

Artigo publicado como capítulo de livro;

- Lozekam,C.; Siqueira, P.M.; Feuerwerker,L.C.M. A construção viva de uma equipe cuidadora no CER II de São Mateus. In: Bertussi, D.C.; Merhy, E.E.; Santos, M.L.; Rosa, N.F. (orgs) **O CER que precisa ser: os desafios de ser rede viva com o outro**. Porto Alegre, R.S.: Editora Rede Unida, 2021. Série Micropolítica do Trabalho e o Cuidado em Saúde, volume 14. Pág. 154-160.

A construção viva de uma equipe cuidadora no CER II São Mateus

Cícero Lozekam<sup>1</sup>

Paula Monteiro de Siqueira<sup>2</sup>

Laura Camargo Macruz Feuerwerker<sup>3</sup>

Apresentamos aqui em formato de uma narrativa compacta a experiência de construção de uma equipe cuidadora no Centro Especialização de Reabilitação (CER) II de São Mateus, região leste da cidade de São Paulo.

A pandemia por Coronavírus nos desafiou quanto à produção desta pesquisa, pois os protocolos e as condutas de combate à transmissão da Covid-19 nos obrigaram a inventar modos de conexão que nos tornassem possível estar juntos e misturados com a produção incessante de vida daqueles que compõem o tema desta pesquisa. Desafios porque nossos modos de pesquisa cartográfica implicam um andar junto, que aos poucos fomos produzindo também, mas que neste momento pandêmico não foi possível o tempo todo. Então parte dessa narrativa foi construída a distância, com processamentos e narrativas por videochamada, uma vez que a todos nós não era igualmente possível o encontro corpo a corpo, como de costume, ainda que uma parte da pesquisa estivesse sendo feita no serviço com os trabalhadores. A narrativa compacta expressa esse modo apertado pela distância – de conversar, processar, elaborar – que marca nossos corpos atravessados. Mas foi possível construir juntos, apesar dos desconfortos, até porque partíamos de anos de trabalho

---

<sup>1</sup> Psicólogo, trabalhador do SUS, apoiador do CER II São Mateus.

<sup>2</sup> Psicóloga, mestre em saúde pública pela Faculdade de Saúde Pública da USP.

<sup>3</sup> Médica, doutora em saúde pública, professora associada do Departamento de Política, Gestão e Saúde da Faculdade de Saúde Pública da USP.

compartilhado presencialmente em São Mateus. Encontros semanais de educação permanente durante quase quatro anos.

Uma construção fortemente ancorada nas aprendizagens pela experiência, nas apostas de que é possível inventar e mudar a partir das interações coletivas, da porosidade para o encontro, da invasão pela vida, dos processamentos das diferenças e tensões. Ou seja, uma construção fortemente ancorada na educação permanente em saúde, no trabalho vivo em ato, na produção coletiva de autogoverno. (Feuerwerker & Merhy, 2014; Merhy, 2015; Merhy & Feuerwerker, 2016; Merhy, Feuerwerker & Ceccim, 2006)

O CER II de São Mateus foi criado a partir de equipes já existentes, sobretudo do NIR (Núcleo Integral de Reabilitação)<sup>4</sup>, e em espaço físico compartilhado com uma UBS – um serviço em cada andar. Um certo ajuntamento, improvisação diante da exigência da Gestão Municipal de Saúde de São Paulo em relação à criação e habilitação do novo serviço junto ao Ministério da Saúde. Na equipe de gestão/coordenação do projeto São Mateus<sup>5</sup>, que até recentemente (maio de 2021) incluiu, apoiadores de saúde<sup>6</sup>, houve debates sobre a perspectiva de produzir um CER cuidador e em rede e houve o compartilhamento, com a equipe, de experiências interessantes de outros municípios. Foi também designado, um apoiador para trabalhar com a gestão e a equipe da nova unidade.

Grupo de trabalhadores que compôs inicialmente o serviço tinha tensões acumuladas entre si e com a gestão. Trocas de gestor. Início complexo, predomínio de agendas próprias, nenhum espaço

---

4 NIR, Núcleo Integral de Reabilitação, foi um arranjo multiprofissional para cuidado em reabilitação que existia no município de São Paulo. Construído em conexão com as unidades básicas de saúde e/ou com ambulatórios de especialidades médicas a partir dos anos 2000. Muitos dos CER em São Paulo foram organizados a partir desses arranjos previamente existentes em diversos territórios da cidade. Mais informações sobre o NIR e história dos CER em São Paulo estão registradas em outro capítulo deste livro, que analisa a APD (Acompanhante da Pessoa com Deficiência) como dispositivo de cuidado em rede. Também aí se discute mais sobre APD, outro arranjo de atenção à PcD específico da cidade de São Paulo.

5 A rede de saúde situada na subprefeitura de São Mateus, região leste, tem boa parte de seus equipamentos (exceto os Centros de Apoio Psicossocial e Consultórios de Rua) sob contrato de gestão com a Organização Social Fundação ABC. Durante um período, de 2014 até o final de 2020, esse contrato se organizava num arranjo chamado “Projeto São Mateus”, que sustentava certo grau de produções compartilhadas, apoio ao trabalho das unidades, educação permanente de apoiadores e de equipes, matriciamentos etc.

6 Apoiadores de saúde são um arranjo para aproximação da gestão do cotidiano de trabalho das unidades de saúde. Sempre tensionados entre agendas que vêm de cima e as heterogêneas realidades, apostas e configurações locais das equipes, unidades e territórios. Podem ou não ser agentes facilitadores de processos de construção singular e coletiva.

de conversa coletiva. Primeiras aproximações do apoiador ainda com um certo tom de recomendações no sentido do “dever ser”. Movimentos conjuntos arrancados.

Apoiador destaca seu processo de aprendizagem na construção das relações com o gestor que chegou e permanece coordenando o serviço. “Havia e há muitas diferenças entre nós, impressões *a priori* de potenciais conflitos a partir das memórias do território, recolhidas nas conversas informais com outros trabalhadores e gestores”. Mas houve uma conversa franca: “que agenda comum podemos construir?”. A partir daí foram pactuadas algumas apostas relacionadas à eliminação das barreiras de acesso, à ampliação do cuidado, à constituição de uma equipe.

Essa possibilidade de construção, apesar das diferenças, foi uma experimentação na prática de que cada um é muitos. Não havia acordos totais, seguem havendo muitas divergências em outros planos, mas foram possíveis muitos acordos e combinados em relação às apostas para o CER. Assim conseguimos produzir porosidade em outras superfícies que não as marcadas pelas divergências e conflitos; foi possível produzir potências a partir daí. Essa experiência viva de produção de comuns apesar de sérias diferenças foi importante para as movimentações dos próprios trabalhadores do CER. Seria então possível trabalhar de modo articulado apesar das diferenças? (Feuerwerker, 2021)

Primeiros passos, garantia de horário para reunião de equipe e mudanças nas lógicas de agendamento – gestão da agenda deixou de ser cada profissional e passou a considerar demandas e necessidades dos usuários. Reuniões... lenta construção de deslocamentos, experimentações conjuntas, recolhimentos de possibilidades a partir daí. Reconhecimento de que nada interessante é automático, nem “natural”, só a repetição e o hegemônico. Fazer junto foi muito importante, recolher efeitos desse viver compartilhado, comemorar conquistas, conversar desencontros. Fazer junto, experimentar e não se limitar a dizer “como as coisas deveriam ser” foi uma mudança radical no modo de apoiar (Bertussi, Sundfeld & Feuerwerker, 2016). Aprendizagens. Oscilações.

Acolhimento multiprofissional foi construído, está em construção. Não justaposição, não uma consulta de um profissional depois da consulta de outro. Atendimento conjunto, interação compartilhada. Não foi fácil, mais um espaço para conviver concretamente com as diferenças:

diferentes avaliações, diferentes proposições, diferentes projetos. Reuniões de equipe foram espaço para processar essas diferenças. Aprendizagens. Desconfortos mapeados e conversados, não acumulados e produtores de conflitos e disputas. Novas visibilidades: até que os outros fazem coisas interessantes, pensam coisas que eu não havia pensado, cuidado fica mesmo mais ampliado, menos fragmentação e ruídos na construção das relações com os usuários e suas famílias. Fim das filas internas. Ampliação do acesso. Ampliação do cuidado. Melhores resultados, mais cuidados, olhar mais ampliado. Mas tensões sempre existem e precisam ser enfrentadas. Só que vamos aprendendo a “falar sem matar e ouvir sem morrer” quando tratamos de nossas diferenças.

Presença marcante dos trabalhadores do Acompanhamento à Pessoa com Deficiência (PcD) nas reuniões de equipe. Trazem a vida para dentro das discussões. Trabalhadores das duas equipes – do CER e da APD<sup>7</sup> – se juntam em visitas ao território. Complexidades enfrentadas juntos. Reconhecimento dos não saberes sem tanto constrangimento. Reconhecimento dos saberes dos outros sem tanto constrangimento. Não saberes acolhidos, diferenças acolhidas, ambos compartilhados e trabalhados, não usados como arma para desqualificação.

Impressionante a potência de contar com uma equipe que se encontra com a vida dos usuários sem marcações prévias de agenda. A vida invade os corpos dos trabalhadores. Proporciona interrogar saberes e valores. Desafia novas proposições e articulações. Fundamental o efeito que a convivência e a discussão de casos e situações com a APD proporciona. Experiência que lembra a da Atenção Domiciliar. Encontro intensivo com a vida dos usuários é um bom agenciamento para o cuidado, amplia muito as possibilidades. (Feuerwerker & Merhy, 2008; Merhy et al, 2016)

Projetos terapêuticos construídos indo mais além do território das clínicas, sendo interrogados e modificados a partir das vidas e dos desejos. Composições, tensões e disputas. Proposições ampliadas, invenções, bons convites. Famílias inteiras sendo cuidadas porque cuidar só da criança, que chegou primeiro ao serviço, que seria o “caso índice”, se mostra totalmente insuficiente. Ou

---

<sup>7</sup> APD – Acompanhante da Pessoa com Deficiência é um dispositivo de cuidado em rede que existe no município de São Paulo. Há uma equipe multiprofissional que acompanha casos de deficiência intelectual, visitas domiciliares, andar junto no território, articular com outros serviços e equipamentos. Há um outro capítulo neste livro que discute em profundidade esse arranjo.

cuidamos da família, apoiamos a construção de novas ferramentas para a convivência, novos modos de se encontrar, suas angústias e limites, ou não vai rolar o cuidado à criança. Redes, redes vivas. Compromisso com o cuidado. Vínculos. A APD mobiliza e constrói articulações com serviços e gentes de diferentes setores, de organizações culturais, do trabalho etc. Vamos negociando apoios para alargar limites, tornar mais elásticas as proposições. Coisas que caibam nas vidas. Coisas que enriqueçam as vidas. Enriquecemos nosso trabalho. (Merhy et al, 2016)

Conversa vai, conversa vem, emergem preconceitos, mas que podem ser interrogados. O que pertence à vida das pessoas com deficiência? Elas têm desejos? Podem ser considerados? Elas têm sexualidade? Como podem lidar com isso? Quem decide, quem define? Sustos, conversas. Vai e vem. Vais e vens. Disputas de projeto. (Carvalho, Feuerwerker & Merhy, 2007)

Confiança vai sendo construída aos poucos. Há algumas trocas de trabalhadores na equipe. Por um lado, a chegada de trabalhadores mais animados, com perspectivas mais cuidadoras. Por outro, trabalho para desmarcar os corpinhos dos a priori desqualificantes de uns em relação aos outros, “novos” versus “velhos”, “velhos” versus “novos”.

Produção de comuns. Arriscando a produção de pontes, viadutos, alianças. Processo que vai sendo construído aos poucos, com delicadeza, não sem tropeços. “Olha que expressar desconfortos também pode”, claro que aos poucos. Mas há trombadas, descarrilamentos. Os espaços coletivos precisam ser construídos também, sustentados, distensionados. Para isso são fundamentais os recolhimentos, a possibilidade de aprender, de processar desconfortos, diferenças vão produzindo efeitos interessantes e não só dissabores. Vai e vem. Vais e vens. (Feuerwerker, 2016)

Um comum potente foi agenciado pelo cuidado aos recém-nascidos. Requalificação dos casos de recém-nascidos para estimulação precoce; requalificação necessária para eliminar filas, facilitar acesso, garantir inclusões e cuidados. “Uma parte do futuro deles está em nossas mãos. Podemos abrir ou fechar janelas, portas, caminhos”. Toda a equipe topou fazer um enorme mutirão em um sábado. Mais de quatrocentos prontuários levantados, situações analisadas, crianças chamadas e avaliadas e

reavaliadas, cuidadas de modo compartilhado. Inclusões potentes. Foi trabalho vivo, não só papel. Redes vislumbradas. Continuidades indicadas. Cuidados construídos.

Muitas aprendizagens para todos. Todos mesmo. Para a equipe, para o apoiador, para o gestor, para as “pesquisadoras”. Presenças combinadas. Paula e pesquisa. Cícero e apoio. Laura e processamentos. Em tempos que se transversalizam. Aprendizagem pela experiência, produções coletivas, novas visibilidades, mudar é possível, sim, inventar é possível, sim. E isso não é uma “teoria” somente, é o vivido, o recolhido. Tenso e delicado (Feuerwerker, 2016; Merhy, 2015).

Vale reconhecer que desfrutamos de uma certa liberdade nas propostas e conduções dos trabalhos. Liberdade que não tem só a ver com nosso trabalho vivo em ato, que pertence a todos os que se encontram na produção do cuidado. Liberdade que também é efeito da invisibilidade do cuidado às pessoas com deficiência na agenda da gestão mais central, tanto da secretaria como do território. Espaço para debater o CER na agenda da gestão do projeto São Mateus só no lançamento do serviço e, depois, na apresentação inicial da pesquisa. Depois nem lembram que existem os usuários, que existe o serviço, que existem os trabalhadores, que existe a pesquisa em produção cartográfico-cotidiana. De certo modo, ainda bem. Vamos nos protegendo de muitos atravessamentos, inclusive das mudanças e retrocessos no Projeto São Mateus. Em compensação, sempre a escassez de recursos e de gentes, as cordas bambas.

Agora não há mais apoiadores no Projeto São Mateus. Apoiadores foram convertidos em “supervisores”, “chefes” dos gerentes. Essa mudança formal vai atravessar nossas práticas, nossos encontros, nossas construções? Vamos sustentar nossas apostas coletivas?

E agora com as sequelas da Covid-19? Como vamos combinar nossos arranjos para incluir mais gente, tantos usuários mais que precisam de suporte de reabilitação? Tantas novas situações que implicam novas propostas e estratégias de cuidado. Quem vai nos ajudar? Vamos sustentar nossos arranjos cuidadores ou seremos invadidos por metas de inclusão, protocolos, procedimentos obrigatórios? Vão contratar mais trabalhadores? Conseguiremos construir de modo compartilhado sob novo regime de tensionamentos?

Vida que segue.

## Referências Bibliográficas

Bertussi, D. C., Sundfeld, A. C., & Feuerwerker, L. C. M. (2016). Apoio como dispositivo visto de dentro-fora: potências, invenções e desafios. In L. C. M. Feuerwerker, D. C. Bertussi, & E. E. Merhy (Org.), *Avaliação Compartilhada em Saúde: surpreendendo o instituído nas redes* (Vol. 2, pp. 380-390). Rio de Janeiro, RJ: Hexis. Recuperado de: <https://editora.redeunida.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Livro-PoliticaseCuidados-em-Saude-Livro-2-%E2%80%93-Avaliacao-Compartilhada-do-Cuidado-em-Saude-Surpreendendo-o-Instituido-nas-Redes.pdf>

Carvalho, L. C., Feuerwerker, L. C. M., & Merhy, E. E. (2007). Disputas en torno a los planes de cuidado en la internación domiciliaria: una reflexión necesaria. *Salud Colectiva*, 3(3), 259-269. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/article/scol/2007.v3n3/259-269/es/>

Feuerwerker, L. C. M. Cuidar em Saúde. (2016). In L. C. M. Feuerwerker, D. C. Bertussi, & E. E. Merhy (Org.), *Avaliação Compartilhada em Saúde: surpreendendo o instituído nas redes* (Vol. 2, pp. 35-47). Rio de Janeiro, RJ: Hexis. Recuperado de: <https://editora.redeunida.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Livro-PoliticaseCuidados-em-Saude-Livro-2-%E2%80%93-Avaliacao-Compartilhada-do-Cuidado-em-Saude-Surpreendendo-o-Instituido-nas-Redes.pdf>

Feuerwerker, L. C. M. (2021). Trabajo y subjetividad: reflexiones a partir de la experiencia de enfrentar el COVID-19 en el Sistema Único de Salud de Brasil. *Salud Colectiva*, 17, 1-15. Recuperado de: <https://scielosp.org/article/scol/2021.v17/e3356/>

Feuerwerker, L. C. M., & Merhy, E. E. (2008). A contribuição da atenção domiciliar para a configuração de redes substitutivas de saúde: desinstitucionalização e transformação de práticas. *Rev.*

*Panam. Salud Pública*, 24(3), 180–188. Recuperado de:  
<https://scielosp.org/article/rpsp/2008.v24n3/180-188/>

Feuerwerker, L. C. M., & Merhy, E. E. (2014). Educação Permanente em Saúde: educação, saúde, gestão e produção do cuidado. In L. C. M. Feuerwerker (Org.), *Micropolítica e saúde: produção do cuidado, gestão e formação* (Cap. 4, pp. 89-105). Porto Alegre, RS: Editora Rede Unida. Recuperado de: <https://editora.redeunida.org.br/project/micropolitica-e-saude-producao-do-cuidado-gestao-e-formacao/>

Merhy, E. E. (2015). Educação Permanente em Movimento – uma política de reconhecimento e cooperação, ativando os encontros do cotidiano no mundo do trabalho em saúde, questões para os gestores, trabalhadores e quem mais quiser se ver nisso. *Saúde em redes*, 1(1), 7-14. Recuperado de: <http://revista.redeunida.org.br/ojs/index.php/rede-unida/article/view/309/15>

Merhy, E. E., & Feuerwerker, L. C. M. (2016). Novo olhar sobre as tecnologias de saúde: uma necessidade contemporânea. In E. E. Merhy, R. S. Baduy, C. T. Seixas, D. E. S. Almeida, & H. Slomp Jr. (Org.), *Avaliação Compartilhada em Saúde: surpreendendo o instituído nas redes* (Vol. 1, pp. 59-72). Rio de Janeiro, RJ: Hexis. Recuperado de: <https://editora.redeunida.org.br/project/politicas-e-cuidados-em-saude-livro-1-avaliacao-compartilhada-do-cuidado-em-saude-surpreendendo-o-instituido-nas-redes/>

Merhy, E. E., Feuerwerker, L. C. M., & Ceccim, R. B. (2006). Educación permanente en salud: una estrategia para intervenir en la micropolítica del trabajo en salud. *Salud Colectiva*, 2, 147-160. Recuperado de: <http://revistas.unla.edu.ar/saludcolectiva/article/view/62>

Merhy, E. E; Gomes, M. P. C., Silva, E. Santos, M. F. L., Cruz, K. T. & Franco, T. B. (2016). Rede Vivas: multiplicidades girando as existências, sinais da rua. Implicações para a produção do cuidado e a produção do conhecimento em saúde. In E. E. Merhy, R. S. Baduy, C. T. Seixas, D. E. S. Almeida, & H. Slomp Jr. (Org.), *Avaliação Compartilhada em Saúde: surpreendendo o instituído nas redes* (Vol. 1, pp. 31-42). Rio de Janeiro, RJ: Hexis. Recuperado de: <https://editora.redeunida.org.br/project/politicas-e-cuidados-em-saude-livro-1-avaliacao-compartilhada-do-cuidado-em-saude-surpreendendo-o-instituido-nas-redes/>