



## **Butantan, além das crises de imagem uma crise de conceito<sup>1</sup>**

Tiago de Paula OLIVEIRA<sup>2</sup>

Instituto Butantan (Centro de Desenvolvimento Cultural), São Paulo, SP

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de apresentar os dilemas enfrentados pela assessoria de comunicação social do Instituto Butantan, além da gestão das recentes crises de imagem, abordando pontos críticos na relação entre laboratório e sociedade. Também discute a necessária diferenciação em uma organização pública dos conceitos norteadores de uma comunicação institucional e de uma divulgação científica eficientes, como forma de evitar que uma organização centenária de relevância internacional, caia na vala comum do descrédito, infelizmente tão comum ao serviço público brasileiro, considerando a realidade situacional do instituto e sob orientação de autores nas áreas da comunicação, educação, ciência e filosofia.

**PALAVRAS-CHAVE:** crise de imagem; organização pública; comunicação institucional; divulgação científica

### **INTRODUÇÃO**

O Instituto Butantan, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Saúde do Estado de São Paulo, referência mundial em pesquisa e biotecnologia, responsável atualmente por cerca de 82% dos soros e vacinas para uso profilático e curativo produzidas no Brasil, mantém há 109 anos sua missão: produzir pesquisa e imunobiológicos voltados para as necessidades da saúde pública.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IV Colóquio Brasil-EUA de Ciências da Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Jornalista formado pela Universidade Metodista do Estado de São Paulo, MBA em Administração e Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado com extensão na Kogod School of Business, American University, em Washington D.C. Mestre e Doutor em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Assessor do Centro de Desenvolvimento Cultural do Instituto Butantan, email: [tiago@butantan.gov.br](mailto:tiago@butantan.gov.br)



Até 2003, o Instituto Butantan não possuía sequer um profissional de comunicação especializado na intermediação da relação da imprensa com a instituição, apesar disso acontecer de maneira amadora, voluntária e meritória pela Divisão Cultural.

Atualmente sua comunicação é feita por um total de 5 funcionários, 2 jornalistas e um publicitário, contratados diretamente pela Fundação Butantan e outros 2 profissionais oriundos de uma agência de comunicação terceirizada.

Há 5 anos foi criado o Laboratório Especial de História da Ciência, apesar da resistência de setores da instituição. Em sua apresentação, já era apontado como um problema de especial interesse, a ausência de políticas efetivas na ciência brasileira e outros problemas relativos ao financiamento do setor.

“A década de 80 irá representar , com a redemocratização do país, a crise de produção de imunobiológicos e a definição de políticas de auto-suficiência nesta área, uma mudança substantiva nos rumos do instituto na direção de sua modernização. Isto faz com que o instituto, no período mais recente, assuma cada vez mais ações de cunho federativo, onde a convergência tanto de fatores internos quanto externos, criaram uma linha de horizonte complexa cheia de incertezas e desafios.” (IBAÑEZ, 2005, p.6)

É nesta nova realidade institucional que começa a ser pensada uma nova forma de comunicação do Instituto Butantan e da Fundação Butantan com a sociedade, sobre a qual tive o privilégio de atuar como um de seus protagonistas desde o segundo semestre de 2003 até abril de 2010.

No período descrito acima, o Butantan enfrentou cerca de quatro grandes crises de imagem: a primeira , em abril de 2004, oriunda do morticínio de patos que existiam na instituição que veio a reboque do ocorrido no Zoológico de São Paulo; a segunda, em julho de 2006, decorrente do assassinato de dois funcionários da organização nas instalações da Sadia em Uberlândia onde era iniciado o processo de produção do surfactante pulmonar; a terceira oriunda da denúncia de desvio de recursos financeiros da Fundação Butantan da ordem de R\$ 30 milhões em 18 de setembro de 2009 pelo Ministério Público de São Paulo e, por último ,



e não menos importante, o incêndio ocorrido no último dia 15 de maio que culminou com a destruição de grande parte da maior coleção herpetológica do mundo.

O que se pretende demonstrar a seguir é que há uma crise de conceito bem mais grave responsável por essas crises de imagem, que é a falta de clareza nos rumos de ambas organizações, Instituto e Fundação, causada por uma guerra velada que ocorre há anos entre diferentes administrações pelo controle de uma das mais poderosas e ricas organizações do Estado, que originalmente deveria ser apenas uma fundação de apoio ao Instituto e , que na prática , vem engolindo sua razão de ser e gerando uma série de episódios que ameaçam a reputação da marca Butantan.

Como forma de minimizar os danos para a marca, várias medidas podem ser adotadas. Considero urgente a diferenciação entre os serviços de divulgação científica e de comunicação institucional. A criação de uma nova proposta para as áreas de educação, comunicação e museologia, baseada no Decreto Nº 55315, publicado no Diário Oficial de 5 de janeiro de 2010, que cria o Núcleo de Desenvolvimento Cultural abre caminho para a construção de uma nova forma de comunicação, mais pautada pelo interesse científico e sua difusão do que interesses governamentais.

Como pano de fundo dessa aventura, estão 80 hectares, 60 edificações e uma extensa área verde, que fez do Butantan um dos pontos turísticos mais visitados da cidade de São Paulo, por onde passam cerca de 300 mil pessoas por ano.

### **Comunicação Institucional e as crises de imagem**

Ao se pensar em comunicação institucional é inevitável refletir sobre em que condições ela se dá em uma organização vinculada à administração direta, subordinada a Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo e, sendo assim, com suas diretrizes sendo revistas a cada 4 anos, conforme a designação de um novo diretor indicado pelo Governador do Estado e toda insegurança pessoal e profissional que essas mudanças trazem no modelo de Estado brasileiro.

A meu ver a comunicação institucional trabalha com a retórica e não é novidade entender que a retórica orienta uma determinada construção de sentido sobre aquilo que é dito, escrito, ouvido e falado. Vejamos:



“[...] há, pois, grande proveito para a persuasão, não apenas nas deliberações, mas também nos tribunais, mostrar-se a si mesma sob determinado aspecto e fazer supor aos ouvintes que temos para com eles determinada disposição e, além disso, que eles próprios encontrem-se nesta ou naquela disposição para com o orador.”

(ARISTÓTELES, Livro II)

Ao longo dos anos que passei a frente da Assessoria de Comunicação do Instituto Butantan foi esse norte, que não é novo, como pudemos observar acima, que orientou meu trabalho. A tarefa meticulosa de sempre construir uma versão favorável, e quando isso não fosse viável, a menos prejudicial possível à organização, que poderia ser elaborada a partir da coleta de dados internos e/ou externos para a obtenção de uma predisposição favorável da audiência, tanto dos governantes, chefes dos chefes, quanto da população, uma vez que praticamente toda atividade científica no Brasil é subsidiada com dinheiro público oriundo dos impostos pagos pelos cidadãos.

Sendo assim, muitas vezes o ponto de vista crucial adotado pelo método histórico proposto por Nietzsche e utilizado na construção dialógica do sentido de se comunicar institucionalmente foi a inutilização parcial, a atrofia e degeneração como condição para o progresso, ou para a construção de sentido em direção a uma sensação ou percepção de progresso. “A magnitude de um avanço, inclusive, se mede pela massa daquilo que teve de lhe ser sacrificado.”(NIETZSCHE, 1998, p.67)

Muitas vezes temas caros à ciência como a razão e os valores foram sobrepujados pelas imagens e o afeto como forma de construção desse sentido favorável à organização como um todo e ao seu gestor e ao governo em particular, gerando uma recomposição identitária e a conseqüente perda de radicalização nos afrontamentos entre grupos de opinião.

“De um lado, mas em escala global, um discurso de defesa dos valores soberanistas, para atingir esse reconhecimento identitário, prega o reagrupamento das entidades sociais de todas as naturezas e a aplicação de um mesmo modelo a todas elas, que as sobredeterminaria em nome do ‘viver junto’.”(CHARAUDEAU, 2006, p.310)



Esse ‘viver junto’, que hoje é hegemônico em um Estado onde há mais de uma década inexistente alternância de poder, vai determinando e impondo, muitas vezes unilateralmente, os critérios de invenção, inovação e produtividade em ciência.

Segundo Bourdieu (1997, p. 64), “certo número de disfunções estruturais só poderá ser reduzido submetendo os responsáveis pela organização aos critérios que eles pretendem impor aos outros, ou pelo menos ao equivalente específico dos procedimentos de avaliação que eles preconizam”.

Nas quatro grandes crises de imagem enfrentadas pelo Instituto Butantan, somente a última, o incêndio da coleção herpetológica, desfez a idéia das concessões necessárias para se “viver junto”, gerada principalmente pelas declarações desastrosas de uma das principais lideranças científicas da organização e ex-presidente da Fundação Butantan Isaías Raw.

O pesquisador afirmou, em entrevista ao jornal O Estado de S. Paulo em 20 de maio, que cabe aos pesquisadores do instituto buscar apoio em agências de fomento à ciência. “Se não conseguir, é porque não tem competência”, disse Raw. Também relativizou o papel das coleções. “Se a população não é atendida com vacina e soro, não é para juntar cobra para brincar no laboratório.”

Seguiu-se a isso uma enxurrada de críticas, argumentações e contra-argumentações transformando o debate numa profícua discussão sobre para que serve a ciência e sobre “o que faz um bom cientista?”, título do post no Blog Imagine só!, assinado pelo repórter especializado em ciência de “O Estado de S. Paulo”, Herton Escobar.

Segundo Escobar, definir um bom cientista cientificamente não é nada fácil. “Seja qual for o parâmetro escolhido, alguém sempre acaba injustiçado. Quem é o melhor cientista, aquele que publica mais, aquele que ensina mais, aquele que patenteia mais ....”

Para o repórter a resposta “correta” é que precisamos de todos os tipos de cientistas.

“Precisamos de pesquisadores audaciosos, empreendedores, do tipo Craig Venter, que buscam descobertas revolucionárias e não perdem tempo com “picuinhas”. Precisamos de pesquisadores-professores

inteligentes, que se dediquem a formar jovens cientistas competentes e fazer boas pesquisas, sem se preocupar necessariamente em ganhar um Prêmio Nobel. Precisamos também de bons cientistas curadores, educadores, expositores, oradores, escritores, divulgadores, que talvez nunca publicaram um trabalho de impacto, mas que sabem transmitir o conhecimento da ciência para o grande público de maneira inteligente, seja na forma de um livro ou de uma exposição, fazendo com que as pessoas entendam, apoiem e se entusiasmem pela ciência. Etc.” (ESCOBAR, 2010)

O amplo espaço dado pela mídia ao “incêndio do Butantan”, deve-se a uma consequência prática do escândalo de desvios de recursos da Fundação Butantan ocorrido em setembro de 2009. O Butantan apesar de todo esforço de comunicação e um relativo sumiço estratégico do noticiário depois do episódio passou a ser visto com algum grau de desconfiança pela opinião pública. A Caixa de Pandora fora aberta.

Segundo Rosa (2007, p.225), especialista na gestão de crises de imagem, a primeira consequência prática é a transferência de poder para um lado ou para outro do sistema político.

Foi efetivamente o que ocorreu na Fundação Butantan, que depois de anos administrada de maneira pouco transparente e bastante centralizada foi finalmente controlada, de fato pela Secretaria de Estado da Saúde.

A segunda foi tornar pública a maneira pouco eficiente e não profissional com a qual eram gerenciados os recursos na Fundação Butantan, “levando ao conhecimento público ações intoleráveis, disso resultando uma pressão para que a classe política contivesse seus vícios no ambiente público”.

Já a terceira consequência é num quadro extremo a perda da funcionalidade que pode ocorrer como parte do processo descrito a seguir:



Na medida em que os políticos são cada vez mais julgados pela opinião por seus atributos pessoais, por sua capacidade ou habilidade de vender uma imagem positiva, há o risco de que outros atributos importantes fiquem em segundo plano, como a eficiência destes mesmos líderes em promover avanços sociais ou sua competência para gerir o poder em busca de benefícios concretos e palpáveis. (ROSA, 2007, p.225)

Sobre esse último, infelizmente, só o tempo será capaz de responder. O Estado precisa ser cada vez mais transparente, já que grande parte dos escândalos brasileiros, de acordo com Rosa, são materializados preferencialmente numa mesma faixa social (a fronteira entre o Estado e a iniciativa privada).

O Instituto Butantan relaciona-se cada vez mais com a iniciativa privada, em diferentes programas, parcerias e associações e à medida que cresce sua importância, seu prestígio, crescerá exponencialmente essas zonas de contato de forte interesse da mídia e com alto potencial de perda para a marca Butantan, o que deve tornar “os agentes públicos do teatro social brasileiro cada vez mais sujeitos a serem escalados para o papel de vilão em nossa crônica diária” (Rosa, 2007, p.499).

### **Divulgação científica**

Acredito na necessária distinção entre comunicação institucional e divulgação científica por entender que nem sempre a comunicação e a difusão do conhecimento foram percebidas como valores e o Brasil, se comparado aos países desenvolvidos, está atrasado na construção desse entendimento. “A comunicação como valor sempre se contrapôs –desde as origens do pensamento europeu – uma imagem diferente do saber: como iniciação, como um patrimônio que somente poucos podem alcançar.” (ROSSI, 2000, p.18)

Um dos preceitos básicos da ciência deve ser sua comunicação. Já na esfera da comunicação institucional, nem sempre tudo deve ser comunicado e cada ação de comunicar se propõe a gerar um determinado efeito de sentido em seu interlocutor e não exclusivamente informa-lo sobre algo, mas sim convence-lo.



“A comunicação pública da ciência desempenha um papel central nas sociedades contemporâneas, não somente no sentido, enfatizado e bem estudado, a importância do conhecimento científico para a formação dos cidadãos e para a gestão das democracias, mas também por uma necessidade, menos estudada e talvez menos confessável, da própria ciência.” (VOGT, et al., 2006 , p.87)

Sendo assim, há que se pensar sobre as melhores formas e maneiras de se comunicar a ciência, sempre levando em conta o gênio criativo do Homem, mas tendo como parte de sua materialidade o próprio ato de comunicá-la atento ao rigor científico, bem diferente dos meandros e subjetividades da comunicação institucional.

A divulgação científica retoma o problema central de se interpretar o mundo que é determinar como, de fato, procedemos ao fazê-lo. “Trata-se de estudar a interação entre um sistema complexo e específico, dado biologicamente – a mente humana –, e o mundo físico e social” (CHOMSKY, 2008, p.15)

Um aspecto que considero importante sobre a divulgação científica é o dever dos cientistas em ampliar a compreensão pública sobre a ciência, principalmente se levarmos em conta o contexto anticientífico que hoje estamos inseridos, no qual políticos conservadores acusam a ciência de ser “espiritualmente corrosiva” e líderes religiosos clamam que “a experiência religiosa aponta verdades que fogem a esse tratamento científico”.

Não é de hoje que o saber científico e a tecnologia são alvos de reportagens em diferentes veículos de comunicação de massa com distintas abordagens e graus de aprofundamento e acuidade, no entanto, segundo Peters (1995, p.31), a ideologia do progresso que durante muitos anos protegeu o desenvolvimento da ciência e da tecnologia criando distorções como a narrada sobre a Fundação Butantan, hoje esbarra em novos atores sociais como o movimento antinuclear e o movimento ambiental, que são mais críticos sobre os impactos da ciência e da tecnologia na vida cotidiana das pessoas.

Vale aqui fazer uma ressalva sobre o papel do jornalista que sempre terá por função transmitir informação o que imediatamente nos remete ao problema do tratamento das fontes, o qual é de ordem quantitativa e qualitativa. Para Charaudeau (2006, p. 75), é na escolha dos critérios





que regem tais atividades que se põe em jogo a imagem de marca de cada organismo de informação.

Tal fato se contrapõe a lógica acadêmica que uniformizou suas formas de apresentação, a fim de estabelecer critérios objetivos de avaliação entre pares e até mesmo determinando o valor de cada publicação científica segundo seu impacto.

Minha experiência prática ensinou como convencer um pesquisador a abrir sua agenda a programas de entretenimento como Domingão do Faustão ou o Programa do Gugu, desconstruindo a lógica do cientista que a princípio repudia este tipo de demanda.

É possível construir pautas interessantes para diferentes tipos de público, desde o mais iletrado ao mais erudito. Basta um pouco de paciência e boa vontade para tirar o jornalista de sua zona de conforto onde tudo é para agora senão “cai”, que segundo o jargão jornalístico significa não entra, bem como tirar o pesquisador de seu mundo ideal onde só fala com especialista e para especialista, perdendo excelentes oportunidades de mostrar a relevância de seu trabalho para toda sociedade que subsidia sua atividade.

A divulgação científica torna-se para organizações como o Instituto Butantan uma espécie de prestação de contas ao contribuinte sobre o que é feito com os recursos aportados na organização.

O caminho foi árduo até a construção desse entendimento com falhas de jornalistas, cientistas e deste mediador, que por vezes, pressionado pela agenda da comunicação institucional “forçou a barra” a fim de atingir um resultado quantitativo de aparições do Butantan no clipping do governo.

Há uma revolução tecnológica em curso e vivemos hoje um daqueles raros momentos nos quais as distâncias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento podem ser diminuídas com a adoção de políticas públicas corretas. Para Castells (1999, p.214) o modelo de organizações em países desenvolvidos deve-se a sua história tecnológica e, esses processos organizacionais permitiram a melhora no desempenho produtivo e principalmente no gerenciamento de informações para ações táticas.



As novas tecnologias deverão exigir mais necessidade de comunicação, para Kunch (2003, p.90) é ela que está na base da chamada “sociedade da informação” e deverá assumir grande relevância com o passar dos anos.

A divulgação científica, invariavelmente considerada uma vertente menos importante da ciência no Brasil, associada às novas tecnologias nas quais estão baseadas a “sociedade da informação”, poderá ser o mecanismo por meio do qual finalmente o Brasil viabilize seu progresso e no microcosmos do Butantan espero que comunidade científica, gestores públicos e população não tardem a perceber essa oportunidade.

### **Conclusão**

O cruzamento das experiências práticas profissionais com diferentes teorias é sempre gratificante do ponto de vista intelectual, pois permitem-nos um exercício de reflexão sobre o fazer que muitas vezes nos é privado durante a ação.

Das quatro crises vivenciadas durante o meu período à frente da assessoria de comunicação do Instituto Butantan, relatadas brevemente aqui, dediquei-me a trabalhar com as duas últimas por reconhecer nelas oportunidades de exemplificar teorias, muito mais do que apenas citá-las.

Há uma realidade organizacional em transformação no Instituto e na Fundação Butantan, ora por iniciativa de determinados setores e outrora por ocorrências esparsas que acometem a vida da maioria das grandes empresas sejam elas públicas ou privadas, as quais nós comunicadores costumamos nos referir como crises de imagem.

A diferença entre comunicação institucional e divulgação científica pode parecer banal para grande parte dos comunicadores, mas para aqueles que trabalham num instituto de pesquisa como o Butantan, centenário, classificado como uma organização vertical descendente cuja estrutura hierárquica e burocrática da pouca autonomia para mudanças (AUGUSTO, et al., 2007, p.147) é vital para que não haja um retrocesso no entendimento do papel de cada agente de transformação na área de comunicação dentro da organização analisada.



A oportunidade que se abre de pensar um novo tipo de comunicação baseado em uma nova forma de fazer divulgação científica na atual “sociedade da informação”, para além do modelo de déficit, que considera a população uma massa não alfabetizada em ciências, é um enorme desafio profissional para além do espaço de tempo compreendido por este ou aquele governo, mas de uma instituição que fica e onde gerações de crianças que por lá passaram, passam e passarão devem continuar a se encantar com o saber e a ciência.

As crises de imagem acabam tornando-se ótimas oportunidades de repensar os rumos das instituições que as sofrem, o Butantan não é diferente, e para que sua marca não seja desvalorizada com o passar do tempo cabe a nós, profissionais da área de comunicação pensar estratégias de relacionamento com a imprensa que se perpetuem para além dos governos e sejam efetivamente incorporadas ao cotidiano dessas organizações.

A comunicação da ciência vai além desta ou daquela diretriz governamental, afinal é a ciência que via de regra acaba conduzindo o poder público a certos caminhos e este para apropriar-se de seus frutos acaba por fomentá-la, mas nunca ela deve subordinar-se a lógica contrária.

No Butantan começa a ser construído o entendimento de que a comunicação não mais deve ser apenas um apêndice da direção do instituto ou da fundação pelas quais é apoiada.

Entende-se que no cerne de fazer ciência encontra-se enraizado o ato de comunicá-la, não por vaidade, mas por responsabilidade, já que cada um de nós, servidores públicos, deve contribuir na construção de uma percepção pública da ciência da qual derive uma nova cidadania.

## **REFERÊNCIAS**

ARISTOTE. **Rhétorique**, Paris, Tel- Gallimard, 1991.

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.



BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico.** São Paulo: Editora UNESP, 2004.

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

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das Mídias.** São Paulo: Contexto, 2006.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso Político.** São Paulo: Contexto, 2006.

CHOMSKY, Noam. **Problemas do conhecimento e da liberdade.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

IBAÑEZ, Nelson, (org.). **CADERNOS DE HISTÓRIA DA CIÊNCIA/Instituto Butantan – IB, v.1, nº1, 2005 -.** São Paulo: Instituto Butantan, Laboratório Especial de História da Ciência, 2005-,v.1, julho/dezembro 2005.

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

PETERS, HANS. A Interação entre jornalistas e especialistas científicos: cooperação e conflito entre duas culturas profissionais In: 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.

NIETZSCHE, Friedrich W.. **Genealogia da moral: uma polêmica.** São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

ROSA, Mario. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu grandes crises de imagens,** 4ª edição. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

ROSSI, P. **La nascita della scienza moderna in Europa.** Roma-Bari: Laterza, 2000.



São Paulo (2010) Decreto nº 55315 de 5 de janeiro de 2010. Cria o Núcleo de Desenvolvimento Cultural.

VOGT, C., (org.). **Cultura Científica: Desafios**. São Paulo:Edusp:Fapesp, 2006.

### **Referências eletrônicas**

LEITE, Fabiane; GONÇALVES, Alexandre. **Isaias Raw defende crítica a coleção do Butantan; pesquisadores reagem** São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,isaias-raw-defende-critica-a-colecao-do-butanta-pesquisadores-reagem,554445,0.htm>>, Acesso em: 14/07/2010.

ESCOBAR, Herton. **O que faz um bom cientista?** São Paulo: 2010 Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/herton-escobar/o-que-e-um-bom-cientista/>>, Acesso em: 14/07/2010.