

STEPAN, N. – *Gênese e Evolução da Ciência Brasileira*. Rio de Janeiro, Ar-
tenova, 1976.

TEIXEIRA, L. A. – *Repensando a História do Instituto Butantan*; Espaços da
Ciência no Brasil: 1800-1930./Organizado por Maria Amélia M.Dantes. – Rio
de Janeiro: Editora Fiocruz, 2001.

VAZ, E. – *Hidra de Lerna Lenda e Realidade*, 1ª edição, 1954.



Cultura Institucional e História: O Instituto Butantan

Cláudio Bertolli Filho¹

O enfoque histórico-antropológico das instituições do setor da saúde tende, de regra, a privilegiar alguns eixos temáticos, sobretudo aqueles voltados para a política, a economia, os avanços do saber e das técnicas científicas, as reações populares à intervenção médico-sanitária no cotidiano e, principalmente, os personagens de destaque que atuaram no âmbito da entidade estudada. Sobre a cultura da própria instituição, no entanto, ainda são raras as iniciativas de pesquisa sendo que, no caso do Instituto Butantan (IB), isto se torna ainda mais evidente.

O objetivo deste texto é colocar em tela a potencialidade do estudo da cultura das instituições, tendo como pano de fundo o Instituto Butantan. A adoção do termo “cultura institucional” implica na necessidade de alguns esclarecimentos; adotou-se tal conceito sobretudo para fugir dos esquematismos ainda imperantes no bojo dos conceitos de cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial, já que tais designações comportam cargas semânticas que, corretas ou imprecisas, conferem vieses que não são aqui admitidos. Primeiramente, os pesquisadores das cul-

¹ Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e em Educação para a Ciência da Faculdade de Ciências da UNESP-Bauru.

turas organizacional, corporativa e empresarial tendem a adotar uma noção tradicional de cultura, a qual tem sido entendida como um conjunto de hábitos e comportamentos relativamente fixos no tempo e, portanto, quantificáveis no contexto das pesquisas. Estabelecidas as possíveis características culturais de uma entidade, cabe aos altos escalões fomentar transformações que firmem o “espírito de corpo” da organização, exponenciando o que se avalia como ações individuais e grupais positivas e buscando inibir ou mesmo proibir terminantemente tudo aquilo que seja considerado danoso ou contrário ao lucro empresarial. Tais concepções, é importante que se diga, têm instigado administradores, economistas, psicólogos e relações públicas, dentre outros profissionais, a buscarem estabelecer estratégias de “aperfeiçoamento” da cultura grupal mas, que ao mesmo tempo, têm levado os antropólogos, sociólogos e historiadores a cautelosamente se afastarem das pesquisas tematizadas pela cultura gerada no âmbito das instituições (Barbosa, 2002; Motta, 2004; Rego, 2000).

A recorrência à concepção de “cultura institucional” guarda como intenção o afastamento de tal tradição, buscando enquadrar o termo nos quadros teórico-conceituais das Ciências Sociais e da História. Em continuidade, a primeira tarefa proposta refere-se às possíveis definições dos termos “cultura” e “instituição”; para em seguida tentar-se estabelecer uma definição instrumental de “cultura institucional”.

Cultura como conceito

Não há antropólogo que não assuma a máxima segundo a qual a Antropologia tem como objetivo básico o estudo das culturas humanas e é nisso que reside tanto a força quanto a fragilidade da atividade antropológica. Força porque, mais do que as estruturas econômicas, são as determinantes culturais que animam os homens a viverem suas vidas e, a partir disso, arquitetar explicações para suas ações e ambições (Coelho Neto, 1999). Fragilidade porque, se a Antropologia enquanto ciência conta com quase dois séculos de

existência, nesse período foram formuladas, em média, uma definição de cultura a cada ano, conferindo uma certa sensação de insegurança a qualquer análise que se declare centrada nesse conceito.

Nesses termos, cultura representa muita coisa ao mesmo tempo: “um todo complexo”, “o modo global de vida de um povo”, “o legado social que um indivíduo recebe de seu grupo”, “uma abstração do comportamento”, “comportamento aprendido”, “modo de pensar, sentir e agir”, “comportamento aprendido”, “um conjunto de técnicas de ajuste do indivíduo ao grupo”, “uma camisa de força”, “um precipitado da história” e por aí vai... (Kluckhohn, 1963). A polissemia do termo tem gerado conflitos de interpretações, permitindo que tudo seja cultura e, ao mesmo tempo, que nada seja exatamente cultura. Mais ainda, vários estudiosos referem-se ainda à existência de subculturas, tecendo a apologia que cada grupo humano ou de interesse desenvolve códigos próprios e relativamente coerentes com a cultura mais ampla; nesse sentido fala-se tanto em cultura operária quanto em cultura militar, religiosa, dos presidiários e também em cultura das instituições.

Surge então uma questão: se a cultura é algo produzido pelos homens, qual é o modelo ideal de cultura? Na verdade, a Antropologia definiu-se como disciplina científica no momento em que se dava o neocolonialismo, isto é, a expansão do poderio político, econômico e militar da Europa, acompanhada logo em seguida pelos Estados Unidos, sobre as demais regiões do planeta. Nesse curso, a Antropologia assumiu uma ótica sutilmente européia e, em prosseguimento, avaliou as culturas “nativas” através das lentes forjadas nos países autodenominados “civilizados”. As acusações da existência de uma ciência europocêntrica geraram, nas últimas décadas, o que se convencionou denominar como “crise de paradigmas”, exigindo novos posicionamentos dos pesquisadores e refletindo na elaboração de novos apoios conceituais (Comissão Calouste Gulbenkian, s.d.).

No nosso caso, pensa-se em cultura como foi definida por Clifford Geertz no decorrer da década de 1970. Esse antropólogo norte-americano diz:

“O conceito de cultura que eu defendo (...) é essencialmente semiótico. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (Geertz, 1978:15).

Essa definição, de fundo fenomenológico, acaba impondo algumas considerações, aliás tecidas pelo próprio autor invocado. A primeira delas é que a cultura, enquanto campo simbólico, estabelece estruturas significantes hierarquizadoras de valores e idéias, estruturas essas que se entrelaçam e se combinam, sendo manipuladas tanto pelas grandes instituições sociais quanto pelos indivíduos que, em conjunto, traçam estratégias próprias para a interação singular ou grupal em todas as instâncias da realidade social. A partir dessa manipulação, que visa acima de tudo tornar a vida mais suportável e menos difícil, mostra-se praticamente impossível fixar leis gerais explicadoras da cultura e dos comportamentos sociais, individuais ou coletivos.

Com isso houve uma reabilitação progressiva da etnografia, da tarefa descritiva, que durante quase um século foi apontada como uma atividade menor, o que favorecia a localização da etnologia, da prática analítica, como a atividade central dos antropólogos. Ainda para Geertz, a etnografia é a base da Antropologia ao produzir “descrições densas”, isto é, do esclarecimento dos campos sógnicos existentes no bojo de cada cultura. A constatação da existência de uma sensibilidade que hierarquiza os elementos constitutivos da realidade e que procura notar as nuances do vivido, permite, por exemplo, que os tributários de uma determinada cultura consigam diferenciar uma contração das pálpebras como sendo resultado de uma intenção maliciosa, de um tique nervoso ou produto da presença de um cisco no olho.

Fala-se, portanto, que a cultura é um território simbólico no qual todos nós, individual ou coletivamente, tecemos nosso cotidiano e compomos variadas formas de intervenção na vida social.

A instituição

Tal como em relação ao conceito anterior, a concepção acadêmica da concretude institucional varia surpreendentemente na sua aplicação, quer pelos cientistas sociais quer pelos historiadores. Se o setor jurídico foi, antes de qualquer outra área do saber, o primeiro a estabelecer um conceito claro de instituição, articulando-o às estruturas políticas centrais do Estado Moderno e da sociedade capitalista (Bobbio et al., 1986), o amoldamento teórico-conceitual proposto posteriormente pelas Ciências Sociais tornou o termo ainda mais complexo. A Sociologia e a Política, em especial, conferiram definição mais ampla à realidade institucional, o que permitiu invocar, dentre outros, as “instituições da saúde”, as “instituições médicas”, as “instituições escolares” e as “instituições de pesquisa” como focos ordenadores do cotidiano e geradores de novas contradições no plano social (Luz, 1979; Albuquerque, 1980). A Antropologia, por sua vez, parece manter-se mais próxima da terminologia jurídica, empregando o termo quando foca as estruturas basilares das formações sociais, tais como religião, família e organização política (Douglas, 1998).

Em outra rota, a História talvez seja o campo das Ciências Humanas que mais tem se utilizado do conceito de instituição de forma expansiva. Ao declararem-se “desconfiados” dos textos legislativos que reclamam para o Estado a função institucional e organizadora da vida social, os historiadores fazem, segundo Burguière (1993:443), “um uso empírico espontâneo” do termo, chegando Roland Mousnier (1974-1980) a declarar que a definição sintética de instituição constitui-se em uma “idéia diretriz” ou “um grupo de homens”, entendendo como prática institucional a maior parte das atividades desenvolvidas coletivamente. Seguindo essa orientação, o número 14 da *Revista Brasileira de História*, dedicada ao estudo das instituições, apontou as prisões, a ciência e a tecnologia, os sindicatos, os órgãos repressores criados durante o Estado Novo e a burocracia religiosa, dentre outros, como sendo instituições a serem analisadas.

O que há de comum entre todas essas propostas, de cunho funcionalista, marxista ou idealista, é a noção de que a instituição consiste em “uma realidade concreta”, isto é, que não é uma abstração científica elaborada para o entendimento da tessitura sócio-cultural. Mais ainda, uma instituição também é entendida como uma entidade que dispõe de um poder normatizador central, o qual conta com pólos concorrentes constituídos por uma multiplicidade de micropoderes estabelecidos tanto formal quanto informalmente; em conjunto, tais poderes instruem um ideário e uma rotina tensa e congregadora de um número maior ou menor de indivíduos.

Ainda segundo Burguière (1993:446), ao se adotar a perspectiva dos historiadores, torna-se viável falar que o estudo das instituições é a análise das convergências entre o político, o social e o cultural, tarefa que permite o (re)conhecimento do “espírito institucional”. Acrescenta-se que o espírito de uma instituição não é apenas algo que poderia ser denominado de *ethos* grupal; o “espírito” de uma organização é uma realidade determinada não apenas por seus componentes diretos, mas também por todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, compactuam com a instituição, estando ou não formalmente associados a ela. Advoga-se, portanto, que uma instituição e seus tributários buscam estabelecer uma identidade, a qual só pode ser explicada mediante o enfoque paralelo da trama interna à própria instituição e das forças sócio-políticas e econômicas externas que interferem no funcionamento da entidade analisada. Nesse percurso, revelam-se e conflituam tanto a identidade requerida pela instituição quanto a identidade que lhe é atribuída pelos agentes externos (Cuche, 1999:183).

Em continuidade, é necessário ressaltar que, na pós-modernidade, as instituições ganharam novas dimensões de apreciação social. Acompanhando as observações de Bruno Latour (2000), guarda-se a noção de que a ciência e suas instituições comportam e reproduzem valores sociais que colocam em tela as possíveis seguranças e riscos percebidos e cultivados pela esfera social. Para Anthony Giddens (2002), o momento em que vivemos está colocando em questão

a lógica das instituições, especialmente aquelas voltadas à produção e aplicação dos saberes médico-biológicos. Isto porque a cultura contemporânea (inclusive a dos cientistas) redefiniu suas percepções acerca da ciência e das instituições que a patrocinam; se ainda persiste a herança positivista pontificadora de que a medicina e seus desdobramentos estão comprometidos acima de tudo com o bem-estar individual e coletivo, também se descortina uma nova realidade: ao se infiltrar nas filigranas do cotidiano, a ciência desponta como uma ameaça para a autonomia dos indivíduos e dos grupos sociais, criando a sensação de que os cientistas controlam tudo, determinam as possibilidades do futuro, reduzindo o poder de intervenção de outras instâncias situadas no plano da complexidade social.

Cultura institucional

A partir desse conjunto de ponderações, certamente incompletas e passíveis de contestação devido à polissemia acadêmica reinante em relação aos conceitos focados, torna-se possível propor um conceito de cultura institucional. Por cultura institucional entende-se nesse texto um campo simbólico no interior do qual os agentes a ela integrados projetam suas ações e reagem no cotidiano, não necessariamente de forma harmoniosa ou mesmo coerente, tendo como centro ordenador um poder central que, no nosso caso, é o poder emanado tanto pela própria Ciência quanto pelo alto escalão da instituição.

Claro está que esse poder centralizado não se coloca ou se mantém como uma instância isolada e autônoma no contexto do fluxo institucional. Primeiramente, o próprio ambiente político e as regras gerenciais vigentes fazem com que haja uma larga dose de compartilhamento dos processos decisórios e, mesmo que predominante e acatado por uma parcela considerável dos membros da instituição, esse mesmo poder convive com “contra-poderes” (Boudon e Borricaud, 1993:303), geralmente informais, que bus-

cam a todo instante exercer a função questionadora e até mesmo negadora do poder central.

Isso implica na possibilidade de novos campos de análise. As microdecisões tomadas no cotidiano tendem a fugir do fluxo do poder formalmente legitimado pela instituição e uma parte considerável da cultura institucional – marcada por posicionamentos, decisões e ações assumidas em nome do bom senso, ética profissional ou “camaradagem” – se dá através da informalidade. Assim, a vida de uma instituição tende inevitavelmente ao caos, exigindo a mobilização de estratégias que permitam o atenuamento das tensões e a contenção parcial dos “poderes paralelos” (Blau e Meyer, 1971; Britain e Cohen, 2001).

Nesse encaminhamento, pondera-se que a cultura institucional é um excelente instrumento para o entendimento da história institucional. Como capítulo da história das mentalidades, a cultura institucional abre as portas para um melhor entendimento das ações individuais e grupais e também dos liames estabelecidos entre a instituição e a sociedade em que ela está inserida.

Algumas possibilidades de estudo da cultura do Instituto Butantan

Procedidas as ponderações acima, resta uma questão crucial: como desenvolver um estudo sobre a cultura específica da comunidade agregada pelo Instituto Butantan? Algumas circunstâncias facilitam e outras dificultam a concretização de tal objetivo.

Dentre os elementos viabilizadores encontra-se, sobretudo, o tempo de vida do IB. O fato de contar com mais de um século de existência faz com que se disponha de um espaço temporal suficientemente longo para a consolidação de uma cultura que, apesar de dinâmica e objeto de contínuas revisões, também guarda marcas profundas estabelecidas no decorrer da trajetória institucional. Um cotidiano que, sutilmente, busca manter-se coerente e tributário do passado, apesar dos novos desafios que, em série, cobram posicionamentos inovadores.

O principal elemento inibidor de um estudo nos moldes proposto reside sobretudo no roto empenho da comunidade do IB em sistematizar e registrar a história institucional, algo que aconteceu de forma diferente com outras instituições congêneres, como o carioca Instituto Oswaldo Cruz. O pesquisador da história e da cultura do IB conta basicamente com dados relativamente extensos e organizados sobre os primeiros 50 anos da instituição, pouco dispondo de fontes classificadas para o período seguinte.

Assim, para a produção de uma história conseqüente do Butantan, é necessário antes de mais nada, que se conheça os fatos, o que implica na urgência de um amplo levantamento das fontes que permitam o clássico “alinhamento cronológico dos eventos”, o que certamente facilitará que o IB desfrute da dimensão de “organização espetacular” (Wood Jr., 2001). Padecendo dessa fragilidade, o leitor observará que a maior parte dos exemplos invocados na continuidade desse texto refere-se a eventos ocorridos em tempo distante, já que baseados sobretudo na bibliografia disponível – antiga ou mais recente – e não em fontes documentais ainda pouco exploradas (Amaral, 1941; Brazil, 1941; Vaz, 1949 e 1954; Fonseca, 1954; Oliveira, 1980/81; Gualtieri, 1994; Ribeiro, 2001; Casa de Oswaldo Cruz, 2004).

Certamente tal lacuna poderá ser preenchida com novas pesquisas que busquem não só retirar da penumbra maços documentais ainda desconhecidos como também com a recorrência à novas fontes esclarecedoras, tal como um amplo levantamento da cultura material-científica do IB (no qual o apoio do museu se torna vital), a exploração de jornais, revistas leigas e científicas do IB e de outras instituições congêneres, documentos sonoros e principalmente a ajuda imprescindível da história oral.

Possíveis eixos de estudo

Dando prosseguimento à tentativa de entender a história do IB resta ainda uma questão: quais são os pontos da realidade que devem ser privilegiados numa pesquisa que objetiva vasculhar tanto

os movimentos rotineiros e os de grandes decisões que geralmente ganharam o conhecimento público quanto o cotidiano institucional, suas tramas quase nunca registradas na “memória oficial”?

Alguns temas se tornam fundamentais não só para o pretérito institucional como também para o presente e para as ações que deverão ter como palco o tempo futuro. Eis alguns deles:

a) O mito fundador

O IB nasceu no centro da complexidade emblemática pela jovem república brasileira, tendo como cenário imediato o estado de São Paulo que, como unidade líder da federação, buscava equipar-se para responder aos desafios em série propostos pela crescente economia cafeeira, o rápido incremento populacional, o afloramento das camadas médias e o surgimento de um parque fabril de destaque. Mais do que isto, o estado empenhava-se em construir a imagem de modernidade na qual a triunfante ciência pasteuriana mostrava-se como principal símbolo. Nesse processo de múltiplas legitimações buscadas pela “pátria paulista”, o governo estadual destinou esforços e recursos para a constituição de uma ampla rede laboratorial que visava não só suprir as necessidades locais mas, dentro do possível, de todo o país, concorrendo diretamente com a antiga Capital Federal. É necessário se observar que, em coerência com o mito fundador, há um empenho constante tanto historiográfico quanto da memória grupal e midiática em (re)contar a história inicial do IB com um orgulho indisfarçável. A marca inicial se dá em dois planos: primeiramente, o da luta da cultura em se impor frente à natureza; a fazenda semi-abandonada, erma e distante do centro nevrálgico da urbe dando lugar a uma das expressões mais sofisticadas da civilização, a Ciência e seus laboratórios. O outro plano é o da luta contra a escassez de praticamente tudo; o estado mais rico do país mostrava-se avaro em destinar verbas para o recém-nascido instituto, fazendo com que cocheiras e simples telheiros abrigassem laboratórios e choças

em ruínas acomodassem os pioneiros, caracterizando um cenário de luta em diversas frentes para que o recém-nascido não sofresse morte prematura.

Firma-se assim a estrutura mítica fundamental proposta por Lévi-Strauss (1975), pautada pelo confronto entre a cultura e natureza e, na seqüência, entre os próprios personagens humanos.

b) O herói e seus discípulos

Se o mito fundador apresenta-se perene e pouco diferenciado nas histórias das instituições, ainda foi Lévi-Strauss que ressaltou que cabe ao herói fundador conferir personalidade ou singularidade aos eventos. Assim, todo mito fundador carece de um herói que faz a história caminhar, que retifica o destino grupal e, por óbvio, sai-se triunfante da empreitada, cabendo ainda a ele forjar ou pelo menos autorizar a versão apropriada do nascimento da instituição e seus primeiros tempos de existência.

No caso do IB, Vital Brazil ocupa a posição incontestável e solitária de “construtor do universo” institucional. Na verdade, sua figura mostra-se concorrente com a própria história do Butantan. Acredita-se mesmo que existam mais livros, artigos e referências a ele do que ao instituto que fundou; a *Biblioteca Virtual Vital Brazil* dispõem de mais textos sobre o homem do que sobre sua obra e a reverência à sua pessoa mostra-se como fenômeno contínuo, desde quando Vital Brazil ainda era vivo, mencionando-se como exemplo o texto assinado por Otto Bier (1949), que se tornou um elogio de referência e sempre imitado pelos novos cultuadores da memória do herói fundador.

Filho do seu tempo, Vital Brazil, como muitos outros cientistas do final do século XIX e das primeiras décadas do século XX, sentia-se um verdadeiro herói e, nesta condição, um personagem a quem fora confiada a missão de arquitetar um mundo novo sob a égide da ciência (Stern, 2004:24). Coube a ele próprio compor os textos iniciais, a memória no sentido lato do termo, do IB, as-

sim como indicar os pontos de referência de sua biografia, a qual deveria ser cerimoniosamente lembrada. O que apregoou sobre si próprio encontrou uma versão acabada poucos meses antes de sua morte, no depoimento que prestou a um programa radiofônico intitulado “Honra ao mérito” e veiculado pela Rádio Nacional do Rio de Janeiro, sendo que a gravação encontra-se disponível no *site* elaborado em sua homenagem.

Tanto no que escreveu quanto no que falou, Vital Brazil teceu a trajetória típica de um herói. Pobre, lutou contra as circunstâncias e, sem contar com os apoios solicitados, fez-se médico. Foi no sertão que conheceu as dores e o estado de atraso cultural do povo; transferido para a capital dos paulistas na condição de funcionário do Instituto Bacteriológico, conseguiu criar o Instituto Serumterápico estadual e, em seguida, transformá-lo no Instituto Butantan. Degladiando contra toda sorte de obstáculos, coube a ele comandar a luta pela transformação da fazenda em laboratório de ponta, conseguir as diminutas verbas orçamentárias, contratar pessoal especializado e serviços, articular a campanha o ofidismo como um dos pontos centrais da identidade do IB, gerir os conflitos internos e externos, bater-se contra todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, queriam interferir no destino da instituição que criara.

O herói sempre triunfa: o IB mostrou-se produtivo como laboratório de pesquisas e fábrica de fármacos e Vital Brazil ganhou destaque ao se confrontar – e vencer – disputas científicas, como aquela que protagonizou ao lado de Calmette sobre a especificidade do veneno de certas espécies de ofídios, sendo outra referência obrigatória o fato de o cientista ter salvado a vida de um homem picado por uma serpente em Nova York quando a vítima já tinha sido desenganada pelos médicos norte-americanos. Mas também o herói sempre é incompreendido: as desavenças com Artur Neiva que o levaram a se afastar do Butantan depois de 18 anos à testa da instituição e criar seu próprio instituto, seu regresso ao IB em 1924 e o novo desligamento transcorridos apenas três anos, sem expli-

cação plausível e, finalmente, a campanha difamatória da qual foi alvo privilegiado praticamente até o final de sua vida.

Apesar de soberana, a presença de Vital Brazil é circundada por outros heróis “menores”, representados pelos pioneiros que, pesquisadores científicos ou funcionários subalternos, são sempre referenciados nos estudos que se reportam aos primeiros tempos do Butantan.

c) Sagas

A história de uma instituição também é lembrada através da exaltação dos momentos em que sua existência e a dos personagens que a compõem são colocadas em estado de alto risco. Se a história do surgimento do IB, das dificuldades iniciais experimentadas pela instituição e os serviços prestados à comunidade (e nem sempre avaliados favoravelmente, como no caso da tuberculina contaminada) são registrados como capítulos de uma saga hoje mais do que centenária, a peculiaridade de uma entidade voltada tanto para a pesquisa na área da medicina experimental quanto para a produção de terapêuticos, deixa claro que o IB tem que obrigatoriamente prestar contas junto a várias instâncias: a esfera científica, o governo estadual e a sociedade como um todo. Os momentos de crise interna, de confronto com as autoridades políticas pela obtenção de mais verbas ou de autonomia, os conflitos internos e as crises periódicas podem ser avaliados como elementos formuladores da saga institucional.

Vale acrescentar que, nos momentos de tensão e crise, o mito original e o herói fundador revelam-se como elementos vitais para a continuidade da marcha. Lembro-me que na crise dos anos 70, quando inclusive correu o boato que o IB poderia ter seus trabalhos definitivamente suspensos, houve uma movimentação na vizinha Universidade de São Paulo, na qual professores e alunos do Instituto de Biologia patrocinaram atos de solidariedade ao Butantan durante os quais foram rememorados os feitos e a perseverança de seu fundador, e – lembro-me muito bem – foram lembradas várias outras crises e acusações públicas desferidas contra o IB, como

que pontificando que o Butantan não poderia e não iria morrer, apesar de todas as adversidades momentâneas.

Mais recentemente, quando se noticiou a instalação de uma nova fábrica de vacinas no IB, um jornal interiorano informou aos seus leitores sobre a história do Butantan, ressaltando que ele era “obra de Vital Brazil” e que o novo empreendimento era resultado momentâneo da trajetória de uma instituição que por diversas vezes foi alvo de ataques, enfatizando em cada parágrafo a presença de Vital Brazil como o grande personagem da saga institucional.

d) Símbolos

Toda instituição, para anunciar seu poder e continuidade temporal, viabiliza a formação de uma rede simbólica através da qual ela é imediatamente reconhecida (Bouchard, 1996). As cobras foram e continuam sendo o símbolo maior do IB, concretizado em desenhos, brasões e logos. O atual logotipo do Butantan é um exemplo disso: os próprios contornos conferidos ao “B” podem suscitar no observador várias idéias: o desenho da letra obedece a um modelo tradicional, quase “fora de moda”, que remete ao antigo e, conseqüentemente à noção de que a instituição é portadora de uma longa trajetória histórica. Mais ainda, a sinuosidade do logo faz igualmente lembrar uma serpente, enquanto que o fundo no centro do símbolo remete à vidraria utilizada em experimentos científicos.

Talvez o maior símbolo público cultivado pelo IB seja seu serpente, mantido praticamente desde o nascimento do instituto e franqueado a partir de então à visitação pública. Apesar da multiplicidade de atividades desenvolvidas desde seu surgimento, a presença de serpentes e a produção de soros antiofídicos consistem na força simbólica da instituição. Da mesma forma que o Butantan tornou-se um símbolo de São Paulo, as cobras e o serpente tornaram-se o símbolo de maior expressividade do IB, atraindo os visitantes ilustres; o presidente norte-americano Theodore Roosevelt e o modernista francês Blaise Cendrars foram

alguns dos personagens que se deixaram fotografar ao lado do serpente, estando tais fotos ainda presentes nos livros escritos sobre ou por eles.

No mesmo direcionamento, questionam-se os motivos que levaram Flávio da Fonseca (1954) a empenhar várias páginas do seu texto sobre o Instituto Butantan no registro dos nomes dos funcionários acidentados por picadas de cobra entre 1903 e 1951, assinando ainda a espécie de ofídio causador do desastre e situando no mesmo plano pesquisadores, cavalariços e serviços de todo tipo. Até hoje, muitos leigos acreditam que a tarefa exclusiva do IB seja o trato com as cobras e, sobre isso, conto uma experiência vivida no plano doméstico. O autor deste texto tem uma filha de pouco mais de 4 anos de idade; uma das vezes que estive no IB, falei a ela que iria ao Butantan e a menina guardou o nome estranho do lugar e comentou na “escolinha” que frequenta. Quanto retornei da viagem, logo ao me encontrar, a menina abriu os bracinhos o quanto pode para com este ato disparar a seguinte pergunta: “você viu cobras assim beemmm grandes?” E isso sem que ninguém da família tivesse se preocupado em informar a criança que haviam serpentes no Butantan.

Outro símbolo do IB refere-se ao seu conjunto arquitetônico; apesar de todas as transformações ocorridas na linha do tempo, há um certo empenho institucional – consciente ou não – em preservar um certo ar de ambiente de fazenda, de espaço deslocado no território metropolitano, tornando sua aparência física em outra marca própria. Nas recentes comemorações dos 450 anos de fundação da cidade de São Paulo, praticamente todos os meios de comunicação falaram do IB, mostrando seu espaço “antigo” como um dos emblemas da modernidade municipal e estadual. Em um dos livros que explora a cidade, as fotos sobre o Butantan retratam a sede antiga do instituto e o serpente, contrastando-as com as construções mais recentes e com os ambientes dos laboratórios de ponta, lembrando ainda que o ficcional Macunaíma, de Mário de Andrade, ao querer conhecer o país, veio inclusive bater às portas do Butantan.

e) *Disputas internas*

Um dos núcleos mais instigantes para o estudo da cultura institucional é aquele preenchido pelas disputas internas e, nesse quesito, o IB não é exceção. Um rápido passar de olhos pelos relatórios do Butantan deixam claro que, no decorrer de sua história, os conflitos ganham dimensões mais abrangentes, alguns deles registrados em relatórios que alcançaram conhecimento público extenso. Se nas últimas décadas algumas dessas situações colocaram em questão o poder decisório e a autoridade científica, uma série de disputas antigas ganhou projeção nacional, sendo motivos de acusações, réplicas e trélicas, sem que não se chegasse a um ponto decisório. O próprio Vital Brazil inaugurou a coleção de disputas, ora colocando-se na posição de vítima, ora de réu; nos relatórios que assinou encontram-se várias referências sobre advertências ou suspensão de funcionários por fugirem a seu mando e, na sua primeira saída da direção do IB, aventa-se inclusive a malversação do dinheiro público além de disputa de poder com Artur Neiva, então diretor do Serviço Sanitário estadual.

Nenhuma situação de confronto, entretanto, teve tanta repercussão quanto a protagonizada por Afrânio do Amaral e Eduardo Vaz, cientistas que ocuparam a direção do IB. Em 1941 Amaral assinou o livro *Serpentes em crise* com o objetivo de denunciar as supostas arbitrariedades perpetradas por Vital Brazil e seus fiéis seguidores. Em 1953, ao ocupar novamente a direção do Butantan, Afrânio do Amaral defrontou-se com uma tardia resposta às suas acusações por parte de Eduardo Vaz, que escreveu um verdadeiro calhamaço para expor o que ele dizia serem mentiras e atos ditatoriais, para não falar em corrupção, do seu oponente, justificando as próprias medidas que tinha tomado enquanto diretor da instituição, medidas que, aliás, estavam sendo questionadas judicialmente. Ambos os livros, além de outros textos produzidos pelos cientistas em contenda, constituem-se em ricas fontes de infor-

mações sobre as redes de sociabilidade, formais e informais, e da cultura vigente no IB praticamente desde suas origens.

f) *Tradições e “intrigas”*

Se a história filtrada pela instituição localiza-se no âmago do imaginário cultivado pelos funcionários do IB, também é certo que casos menos “purificados” também povoam a memória dos servidores, antigos e atuais. Em texto publicado em meados do século passado (Fonseca, 1954), abordava-se a existência de “dinastias de famílias” de trabalhadores do instituto, como as malaguenhas clãs dos Salcedos, dos Ruiz, dos Navas e dos Marques e de um extenso grupo de vale-paraibanos que por décadas a fio atuaram e residiram no terreno do IB. Os sobreviventes desses grupos e seus descendentes certamente guardam histórias ambientadas no Butantan, as quais são compartilhadas com seus círculos íntimos de sociabilidade e, em alguns casos, com os visitantes da instituição.

Recordo-me que, ainda jovem estudante da USP e já interessado na história da saúde, visitava com certa constância a biblioteca do Butantan e, casualmente, conversava com alguns de seus funcionários. Em certa vez, proseei por algum tempo com um senhor bonachão, já entrado nos anos e ele contou-me histórias assombradas ambientadas no instituto. Um dos “causos” que ele compartilhou – e jurou que era verdadeiro – foi a de ele próprio ter visto o “fantasma” de Vital Brazil, montado em um cavalo e percorrendo em noite de lua cheia o terreno do IB, como que a fiscalizar os progressos de sua obra. Em outra ocasião, disse o mesmo depoente, ter se deparado com Vital Brazil e antigos funcionários, também já mortos, palestrando sobre os desafios futuros do instituto. Tais fatos certamente devem ser conhecidos por outros funcionários, constituindo-se em parte da tradição que o Butantan não pode desprezar.

Outra frente de análise da cultura institucional refere-se às “intrigas” compostas no ambiente institucional. Entendendo-se por “intriga” os fatos que parecem isolados mas que encontram-

se inseridos em uma rede humana e “pouco científica” de causas materiais, de fins não declaradamente expostos e mesmo de acaso (Veyne, 1978:36), um mínimo de conhecimento dos laços de sociabilidade existentes em uma instituição permite que se entre em contato com situações que geralmente os estudiosos tendem a desqualificar, mas que acredita-se ser de importância para o estudo da história e da cultura. Mais do que isto, através da análise das intrigas é possível se perceber com maior clareza o fluxo de poderes que existem em qualquer ambiente e as estratégias concorrenciais formuladas em relação ao poder central.

Vários exemplos de intrigas foram-me fornecidos por uma colega que atuou como pesquisadora por alguns anos no IB. Na ocasião, ela me confidenciou situações de disputa por prestígio entre chefes de laboratórios, “focacas” fomentadas por funcionários a respeito de antigos diretores e “acertos” informais, como aquele que visava ocultar as constantes ausências de um especialista que, enamorado por alguém que morava em outro estado, “desaparecia” por longos períodos. Mesmo que seu chefe imediato desaprovasse o que estava acontecendo, ele fingia não perceber a ausência do funcionário, em troca ganhando a estima de seus subordinados que também “quebravam o galho” do líder quando este precisava de algum favor.

g) Rede de relações complementares

Uma instituição não existe isolada; para cumprir suas metas, ela depende de uma ampla gama de relações com outras instituições que, no caso do IB abrange desde outras instituições científicas nacionais e estrangeiras até as instituições políticas e a sociedade como um todo. Tais relações configuram-se tanto como elos de solidariedade e ajuda quanto de competição e conflito. Nesses termos, a cultura institucional fundamenta uma identidade própria que se coloca como parâmetro avaliador do que os “outros” fazem.

Tomo como exemplo as relações engendradas entre o Instituto Butantan e a Fundação Instituto Oswaldo Cruz; uma parte

considerável dos pesquisadores pioneiros do IB teve sua formação complementada nos laboratórios do instituto carioca e, apesar do auxílio mútuo, nota-se, de forma geralmente discreta, a existência de pólos concorrenciais entre ambas as instituições. Quando em 1993 dois pesquisadores da Fiocruz, Benchimol e Teixeira, produziram um livro tematizado pelos conflitos e confrontos internos que pontuaram as décadas iniciais de existência tanto do instituto liderado por Oswaldo Cruz quanto o fundado por Vital Brazil, a reação de alguns pesquisadores do IB extrapolou os até então plácidos esquemas que uniam ambas as instituições. Se é certo que a obra em questão contém algumas imprecisões e caricaturizações sobre a trajetória do IB, até mesmo pela escassez das fontes paulistanas exploradas em relação ao que já havia disponível sobre a Fiocruz, a reação dos paulistas foi imediata e pautada pela defensiva, mesmo que as imperfeições existentes no livro não levassem ao desmerecimento do centro de pesquisa bandeirante. Uma colega historiadora que havia trabalhado no IB confidenciou-me então que “os cariocas haviam se metido em seara alheia” e, ainda segundo ela, “falaram mal do Vital Brazil” em uma pesquisa “de pouca serventia histórica”. Transcorrida mais de uma década, ainda alguns membros da comunidade do IB referem-se com certo amargor ao livro assinado pelos dois estudiosos do Rio de Janeiro, dando sentido à questão: foi somente as imprecisões contidas no livro que levaram à sua imediata rejeição pelos paulistas ou, como disse minha amiga, a reação deveu-se porque, de alguma maneira, a cultura institucional do IB sentiu-se aviltada pelo fato de os cariocas, antes dos próprios paulistas, estudarem um tema que, de regra, é cautelosamente lançado à sombra pelo Butantan? Lembra-se que, segundo Douglas (1998), uma das tarefas institucionais é fazer com que a comunidade se lembre ou se esqueça de eventos considerados significantes pela própria instituição.

Estas são algumas portas de entrada para o estudo da cultura institucional corporificada pelo IB. Uma análise mais apurada poderia refinar o campo conceitual mobilizado para a análise e ainda

localizar no cotidiano institucional outros eixos de análise, dentre eles os ritos, as práticas, as crenças, os valores e as demonstrações de solidariedade intramuros ou nas relações nutridas com outras instituições. O que foi indicado deve assim ser avaliado como um convite à reflexão sobre a importância da cultura institucional como um dos elementos viabilizadores de uma história do IB que não permaneça apenas como eco da voz oficial ou dos tratamentos superficiais.

Considerações finais

Como epílogo a este texto, coloca-se uma última questão: se a análise da cultura institucional permite um melhor conhecimento histórico do instituto Butantan, qual seria o desdobramento desse compromisso? Reitera-se que a proposta assumida está bem distante daquela adotada pelo setor gerencial que busca apreender a cultura grupal para a partir disto controlar/formatar melhor os indivíduos que a compõem, segundo a égide e interesses assumidos pelos “escalões superiores”. No nosso caso, pensar a cultura institucional tem o sentido prático de melhor conhecer a identidade da comunidade visitada, desvelar os elementos básicos da movimentação grupal e dos processos em que se dá a alteridade, isto é, a construção da imagem do “outro”.

No campo da Antropologia, advoga-se que a identidade é a busca de respostas para três questões: “quem sou eu?”, “quem somos nós?” e “quem são os outros”. Acredita-se que a obtenção dessas respostas através do cruzamento dos ensinamentos da Antropologia e da História, permite vislumbrar caminhos mais fluídos de integração e também uma melhor colocação do IB no cenário nacional, um cenário ávido em renovação, inclusive das instituições articuladas com a medicina e seus desdobramentos. Nesses termos, o conhecimento aprofundado cultura institucional aflora como uma possibilidade vigorosa para a promoção dos ajustes necessários em um período no qual as expressões científicas são mais do que nunca elementos fundantes da vida social.

Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, J.A.G. – *Instituição e poder: a análise concreta das relações de poder nas instituições*. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- AMARAL, A. *Serpentes em crise, a luz de uma legítima defesa no “caso do Butantan”*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1941.
- BARBOSA, L. – *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BENCHIMOL, J.L.; TEIXEIRA, L.A. – *Cobros, logartos & outros bichos: uma história comparada dos institutos Oswaldo Cruz e Butantan*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/FIOCRUZ/Casa de Oswaldo Cruz, 1993.
- BIBLIOTECA VIRTUAL VITAL BRAZIL. www.prossiga.br/vitalbrazil/, capturada em 15/05/04.
- BIBLIOTECA VIRTUAL VITAL BRAZIL – Programa Honra ao Mérito transmitido pela Rádio Nacional em 13 de novembro de 1949 em homenagem a Vital Brazil. www.prossiga.br/vitalbrazil/producao/discursos/mp3.html, capturado em 15/05/04.
- BIER, O.G. – “Homens e instituições: Vital Brazil e sua atuação no ambiente científico brasileiro”. *Ciência e Cultura*, vol. 2, n. 3, p. 223-231, 1949.
- BLAU, P.; MEYER, M.W. – *Bureaucracy in modern society*. 2nd ed., New York: Randon House, 1971.
- BOBBIO, N. et al. – *Dicionário de política*. Brasília: EUNB, 1986.
- BOUCHARD, S. – “Simples símbolos: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização”. In: CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS (coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996, vol. III, p. 253-275.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. – *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- BRAZIL, V. – *Memória histórica do Instituto Butantan*. São Paulo: Elvino Pocal, 1941.
- Britain, G.M.; Cohen, R. (eds) – *Hierarchy & society: anthropological perspectives on bureaucracy*. 3rd ed. Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues, 2001.
- BURGUIÈRE, A. – *Dicionário das ciências históricas*. Rio de Janeiro: Imago, 1993.
- CASA DE OSWALDO CRUZ – Instituto Serumtherapico do Estado de São Paulo. In: *Dicionário histórico-biográfico das ciências da saúde no Brasil (1832-1930)*. www.lepto.procc.fiocruz.br:8081/dic/verbetes/INSTSORPSP.htm#historico, capturado em 17/09/04.
- COELHO NETO, J. T. – Da política cultura à cultura política. *Contato: Revista Brasileira de Comunicação, Arte e Educação* ano 1, n. 2, p. 77-106 Jan/Mar de 1999.
- COMISSÃO CALOUSTE GULBENKIAN – *As Ciências Sociais*. Lisboa: Europa-América, s.d.
- CÚCHE, D. – *A noção de cultura nas Ciências Sociais*. Bauru: EDUSC, 1999.

- DOUGLAS, M. – *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- FONSECA, F. da – Instituto Butantã: sua origem, desenvolvimento e contribuição ao progresso de São Paulo. In: *São Paulo, Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo em quatro séculos*. São Paulo, Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo, vol. 2, p. 269-319. 1954.
- GEERTZ, C. – *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. – *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- GUALTIERI, R.C. – *O Instituto Butantan e a saúde pública (São Paulo: 1901-1927)*. São Paulo: Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 1994.
- KLUCKHOHN, C. – *Antropologia: um espelho para o Homem*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1963.
- LATOUR, B. – *Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica*. São Paulo: Editora 34, 2000.
- LÉVI-STRAUSS, C. – *Antropologia estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.
- LUZ, M.T. – *As instituições médicas no Brasil: instituição e estratégia de hegemonia*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- MOTTA, P.R. – *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MOUSNIER, R. – *Les institutions de la France sous la monarchie absolue*. Paris: Fayard, 2 vols, 1974-1980.
- OLIVEIRA, J.L. – Cronologia do Instituto Butantan (1888-1981) – 1ª. Parte: 1888-1945. *Memórias do Instituto Butantan* vol. 44/45, 1980/81.
- REGO, F.G.T. – *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica*. 5ª. ed., São Paulo: Summus, 2000.
- REVISTA BRASILEIRA DE HISTÓRIA, vol. 7, n. 14, Mar/Ago, 1987.
- RIBEIRO, M.A.R. – *Saúde pública e as empresas químico-farmacêuticas*. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, vol. VII, n. 3, p. 607-626, Nov. 2000/Fev. 2001.
- STERN, F. – *O mundo alemão de Einstein*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- VAZ, E. – *Fundamentos da história do Instituto Butantan: seu desenvolvimento*. São Paulo: Instituto Butantan, 1949.
- VAZ, E. – *Hidra de Lerna: lenda e realidade*. São Paulo: s.c.p., 1954.
- VEYNE, P. – *Comment on écrit l'histoire suivi de Foucault révolutionnaire l'histoire*. Paris: Seuil, 1978.
- WOOD Jr., T. – *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2001.



Os textos apresentados a seguir são reconstituições sintéticas dos depoimentos verbais proferidos pelos debatedores do evento dedicado à discussão acerca de instituições de pesquisa no estado de São Paulo. Procuramos assegurar, nesse trabalho de edição, o melhor compromisso entre fidelidade ao conteúdo e economia da forma. O registro de tais depoimentos por gravação, assim como sua transcrição literal encontram-se à disposição dos interessados nos arquivos do LEHC.

Prof. Dr. José da Rocha Carneiro¹

Inicialmente queria agradecer a Direção do Instituto Butantan e, em particular, agradecer ao novo Laboratório de História da Ciência que tenta resgatar não apenas o acervo, mas realizar um trabalho cientificamente orientado em relação a este acervo. Hoje, a Casa de Oswaldo Cruz, que é criada no período pós-queda da ditadura militar brasileira, já com o Prof. Sérgio Arouca assumindo a

¹ Coordenador dos Institutos de Pesquisa, professor livre-docente da Faculdade de Medicina da USP-Ribeirão Preto