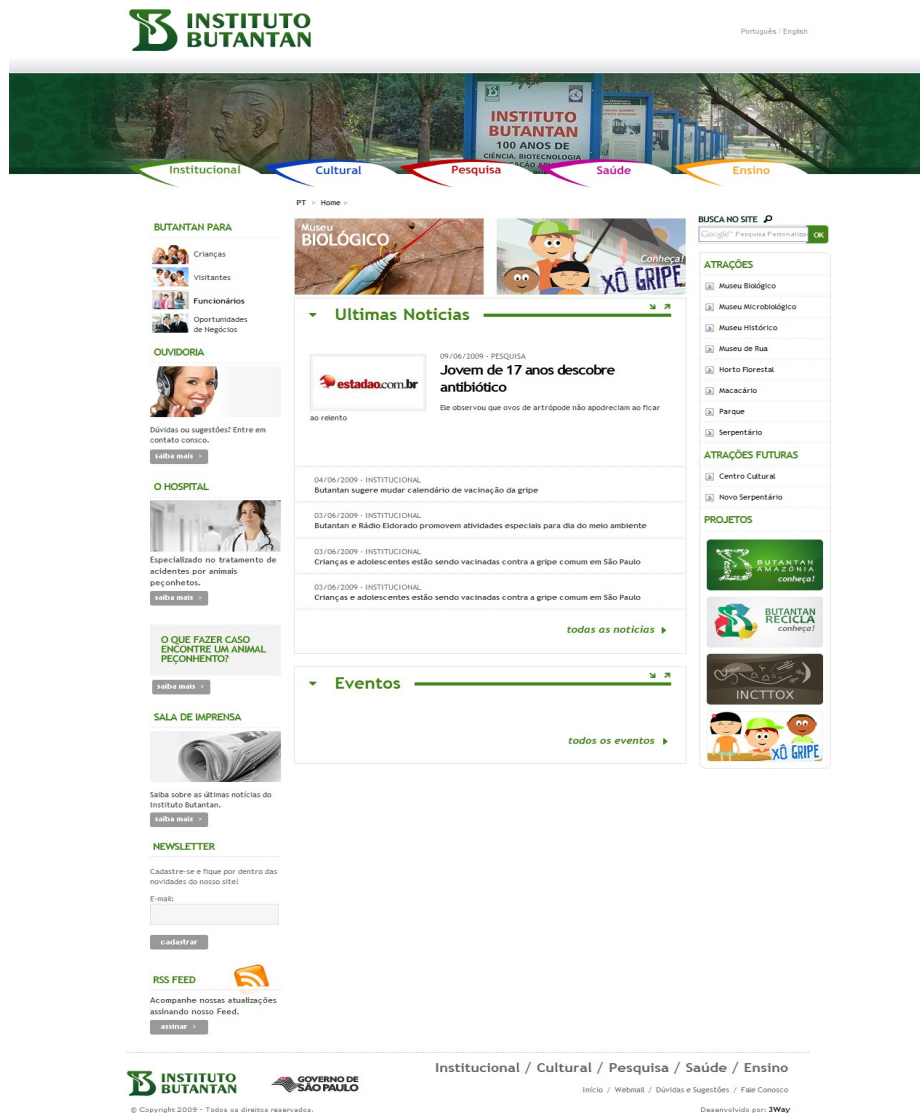


figura3<sup>7</sup>

Os pontos principais do portal são o bilíngüismo e a separação do conteúdo de acordo com cada vertente de trabalho da organização, mesmo que não atenda o rígido organograma de suas divisões consolidado ao longo de sua história. O menu principal

<sup>7</sup> Imagem do novo portal do Instituto Butantan desde julho de 2009.



agora é dividido em institucional, cultural, pesquisa, saúde e ensino. O objetivo é elaborar o portal a partir da visão de um usuário comum e não aquilo que os profissionais da organização julgam ser ideal. O portal disponibiliza informação de como agir em caso de acidente com animais peçonhentos e as principais pesquisas realizadas no Instituto, além de trazer a linha de produtos desenvolvidos na instituição que hoje é comercializada em 23 países. Além do portal, novas mídias vêm sendo testadas, pois segundo Ellwood (2004, p. 117), a tecnologia digital permitiu a criação de uma forma muito eficaz de marketing que vem se tornando rapidamente uma parte fundamental da atividade empresarial. Para Mckenna (1998, p.48) as empresas precisam ter um relacionamento íntimo com seus públicos. Castells (1999, p. 444) diz que os vínculos cibernéticos oferecem a oportunidade de vínculos sociais para pessoas que, caso contrário, viveriam vidas sociais mais limitadas, pois seus vínculos estão cada vez mais espacialmente dispersos. De acordo com artigo publicado no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação em 2008, com o título “A marca nas redes sociais virtuais: Uma proposta de gestão colaborativa”, os autores afirmam que as redes sociais virtuais criam um novo modelo de gestão, capaz de gerenciar marcas, divulgar e estabelecer uma melhor relação com seus públicos. Segundo os autores:

“O consumidor está abandonando a passividade, dando lugar à interatividade. Ele não quer mais apenas ouvir o que a empresa tem a dizer, mas participar das discussões”.

Uma rede social que vêm mostrando bons resultados como mídia para organizações, o *Twitter*, é uma rede que permite aos usuários enviarem e lerem atualizações de outros contatos, através de pequenos textos com no máximo 140 caracteres que podem ser atualizados via web ou de mensagens por celular. Pesquisas realizadas pelo próprio *Twitter* apresentam números importantes, mostram que 63% das pessoas que acessam o twitter são dos Estados Unidos da América, 2% da Inglaterra, Índia, França e África do Sul giram em torno de 0,90% de usuários. Através de pesquisa quantitativa feita pela agência de marketing promocional, *Bullet*, o perfil dos brasileiros que acessam o Twitter é basicamente homem, entre 21 e 30 anos, solteiros e estão mais concentrados em São Paulo e Rio de Janeiro, com 61%. De acordo com a pesquisa, estes usuários são estudantes de ensino superior ou graduados em universidades e costumam passar cerca de 50 horas por semana na web. Além de





acessarem o *Twitter*, aproximadamente 60% são formadores de opinião. Outro dado que favorece a entrada de empresas nesta ferramenta é que cerca de 70% dos usuários no Brasil segue ou já seguiu perfis corporativos. Pesquisa realizada pela *Comscore* mostra números de usuários dessas mídias *Blogger* com 222 milhões, *Facebook* 200 milhões de usuários, *MySpace* com 126 milhões e o *Twitter* possui um número estimado de 5 milhões de usuários.

As mídias sociais estabelecem uma comunicação de mão dupla (Kunsh, 2003), ou seja, de interação, através dessas mídias é possível verificar a marca, estimular a participação no portal e aumentar o número de visitantes no parque do Butantan.

## **Conclusão**

As diferentes teorias abordadas neste estudo definem que a internet é um espaço textual, de movimento dialógico dos sujeitos através de seus discursos. Organizações públicas, principalmente aquelas de caráter científico, dado seu estatuto jurídico, devem não só valorizar e participar desse movimento, mas priorizá-lo com o objetivo de dar maior transparência as suas diferentes missões institucionais.

A partir da experiência prática dos autores, a frente da Assessoria de Comunicação do Instituto Butantan, percebe-se que expandir a comunicação para além de uma atuação organizacional, contribuirá para a integração entre diferentes grupos sociais, contribuindo para uma diferente percepção sobre a atuação dos servidores públicos, por meio do acesso desburocratizado às informações e o gerenciamento deste conteúdo de forma colaborativa, horizontalizando a rígida e vertical hierarquia estatal, para desta forma conscientizar seus colaboradores sobre seu importante papel neste novo ambiente virtual.

Ao quebrar o paradigma de que organizações públicas serão sempre organizações verticais e de mão única, este estudo serve como um breve apontamento sobre as novas possibilidades oferecidas pela internet e suas redes colaborativas a ser seguido por outras organizações públicas brasileiras, pois além de uma ferramenta eficiente para gerenciar o relacionamento com diferentes públicos, internos e externos, mostrou-se neste estudo de caso um modelo viável de comunicação tecnológica no segmento de atuação.



## Referências bibliográficas

ARGÜELLO, Carlos. A. (2002). **A ciência popular**. In: MASSARANI, Luisa; MOREIRA, Ildeu de Castro & BRITO, Fátima (orgs.) (2002). **Ciência e público – caminhos da divulgação científica no Brasil**. Série Terra Incógnita. Rio de Janeiro: Casa da Ciência/UFRJ.

AUGUSTO, Ana R; CARATTA, Perolah; MUNIZ, Ana Paula; OLIVEIRA, Eduardo; PEREZIM, João Gabriel; RADTKE, Fernanda. **Projeto Experimental: Instituto Butantan**.: dezembro/ 2007. 209 páginas. Relações Públicas – Universidade de São Paulo. São Paulo.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação, sociedade e cultura. A sociedade em Rede**. Volume 1. 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLONOMOS, Ariel (org.) *Sociologie des réseaux transnationaux; communautés, entreprises et individus : lien social et système international*. Paris : l'Harmattan, 1995.

DAMBROS, Joana; REIS, Clóvis. **A marca nas redes sociais virtuais: Uma proposta de gestão colaborativa**. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2008, Natal. Universidade Regional de Blumenau, p.2- 4.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: Tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 32ª edição. São Paulo: Paz e Terra- 2002.

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia e o triunfo do espetáculo**. Tradução Rosemary Duarte, LÍBERO - Ano VI - Vol 6 - no. 11, 2001.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional – Desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: Books, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003.



MASSARANI, Luisa ; TURNEY, Jon; MOREIRA, Ildeu de Castro (orgs.) **Terra Incógnita, a interface entre ciência e público**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Vieira & Lent: UFRJ, Casa da Ciência: FOCRUZ, 2005.

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: Estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MC LUHAN, Marshall. **The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man**, 1ª edição. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

PIAGET, Jean. **The Language And Thought Of The Child**, 1º edição. Routledge Classics, 2001.

### **Referências eletrônicas**

Instituto Butantan – [www.butantan.gov.br](http://www.butantan.gov.br), acessado em 04/05/2009

Instituto Butantan – [www.butantan.gov.br:8080/portal](http://www.butantan.gov.br:8080/portal), acessado em 15/05/2009

Simon Schwartzman – [www.schwartzman.org.br/simon/ter\\_set.htm](http://www.schwartzman.org.br/simon/ter_set.htm), acessado em 16/06/2009

Bullet - <http://www.bullet.com.br/>, acessado em 17/06/2009