Para Frank Guidara: o meu pai, o meu mentor e o meu melhor amigo, por me mostrar sempre o que é «correto» e por me ajudar a ver como pode ser incrivelmente gratificante uma vida dedicada à hospitalidade.

E para toda a gente com quem trabalhei no Eleven Madison Park, no NoMad e no Make It Nice, todos quantos deram tanto de si para satisfazer os outros.
Este livro é uma forma de os reconhecer a todos.

ÍNDICE

Uma carta de Simon Sinek 11

Capítulo 1 — Bem-vindo à economia da hospitalidade 15

Capítulo 2 — Fazer magia num mundo que precisava de a usar mais 23

Capítulo 3 — O extraordinário poder da intenção 35

Capítulo 4 — Ensinamentos da hospitalidade esclarecida 39

Capítulo 5 — Foco no restaurante *vs.* foco na administração 47

Capítulo 6 — Em busca de uma verdadeira parceria 65

Capítulo 7 — Definição de expectativas 73

Capítulo 8 — Quebrar as regras e construir uma equipa 94

Capítulo 9 — Trabalhar com um propósito, de propósito 106

Capítulo 10 — Criar uma cultura de colaboração 118

Capítulo 11 — Procurar a excelência 137

Capítulo 12 — As relações são simples. O simples não é nada fácil 150

Capítulo 13 — Aproveitar a validação 167

Capítulo 14 — Restaurar o equilíbrio 175

Capítulo 15 — O melhor ataque é o ataque 183

Capítulo 16 — Conquistar a informalidade 201

Capítulo 17 — Aprender a ser irracional 205

Capítulo 18 — Hospitalidade improvisada 220

Capítulo 19 — Dar escala a uma cultura 240

Capítulo 20 — De volta ao básico 257

Epílogo 273

Agradeço-lhes 277

Notas 281

Índice remissivo 283

UMA CARTA DE SIMON SINEK

Na Optimism Press, imaginamos um mundo em que a grande maioria das pessoas acorda todas as manhãs inspirada, se sente segura onde quer que esteja e termina os dias realizada com o trabalho que faz. E a realidade é que é mais provável que construamos um mundo assim se nos empenharmos em fazê-lo juntos.

Mas há um problema…

Ao longo das últimas décadas fomo-nos afastando uns dos outros. Costumávamos fazer mais coisas juntos. Íamos à igreja e a outros locais de culto. Encontrávamo-nos com amigos e vizinhos e conhecíamos pessoas novas em ligas de *bowling* e nos nossos centros recreativos. Mas, atualmente, a o número de pessoas que vão à missa baixou drasticamente e as ligas de *bowling* e os centros recreativos praticamente desapareceram. Tudo isto, conjugado com o aumento da comunicação digital e a procura crescente do trabalho à distância, deixa-nos mais sozinhos e mais distantes uns dos outros do que em qualquer outro momento da história recente. No entanto, o nosso desejo intenso de uma sensação de pertença mantém-se: é uma necessidade humana inata. É aqui que entra o *Um Serviço Extraordinário.*

À primeira vista, este é um livro sobre um empreendedor talentoso que ajudou a transformar uma cervejaria mediana em Nova Iorque no melhor restaurante do mundo. No entanto, este livro é muito maior e mais importante do que isso. É um livro sobre a forma como tratamos as pessoas. Sobre como ouvir. Como ser curioso. E como aprender a amar a sensação de fazer com que os outros se sintam bem-vindos. É um livro sobre como fazer com que as pessoas tenham uma sensação de pertença.

Os melhores restaurantes do mundo fizeram-se grandes porque puseram em causa o que pensamos sobre a comida: o abastecimento,

a preparação, a apresentação e, claro, o sabor. Mas quando se propôs fazer do Eleven Madison Park o melhor restaurante do mundo, Will Guidara fê-lo com uma ideia louca em mente: «O que aconteceria se olhássemos para a restauração como um todo com a mesma paixão, a atenção ao pormenor e o rigor que pomos na nossa própria comida?»

A maioria das pessoas pensa na restauração como uma profissão. O Will olha para o serviço e vê o ato de servir, pensando de que forma as suas ações afetam os sentimentos das pessoas. E ele próprio reconheceu que, se quisesse que as equipas que lidam diretamente com o cliente se empenhassem com o que as pessoas sentiam, ele tinha de se interessar com o que os seus *empregados* sentiam. Estes dois aspetos não são indissociáveis: não pode haver um serviço excecional sem uma liderança excecional.

O Will não só transformou um restaurante, como pôs em causa toda a ideia que tínhamos do que era o serviço. Os ensinamentos no livro *Um Serviço Extraordinário* têm tanta importância para agentes imobiliários e corretores de seguros — até departamentos governamentais — como para as pessoas que trabalham em restaurantes e hotéis. As ideias do Will sobre liderança podem ser aplicadas em empresas cujo público-alvo é o cliente final e em empresas cujo público-alvo são outras empresas. Na verdade, qualquer organização tiraria benefícios da sua forma de pensar.

Neste livro, o Will mostra o extraordinário impacto que podemos ter na vida de alguém quando lhe damos uma sensação de pertença… e, não menos importante, a inspiração que é trabalhar em conjunto para transmitir essa sensação às pessoas. E esta é uma ideia que vale a pena partilhar.

Seja irracional e inspire!
Simon Sinek

UM SERVIÇO EXTRORDINÁRIO

CAPÍTULO 1

BEM-VINDO À ECONOMIA DA HOSPITALIDADE

Em casa, estávamos nas nossas sete quintas.

O nosso restaurante, o Eleven Madison Park, tinha acabado de receber quatro estrelas do *The New York Times*, bem como alguns prémios James Beard. Mas, anos antes, em 2010, quando o meu sócio, o *chef* Daniel Humm, e eu chegámos ao beberete na noite anterior à cerimónia de entrega de prémios dos 50 Melhores Restaurantes do Mundo, percebemos uma coisa: aquilo era outro mundo.

Imagine todos os *chefs* e donos de restaurantes de que já ouviu falar vaguear pela sala, a beber champanhe e a rever velhos amigos. E nenhum deles falava connosco. Nunca me tinha sentido tanto como um caloiro numa nova escola secundária a tentar perceber onde me sentar na cantina… nem sequer quando *fui* caloiro.

Fora uma enorme honra termos sido convidados. Os prémios para os 50 Melhores Restaurantes do Mundo tinham começado em 2002, mas não demoraram a tornar-se importantes para o setor. Em primeiro lugar, eram decididos por um júri de mil especialistas respeitados do mundo inteiro. Antes disso, nunca ninguém tinha pensado em qual era a posição relativa dos melhores restaurantes do mundo quando comparados uns com os outros. Ao criarem uma classificação, os prémios davam a estes restaurantes um impulso para se tornarem ainda melhores quando podiam perfeitamente deitar-se à sombra dos louros alcançados.

A cerimónia da entrega dos prémios em si teve lugar no Guildhall, em Londres, um edifício tão majestoso e imponente que podia

perfeitamente ser um palácio. Quando eu e o Daniel nos sentámos, mais do que um pouco intimidados, tentamos estupidamente calcular qual seria a nossa posição na lista tendo em conta o lugar onde estávamos sentados e os lugares de *chefs* como o Heston Blumenthal, do Fat Duck na Inglaterra, ou o Thomas Keller, do Per Se, que tinham estado entre os dez primeiros classificados no ano anterior.

Eu apontei para o 40.º lugar. O Daniel, sempre mais otimista, apontou para o 35.º.

As luzes baixaram, a música começou a tocar. O mestre de cerimónias da noite era um britânico bem-apessoado e donairoso. E embora tenha a certeza de que se respeitaram todas as formalidades, apresentações e «obrigados por ter vindo» antes de a bomba cair, a minha memória registou poucas solenidades até o homem dizer: «Para começar, na quinquagésima posição, uma novidade de Nova Iorque: o Eleven Madison Park!»

Ficámos ambos imediatamente sem fôlego. Deixámos cair as cabeças e olhámos para os pés.

Infelizmente, o que nós não sabíamos, nem poderíamos saber (porque foi a primeira vez que estivemos no evento e porque fomos o primeiro restaurante a ser anunciado), é que, quando dizem o nosso nome, também estão a projetar a nossa imagem num ecrã gigante à frente do auditório para que toda a gente nos veja a comemorar a nossa vitória.

Só que nós não estávamos a comemorar. Estávamos no fundo da lista! Envergonhado ao ver os nossos rostos no ecrã com quase dez metros de altura, cutuquei o Daniel com o cotovelo e lá conseguimos esboçar um sorriso e um aceno, mas já era tarde demais: um auditório repleto com os *chefs* e proprietários dos restaurantes mais prestigiados do mundo — os nossos heróis — já tinha sido testemunha da nossa desolação. A noite tinha acabado para nós ainda antes de ter começado.

Na festa que se seguiu à cerimónia, deparámo-nos com o Massimo Bottura, o *chef* italiano do Osteria Francescana, um restaurante com três estrelas Michelin sediado em Modena e o sexto classificado na lista (não que estivéssemos a contar). Ele viu-nos, começou a rir-se e não conseguiu parar: «Vocês pareciam estar muito contentes lá em cima!»

Era tudo muito bonito, mas nós não no estávamos a rir. Era uma honra sermos reconhecidos como um dos 50 melhores restaurantes do mundo e nós sabíamo-lo perfeitamente. No entanto, naquela sala, éramos os últimos da lista.

Saímos cedo da festa e voltámos para o nosso hotel, onde pegámos numa garrafa de *bourbon* do bar e nos sentámos, prontos para afogarmos as mágoas, nos degraus à entrada.

Passámos as duas horas seguintes a passar pelas cinco fases da dor. Saíramos do auditório a cambalear em negação: aquilo tinha acontecido mesmo? Depois ficámos zangados: quem raio pensavam eles que eram? Passámos de leve pela fase de negociação e gastámos grande parte da garrafa na depressão antes de chegarmos ao estado de aceitação.

De certa maneira, é absolutamente ridículo chamar a qualquer restaurante «o melhor restaurante do mundo». Mas a importância da lista dos 50 Melhores reside no facto de assinalar os lugares que estão a ter o maior impacto no mundo da restauração num dado momento.

As técnicas que o *chef* espanhol Ferran Adrià começou por aplicar no El Bulli apresentaram a gastronomia molecular ao mundo. René Redzepi foi um defensor dos alimentos forrageiros e selvagens capturados na terra e na água em redor de Copenhaga, onde tem o restaurante Noma, dando origem a um movimento de comida local. E quem já comeu fora ou andou pelos corredores de uma mercearia local nos últimos dez anos sentiu certamente o impacto que essas inovações tiveram no meu setor e noutros.

Estes *chefs* tiveram a coragem de fazer algo que nunca ninguém tinha feito e de introduzir elementos que mudaram o setor para toda a gente.

Nós ainda não havíamos feito esse caminho. Trabalháramos como condenados para entrar naquela lista, mas o que tínhamos feito realmente que fosse inovador? Quanto mais falávamos, mais claro se tornava: nada.

Tínhamos tudo aquilo que precisávamos: a vontade de trabalhar, a experiência, o talento, a equipa. Mas não passávamos de uns curadores privilegiados, a escolher e a aproveitar o melhor de todos os grandes restaurantes que tinham aparecido antes de nós e a aplicá-lo no nosso restaurante.

O nosso espaço era excelente e fazia muita gente feliz. Mas ainda não tinha mudado o estado de coisas.

Quando eu era novo, o meu pai deu-me um pisa-papéis que dizia: «O que tentarias fazer se soubesses que não poderias falhar?» Era nisso que eu estava a pensar quando o Daniel e eu escrevemos «Vamos ser o número um» num guardanapo de papel.

Era muito tarde e a garrafa estava quase vazia quando fomos, trôpegos, para os nossos quartos. Eu estava exausto, mas a minha cabeça não parava de pensar no guardanapo.

A maioria dos *chefs* na lista dos 50 Melhores tinha tido impacto por se ter focado na inovação, no que precisava de mudança. Mas quando eu pensava no impacto que queria ter, concentrei-me no que não iria mudar. As modas passam a repetem-se, **mas o desejo humano de ser bem tratado nunca desaparece.**

A comida do Daniel era extraordinária; o Daniel era, indiscutivelmente, um dos melhores *chefs* do mundo. Por isso, se pudéssemos tornar-nos um restaurante focado de forma intencional e apaixonada e de corpo e alma na criação de laços e na afabilidade — e em transmitir às pessoas da nossa equipa e às pessoas que servíamos uma sensação de pertença —, teríamos a oportunidade real de chegar aos píncaros da grandeza.

Eu queria ser o número um, mas não era só por causa do prémio; queria fazer parte de uma equipa que tivesse *esse* impacto.

Mesmo antes de adormecer, alisei o guardanapo e acrescentei mais duas palavras:

«Hospitalidade Irracional.»

O serviço é a preto e branco; a hospitalidade é a cores

Quando era mais novo orgulhava-me de inventar perguntas para entrevistas.

Hoje acredito que a melhor técnica para entrevistar é não ter técnica nenhuma: a ideia é ter uma conversa que seja suficiente para conhecer

um pouco a pessoa em causa. Parece curiosa e ter paixão pelo que está a tentar construir? Tem integridade; é uma pessoa que eu possa respeitar? É uma pessoa com que eu me posso imaginar — e à minha equipa — a passar muito tempo sem dificuldade?

Mas antes de ter a experiência necessária para deixar a conversa fluir, uma das perguntas que mais gostava de fazer era: «Qual é a diferença entre serviço e hospitalidade?»

A melhor resposta que já tive foi de uma mulher que acabei por *não* contratar e que disse: «O serviço é a preto e branco; a hospitalidade é a cores.»

«A preto e branco» significa que estamos a fazer o nosso trabalho com competência e eficiência; «a cores» significa que fazemos a pessoas sentir-se bem com o trabalho que lhes estamos a prestar. Levarmos o prato certo para a pessoa certa na mesa certa é serviço. Mas envolvermo--nos genuinamente com a pessoa quando a estamos a servir, para podermos criar laços autênticos é hospitalidade.

O Daniel Humm e eu passámos 11 anos a fazer do Eleven Madison Park, uma cervejaria encantadora, mas mediana, de duas estrelas que servia torres de marisco e *soufflés*, o restaurante número um do mundo. Chegámos aquela lista dos 50 Melhores porque procurámos a excelência, o preto e branco, prestando atenção a cada pormenor e chegando o mais perto da perfeição que éramos capazes. Mas chegámos ao topo da lista quando acrescentámos cor: quando oferecemos uma hospitalidade tão à medida, tão exagerada, que só pode ser descrita como irracional.

Tínhamos uma ideia radical do que poderia ser a experiência do cliente, e a nossa visão não tinha nada que ver com o que existia. «Vocês não estão a ser realistas», dizia-nos invariavelmente alguém sempre que contemplávamos uma das nossas reinvenções. «Vocês estão a ser irracionais.»

A palavra «irracional» era proferida para nos calar, para acabar com a conversa, como acontece tantas vezes. Mas, na verdade, serviu para começar outra e tornou-se o nosso grito de guerra. Porque nunca houve ninguém capaz de mudar o estado das coisas sendo completamente racional. Serena Williams. Walt Disney. Steve Jobs. Martin

Scorsese. Prince. Basta olhar para todas as disciplinas e para todas as áreas — desporto, entretenimento, *design*, tecnologia, finanças — para percebermos que temos de ser irracionais para vermos um mundo que não existe ainda.

Os *chefs* dos melhores restaurantes do mundo são desde há muito elogiados por serem pouco racionais em relação à comida que servem. No Eleven Madison Park, apercebemo-nos do extraordinário poder da falta de razoabilidade em relação aos sentimentos que provocamos nas pessoas. Estou a escrever este livro porque acredito que está na hora de todos nós começarmos a ser menos racionais no mundo da restauração.

Espero, claro, que toda a gente do meu setor leia este livro e faça essa escolha, mas acredito que esta ideia pode dar azo a uma mudança de dimensões sísmicas se se alargar *para além* dos restaurantes. Durante a maior parte da sua história, os Estados Unidos da América foram uma economia industrial; agora, é uma economia de serviços e de forma bem vincada: mais de três quartos do PIB do país deve-se ao setor terciário. Portanto, seja na área do comércio a retalho, das finanças, do imobiliário, da saúde, dos serviços informáticos, dos transportes ou das comunicações, toda a gente tem uma oportunidade incrível de ser tão intencional e criativa — e irracional — na procura da hospitalidade como em qualquer outro aspeto do seu negócio. Porque o que vai separar os grandes dos restantes é a escolha de colocar a equipa de trabalho e os clientes no centro de cada decisão.

Infelizmente, estas capacidades nunca foram menos valorizadas do que são na nossa cultura laboral hiper-racional e hipereficiente. Estamos a meio de uma transformação digital. Uma transformação que melhorou muitos aspetos das nossas vidas, mas houve demasiadas empresas que se esqueceram da parte humana. Estavam tão concentradas nos produtos, que se esqueceram das pessoas. E, embora possa ser impossível quantificar em termos financeiros o impacto de fazermos com que alguém se sinta bem, não se pense por um segundo que não é importante. Na verdade, é mais importante.

A resposta é simples, se não fácil: criar uma cultura de hospitalidade. O que significa responder a perguntas que passei a carreira a fazer:

como conseguir que as pessoas que trabalham para nós e as que servimos se sintam vistas e valorizadas? Como é que lhes podemos transmitir uma sensação de pertença? Como é que as podemos fazer sentir-se parte de algo maior do que elas próprias? Como é que conseguimos que se sintam bem-vindas?

Na minha profissão discute-se há muito se a hospitalidade pode ser ensinada. Muitos líderes que eu respeito acham que não; eu não podia estar mais em desacordo. Na verdade, em 2014, fundei um congresso de profissionais de sala de restaurante com o meu amigo Anthony Rudolf, que, na altura, era o diretor-geral do Per Se, com a intenção de fazer precisamente isso.

Os *chefs* reuniam-se em diferentes conferências no mundo inteiro, mas não havia um único encontro de pessoas que trabalhavam em salas de restaurantes. Por isso, decidimos criar um espaço onde pessoas com ideias e paixões convergentes pudessem formar uma comunidade, trocar ideias e inspirar-se umas às outras, e, ao fazê-lo, desenvolver a nossa arte.

Chamámos-lhe a Congresso das Boas-Vindas, e foi um êxito imediato junto do pessoal dos restaurantes. Profissionais das salas de restaurante do país inteiro puderam assistir a palestras e conhecer colegas enquanto bebiam um copo. No final, foram todos para casa revigorados.

Porém, no terceiro ano do congresso, quando olhamos para o público, vimos escanções e empregados de mesa sentados ao lado de pessoas que não trabalham em restaurantes: titãs das tecnologias, pequenos empresários, presidentes-executivos de agências imobiliárias de grande dimensão. Aquelas pessoas acreditavam, como eu, que a *forma como* serviam os clientes era tão importante como *o que* serviam. E sabiam que o que podiam aprender com líderes do meu setor poderia potenciar a forma como geriam o deles.

Quando criamos uma cultura em que a hospitalidade é colocada em primeiro lugar, melhoramos as restantes áreas das nossas empresas, seja a busca e a retenção do melhor talento, a transformação dos clientes em fãs inveterados ou o aumento da rentabilidade. Tenho esperança de que este livro venha a fazer parte do movimento que irá anunciar esta nova era. Mas o que importa não é a minha motivação, ou, pelo menos, não é

a única coisa que importa. Porque o que eu gostaria mesmo de fazer era de lhe contar um pequeno segredo que todos os grandes profissionais do meu setor conhecem: **a hospitalidade é um prazer egoísta**. Fazer com que os outros se sintam bem faz-nos sentir lindamente.

Neste livro, vou partilhar histórias dos 25 anos que passei a trabalhar em todos os cargos de um restaurante, de lavador de pratos a proprietário e tudo o que há de permeio. E vou partilhar as lições que aprendi sobre serviço e liderança na perspetiva da hospitalidade: as pequenas, as grandes e as pequenas que se tornaram grandes. Por outras palavras, tudo o que precisa para dar cor ao mundo a preto e branco, seja o seu ou o das pessoas com quem trabalha e as pessoas que serve.

Bem-vindo à economia da hospitalidade.

CAPÍTULO 2

FAZER MAGIA NUM MUNDO QUE PRECISAVA DE A USAR MAIS

No meu 12.º aniversário, o meu pai levou-me ao Four Seasons para jantar.

Na altura, não fazia ideia de que o Four Seasons era o primeiro restaurante de alta-cozinha verdadeiramente americano. Ou que o elegante interior com decoração moderna de meados do século XX era tão icónico, que haveria de vir a ser considerado um marco pela Câmara Municipal de Nova Iorque.

Não sabia que James Beard e Julia Child tinham sido consultores da ementa, nem que o Presidente John F. Kennedy tinha comemorado o aniversário no local uma hora antes de Marilyn Monroe lhe ter cantado o «Parabéns a você, Sr. Presidente». Ou que celebridades, magnatas da indústria e chefes de estado fossem capazes de perceber se a sua popularidade tinha caído nas listas de poder sempre em mutação da cidade pela distância a que a mesa onde se sentavam estava da piscina de mármore de Carrara no centro da sala.

O que eu sabia era que o Four Seasons era o lugar mais fino e mais bonito em que tinha estado na vida.

Fiquei contente por ter insistido que o meu pai me comprasse um *blazer* clássico *Brooks Brothers* azul-marinho com botões de bronze para a ocasião; aquele era um lugar para o qual nos devíamos aperaltar. Lembro de olhar, com os olhos esbugalhadas e a boca escancarada, para um empregado de mesa a trinchar o meu pato com perícia num carrinho reluzente que tinha levado para junto da nossa mesa. Quando

deixei cair o meu guardanapo ao chão, ele substituiu-o por outro *completamente novo* e chamou-me «senhor».

«As pessoas vão esquecer-se do que fazemos; vão esquecer-se do que dissemos. Mas nunca se vão esquecer do que as fizemos sentir.» Esta citação, muitas vezes (mas provavelmente de forma errónea) atribuída à grande escritora americana Maya Angelou, deve ser a afirmação mais sensata sobre hospitalidade alguma fez proferida. Porque 30 anos depois, eu ainda não me esqueci do que o Four Seasons me fez sentir.

O restaurante lançou-me um feitiço pelo qual eu não me importei nada de me deixar encantar. Pus o mundo em pausa e tudo o mais desapareceu; a única coisa que existiu para mim naquelas duas horas e meia, foi o que estava naquela sala.

Naquela noite, aprendi que um restaurante podia criar magia e fiquei viciado. Quando fomos embora, sabia exatamente o que queria fazer da minha vida.

As pessoas nunca se esquecem do que as fazemos sentir

O meu pai e a minha mãe trabalhavam na área da hospitalidade.

Conheceram-se em 1968, quando o meu pai trabalhava em Phoenix para a Sky Shefs, a filial de *catering* da American Airlines. Era no tempo em que as pessoas se vestiam a rigor para viajarem de avião e a comida que lhes era servida no ar era deliciosa.

O sotaque claramente bostoniano do meu pai não passava despercebido no Arizona e, um dia, uma pessoa da equipa disse-lhe: «Olha, Frank, há uma mulher no avião que fala a mesma língua que tu.» O colega do meu pai estava a referir-se à minha mãe, que também falava com um sotaque cerrado de Boston. Era uma hospedeira, que era o que chamavam às comissárias de bordo nos degenerados velhos tempos em que eram pesadas todas as semanas e não podiam continuar a trabalhar depois de se casarem.

Os dois bostonianos deram-se bem. O meu pai reconheceu a minha mãe imediatamente; afinal, tinham andado ambos na mesma escola

primária, onde ele desenvolvera um fraquinho por ela na quarta classe. No entanto, ela não tinha nenhuma lembrança dele. Ele perdera-a quando ela desaparecera depois de saírem da escola primária; a mãe dela tinha falecido e ela mudara-se para Westchester, a norte de Nova Iorque, para viver com os familiares.

E, de repente, ali estava ela de novo.

Apaixonaram-se loucamente. (A situação complicou-se temporariamente por causa dos três anos de serviço militar que o meu pai cumpriu no Vietname e pelo facto de ambos estarem noivos de outras pessoas quando se conheceram.) Casaram-se em 1973.

O meu pai abandonou a American Airlines e andou pelo negócio da restauração antes de assumir o cargo de vice-presidente da Ground Round, uma cadeia de restaurantes modestos da velha guarda conhecida por oferecer amendoins inteiros e incentivar os clientes a atirar as cascas para o chão. Os meus pais mudaram-se para Sleepy Hollow, estado de Nova Iorque. A minha mãe manteve o emprego e viajava para o mundo inteiro (os tempos tinham mudado e a American Airlines tinha suspendido as regras relativamente às comissárias de bordo casadas). Depois de eu nascer, a minha prima Liz mudou-se para a nossa casa para ajudar a tomar conta de mim enquanto os meus pais estavam fora a trabalhar.

Os meus pais tinham uma vida boa. Eram felizes em casa e partilhavam uma intensa vontade de trabalhar, bem como um forte orgulho nas carreiras que tinham. A minha mãe licenciou-se, tendo frequentado as aulas noturnas, e chegou até a tirar o *brevet* de piloto, embora nunca tenha sido boa condutora, o que me faz pensar quem terá pensado que era boa ideia ela pilotar um avião.

Até que, um dia em que estava a trabalhar na classe executiva, ela deixou cair uma chávena de café.

Ao longo da minha carreira de trabalho em restaurantes, deixei cair muitas coisas. Mas a minha mãe mantinha um padrão de excelência tão elevado, que o incidente se fez notar, e ainda mais quando, algumas semanas depois, deixou cair outra.

Foi então que foi consultar o primeiro médico.

Alguns meses e cem consultas e testes depois, a minha mãe foi diagnosticada com um tumor cerebral. A doença tinha-se espalhado, pelo que os médicos não o puderam remover por completo; tinham de usar radiação para matar as partes que não eram capazes de retirar.

A minha mãe fez a primeira operação quando eu tinha quatro anos de idade. Depois, ficou num estado bastante razoável, tirando o facto de o rosto pender do lado esquerdo e de não poder usar o braço esquerdo nem a perna esquerda (o que, aliás, não ajudou a que a condução dela melhorasse). Mas a radiação na altura era menos precisa do que é hoje, e quando o mal-estar se fez sentir, o estado dela começou a deteriorar-se.

Ela não deixou que a saúde em progressivo declínio a impedisse de ser mãe. Levou-me aos treinos de ténis duas vezes por semana enquanto pôde. Quando começou a ser difícil para ela entrar e sair do carro, deixava-me ficar lá e esperava no carro por uma hora e meia, paciente, enquanto o inverno de Nova Iorque fustigava a cidade à volta dela.

A minha mãe era assim. Amava-me descomedidamente.

Uma noite, caiu ao descer as escadas. O meu pai estava a trabalhar e a cumprir os horários normais de um restaurante, como fez durante a maior parte da sua vida profissional; quando chegou a casa por volta das 11 da noite, deparou-se comigo e com a minha mãe a dormir no primeiro degrau. Eu era muito pequeno para a ajudar, mas não para ir buscar almofadas e um cobertor para ambos para podermos fazer um ninho confortável.

A minha mãe viria a ficar completamente tetraplégica. Depois disso, perdeu a capacidade de comunicar. Mas seguiu em frente, continuou a *viver*.

O meu pai queria que eu fosse o mais independente possível dadas as circunstâncias, pelo que vendeu a casa onde vivíamos e levou-nos para outra a três quarteirões da minha escola. Dessa forma, eu não teria de depender de terceiros para ir para a escola e acabaria naturalmente por ter amigos em casa. No terceiro ciclo, comecei a tocar bateria. Toquei em bandas de *punk*, em bandas de *ska* e em bandas de *funk*, e ensaiávamos no meu quarto, que ficava mesmo em cima da cozinha, onde a minha mãe ficava durante o dia. Ouvir um grupo de rapazes da escola

a arranhar os acordes de abertura da «Come as You Are» dos Nirvana um milhar de vez seria um verdadeiro pesadelo para a maioria das pessoas. A minha mãe adorava.

Chegou um momento em que foi preciso recorrer a auxiliares de saúde para tratar da minha mãe em casa. Todos os dias, ela pedia ao assistente em serviço para lhe empurrar a cadeira de rodas para o fim da rua para esperar por mim. Já não era capaz de falar nem de se levantar para me dar um abraço, mas era capaz de estar ali a olhar para mim com um enorme sorriso no rosto quando eu chegava da escola. Aquele sorriso era o suficiente para mim e ensinou-me uma lição inestimável: a sensação de ser verdadeiramente bem-vindo.

O poder de umas boas-vindas genuínas

No meu último ano na universidade, os meus pais estavam a viver em Boston. A minha mãe dependia de um esquema médico complicado, pelo que as viagens exigiam equipamento especializado e uma carrinha médica. Eu tocava numa banda de música *funk* de 16 elementos chamada Quarteto Bill Guidara e a minha mãe não me via a tocar música havia anos, pelo que o meu pai teve a ideia de a levar a Ithaca para me ver a atuar. A viagem serviria também de ensaio para a deslocação que haveriam de fazer para a minha formatura.

Na altura, ainda era permitido fumar em bares, o que não era compatível com o equipamento médico da minha mãe. Por isso, falei com quem de direito para que nos deixassem fazer um espetáculo na Willard Straight Hall, o centro comunitário da associação de estudantes de Cornell. Não era o espetáculo que costumávamos fazer, mas foi uma experiência incrível: pude tocar a «Superstition» do Stevie Wonder para a minha mãe, que estava sentada na cadeira de rodas no meio da multidão.

O sorriso dela iluminou a sala escura.

No semestre seguinte, o meu último em Cornell, fiz aquela que viria a ser a minha cadeira preferida: Chefs Convidados, uma aula do segundo

semestre ministrada por um professor chamado Giuseppe Pezzotti, que era uma verdadeira lenda na faculdade.

À medida que Cornell foi evoluindo, foi-se focando menos em programas de gastronomia e bebidas em restaurantes e hotéis e mais em imobiliário e consultoria. Mas ainda havia um grupo pequeno que estava mais interessado em perceber o que significa ser um chefe de sala clássico da velha guarda do que em folhas de cálculo, e o professor Giuseppe Pezzotti era o nosso rei. (Para lhes dar uma ideia: foi na aula dele que eu aprendi a tirar a pele de uma uva com um garfo e uma faca.)

Para mim, a Chefs Convidados era a melhor aula de Cornell porque adquiríamos a experiência de gerir um restaurante a sério. Todos os semestres, havia um *chef* convidado que ia a um jantar em que todo a equipa de trabalho era composta por estudantes. Um grupo de alunos era a equipa de gestão do *chef*, outro trabalhava como pessoal de cozinha, ao passo que o terceiro dava conta do salão.

Eu tive a sorte de fazer parte da equipa de gestão do grande Daniel Boulud. O Daniel é tão famoso no meu setor que é conhecido pelo primeiro nome apenas, que é também o nome do restaurante recheado de estrelas Michelin em Nova Iorque que ele abriu em 1993 depois de muitos anos como celebrado *chef* do Le Cirque. Desde então, o império expandiu-se para *muitos* restaurantes em locais tão distantes como Londres, Palm Beach, Dubai e Singapura.

É inquestionavelmente um dos mais famosos *chefs* do mundo, mas não deixava de ir a uma escola algures no norte do estado de Nova Iorque para cozinhar uma refeição com uma equipa de alunos da faculdade. Mas tarde, viria a saber que esta atitude tem tudo que ver com o caráter do Daniel, que é muito conhecido pela sua generosidade para com os jovens que estão a aparecer no setor.

Eu fui nomeado diretor de *marketing* para o jantar. Não havia muito *marketing* a fazer para um jantar com um *chef* tão famoso como o Daniel; os lugares para o jantar esgotariam assim que as pessoas soubessem que ele vinha. Mas eu não queria deixar de fazer alguma coisa engraçada. Sabendo que os comensais haveriam de o querer ver em ação, providenciei uma mesa para o *chef* na cozinha, a primeira de

sempre na história da cadeira Chefs Convidados. Era estranho ver uma mesa formal posta no meio da cozinha feia e industrial de uma escola hoteleira, pelo que pus uma corda de veludo vermelho à volta para a tornar mais sofisticada.

Leiloámos a mesa do *chef* e angariámos alguns milhares de dólares para uma instituição de solidariedade chamada Taste of the Nation. Foi um gosto participar no jantar anual da instituição, algumas semanas mais tarde, para entregar um enorme cheque de cartão de Cornell, mas o que mais me entusiasmava era a perspetiva de ser anfitrião do *chef* e da sua equipa. Não tinha grandes recursos, mas iria certificar-me de que eles iam passar bons momentos.

A chegada da primeira equipa do Daniel estava prevista para uma quinta-feira. Os dois *sous-chefs* eram o Johnny Iuzzini e o Cornelius Gallagher. O Johnny viria a ter uma carreira bem-sucedida na televisão e a ganhar vários Prémios James Beard enquanto *chef* de pastelaria dos restaurantes de Jean-Georges Vongerichten; o Neil viria a conquistar três estrelas do *The New York Times* como *chef* do Oceana, um templo de marisco irrepreensível no meio de Manhattan. No entanto, na altura, nem um nem outro passavam de miúdos e eu era um cromo do último ano de uma escola hoteleira a tentar impressioná-los. Por isso, quando chegou o momento de os ir buscar ao aeroporto, pedi um Audi A5 emprestado à rapariga que se sentava ao meu lado. Era o melhor carro da nossa turma.

Não existem restaurante finos em Ithaca. Se quisermos que as pessoas passem bons momentos, levamo-las ao Pines — Glenwood Pines no lago Cayuga. O Pines é conhecido pela vista e pelos enormes hambúrgueres de queijo servidos em pão francês. Pense-se em *jalapeño poppers*, candeeiros em vitral de cerveja Yuengling a pender sobre a mesa de bilhar que funciona à moeda, um jogo a passar na televisão atrás do balcão de pinho nodoso.

Os hambúrgueres não desiludiram e as cervejas que bebemos para os acompanhar também não caíram nada mal. No fim, os meus distintos convidados queriam saber se eu sabia onde poderiam arranjar alguma erva.

Por acaso, até sabia. O grupo acabou na minha casa: 130 College Avenue, o arquétipo da casa de festas de universidade, complementada por uma mesa de bilhar que já vira melhores dias na sala de jantar e um par de sofás bafientos no alpendre, onde a festa continuou até altas horas.

Na manhã seguinte, lá me arrastei para as aulas, enquanto o Neil e o Johnny se apresentaram na cozinha do Hotel Statler, que era dirigido pelos alunos no *campus*, para preparar o jantar da cadeira de Chefs Convidados. Não os voltei a ver até essa noite, já depois de o *chef* Boulud ter chegado. Estava extraordinariamente nervoso por o ir conhecer, mas o Daniel foi uma simpatia desde o primeiro contacto, ao passo que o Johnny e o Neil estavam obviamente contentes por me voltarem a ver.

O jantar correu lindamente. No fim, toda a gente — o Daniel, o Neil, o Johnny e a maioria da nossa turma — acabou, como era costume, no Rulloff's, um tasco perto do *campus*. À medida que a noite foi passando e mais (e mais) amigos foram aparecendo, pareceu-me natural voltarmos para minha casa, onde tínhamos sempre pelo menos uma bilha de cerveja guardada na cave. Mas o pessoal começou a ficar com vontade de trincar alguma coisa e os armários da cozinha — incluindo o que tinha uma porta que pendia de uma dobradiça desde que nos mudáramos para lá — estavam vazios.

E foi assim que dei por mim a trocar as pernas no caminho de volta para a cozinha do Statler Hotel com o Daniel Boulud, onde tivemos de afiar a língua para entrar.

«Sou o *chef* do evento desta noite», explicou o Daniel no encantador sotaque francês quando chegámos ambos ao balcão da receção «e tenho de ir à cozinha». Quando entrámos, pegámos em frigideiras, manteiga, ovos, trufas e caviar e voltamos para a 130 College Avenue.

E foi assim que o Daniel Boulud acabou na minha cozinha surrada a beber uma cerveja *Milwaukee's Best* num copo vermelho de papel e a mexer ovos com trufas para um bando de miúdos da faculdade. Será que um dos mais conhecidos *chefs* do mundo fez o pino em cima de uma bilha de cerveja na minha mesa de bilhar? Os meus lábios não se vão abrir.

A festa acabou por chegar ao fim por volta das três da manhã. Despedimo-nos com abraços por todo o lado.

A nobreza do serviço

Um mês e meio depois do jantar da cadeira Chefs Convidados, estava tudo preparado para que os meus pais estivessem presentes na minha formatura. Porém, dois dias antes da data em que iam partir, a minha mãe entrou em coma.

A minha prima Liz foi até Ithaca numa autocaravana para que eu não ficasse sozinho na cerimónia. Atirei o chapéu ao ar e fui a correr para o carro.

Quando cheguei ao quarto da minha mãe no hospital em Boston, já a noite ia longa. O meu pai já tinha voltado para o apartamento e eu adormeci na cama da minha mãe. Quando acordei a meio da noite, ela estava acordada.

O que aconteceu a seguir foi extraordinário. Pela primeira vez em seis anos, a minha mãe foi capaz de falar inteligivelmente. «Acabaste o curso?», perguntou-me e eu disse-lhe que sim. Falámos com facilidade e durante muito tempo. Não tive de me esforçar para a compreender e ela não teve de fazer um esforço para falar.

No fim, ela voltou a perder os sentidos. Fui a correr chamar um médico: «Ela estava acordada!» Mas pouco importava; ela tinha voltado a entrar em coma.

Na manhã seguinte, voltei para o apartamento para ir ver o meu pai. Estava exausto por passar muitas horas ao lado da minha mãe no hospital. Num esforço para nos animar a ambos, sugeri que fôssemos para o *court* de raquetebol para um joguinho rápido. Pouco depois, quando estávamos a trocar de roupa, o telefone dele tocou. Assim que lhe vi o rosto, percebi que a minha mãe já não estava entre nós.

Escrevi um discurso para lhe dedicar no funeral, mas quando me preparava para o ler, as palavras que tinha escrito não me pareceram as melhores. Em vez disso, acabei por contar algumas histórias

engraçadas, incluindo o facto de que, apesar das muitas dificuldades que tinha de comunicar, a minha mãe sempre foi capaz de dizer perfeitamente o número do cartão de crédito do meu pai quando fazia compras por telefone. Depois fizemos um enorme baile. Em vez de chorarmos a morte dela, comemorámos a vida que teve.

Muitos anos depois, um cliente do Eleven Madison Park viria a dizer-me que, enquanto a maioria das pessoas poupa as melhores garrafas de vinho nas adegas para comemorações, ele bebe as melhores garrafas nos seus piores dias. Pensei imediatamente no funeral da minha mãe quando ele o disse, porque foi exatamente o que fizemos naquela noite. A festa foi perfeita; ela tê-la-ia adorado.

Como qualquer pessoa que perdeu alguém importante sabe, os dias que se seguem a uma grande perda podem ser muitos sombrios. Os parentes que nos foram visitar voltam para casa, as caçarolas deixam de vir, e a família mais próxima fica sozinha. O choque passa e o luto assenta.

Na semana depois de a minha mãe ter morrido, estava previsto que eu apanhasse um voo para Espanha para um estágio em que iria trabalhar como auxiliar de cozinha em troca de um quarto e alimentação numa escola hoteleira cujo proprietário era um antigo aluno de Cornell. Mas não me pareceu correto ir a correr para a Espanha uma semana depois da morte da minha mãe. Acima de tudo, não queria deixar o meu pai sozinho.

Foi ele que insistiu que eu mantivesse o compromisso. «O que vais fazer? Ficar aqui sentado a carpir mágoas? Mete-te no avião. Se mudares de ideias, podes sempre dar meia-volta e voltar para casa.»

Portanto, no meio deste intenso período de luto, comecei, meio desorientado, a fazer planos para viajar para a Espanha. Embora estivesse em Boston, o único voo que consegui encontrar à última hora era do aeroporto JFK em Nova Iorque, pelo que o meu pai se ofereceu para me levar até lá.

E isso deu-me uma ideia. Sem ter nada a perder, enviei um *email* ao *chef* Boulud: «Existe alguma possibilidade de eu levar o meu pai ao restaurante no sábado?»

As pessoas esperam meses por reservas no Daniel, mas a resposta ao *email* que eu tinha enviado não podia ser mais simpática: «Adoraria que viesses. Recebeste-me em tua casa, agora vou eu receber-te na minha.»

Eu e o meu pai estávamos tão atrasados para a reserva, que tivemos de trocar de roupa e vestir os fatos numa estação de serviço da estrada interestadual 95. Eu não fazia a mínima ideia do que deveria esperar, mas mesmo que não estivéssemos prestes a ir a um dos melhores restaurantes do mundo, não deixaria de estar ansioso: era a primeira vez na minha vida que estava a levar o meu pai a um restaurante, em vez de ser ele a levar-me a mim.

No Daniel, o chefe de sala saudou-nos à porta. «O *chef* Daniel está muito contente por os receber hoje. A vossa mesa é por aqui.» Ele conduziu-nos pelo bar, pelo salão formal e pela cozinha, antes de nos levar pelas escadas acima até à Skybox, um luxuoso salão privado envolto em vidro da qual se vê a cozinha, onde 40 cozinheiros — e o *chef* Boulud — trabalham com equipamentos de vanguarda.

É uma mesa que se ocupa uma vez na vida e eu estava demasiado pasmado para falar. Mas o gelo não demorou a quebrar-se quando a voz do Daniel emergiu, tonitruante, pelo intercomunicador que dava para aquela mesa: «Willieeee!»

A cozinha começou então a enviar-nos uma série de pratos primorosos, que o Daniel descrevia pessoalmente pelo intercomunicador à medida que iam chegando. À medida que íamos provando a comida deliciosa, bebendo vinhos soberbos e sentindo o calor da hospitalidade do Daniel, eu ia vendo anos de exaustão a evaporar-se do rosto do meu pai.

Nunca me senti mais triste do que naquela noite, e nunca haverei de querer sentir, e o mesmo era verdade no caso do meu pai. No entanto, mesmo no meio daquela dor, o *chef* Boulud e o seu pessoal foram capazes de nos dar a ambos o que ainda hoje sinto como quatro das melhores horas da minha vida. É espantoso para mim que um dos *chefs* mais famosos do mundo tenha ficado até altas horas da noite para nos fazer uma visita guiada ao restaurante, mas a refeição foi tão bonita e tão longa, que, quando o Daniel nos estava a dar um abraço de despedida, eu e o meu pai éramos as últimas pessoas em todo o restaurante, não

os últimos clientes, mas as últimas pessoas em geral. Não recebemos nenhuma conta.

Eu já tinha decidido alegremente que ia viver a vida em restaurantes, mas, naquela noite, aprendi a importância, a nobreza, que um serviço pode ter. Durante um momento de tremenda infelicidade, o Daniel e o seu pessoal ofereceram-nos, a mim e ao meu pai, um raio de luz na forma de uma refeição de que nunca nenhum de nós se irá esquecer. O nosso sofrimento não desapareceu de maneira nenhuma, mas, por algumas horas, tivemos a oportunidade de dar um intervalo à dor. Aquele jantar foi um oásis de conforto e recuperação, uma ilha de deleite e cuidado no mar da nossa dor.

Quando trabalhamos com a hospitalidade — **e eu acredito que independentemente do que façamos na vida, podemos *escolher* fazer do nosso trabalho uma atividade de hospitalidade** —, temos o privilégio de juntar as pessoas quando elas comemoram os momentos de maior alegria das suas vidas e a oportunidade de lhes oferecer um breve momento de consolo e alívio nos momentos mais difíceis.

Mais importante do que isso, temos uma oportunidade — uma *responsabilidade* — de fazer magia num mundo que precisa desesperadamente e cada vez mais dela.

CAPÍTULO 3

O EXTRAORDINÁRIO PODER DA INTENÇÃO

Quando era adolescente, ia trabalhar com o meu pai todos os sábados.

Durante a maior parte da minha juventude, o meu pai era o presidente da Restaurant Associates (RA), uma enorme empresa de restauração que, ao longo do tempo, foi responsável por tudo, desde os cafés da esquina e cantinas de empresas a estabelecimentos de restauração fina como o Rainbow Room… e o Four Seasons.

Os restaurantes que o meu pai supervisionava para a RA — entre os quais se contavam o Brasserie, os restaurantes no Rockefeller Center e o programa de culinária e bebidas do Lincoln Center — eram animados e estavam sempre cheios. Muitas vezes, ele deixava-me uma hora com um cozinheiro ou um dos empregados de mesa, que me davam uma tarefa para me manterem ocupado. Eu adorava o acesso aos bastidores e a energia que me percorria o corpo quando andava por aqueles salões.

Quando tinha 13 anos, cerca de um ano depois do nosso jantar no Four Seasons (quando estávamos a voltar do SeaWorld, ainda por cima), o meu pai perguntou-me o que eu queria fazer da vida.

Pode ser uma pergunta estranha a fazer a um miúdo de 13 anos, mas o meu pai tinha um estilo de educação incrivelmente intencional, como acontecia com tudo o resto na vida dele. Acordava todos os dias e pegava na minha mãe da cama para a pôr na cadeira de rodas, ajudava-a no duche, fazia-lhe o pequeno-almoço e dava-lho a comer… tudo isto antes de ir para o trabalho. Quinze horas depois, voltava a casa e fazia tudo de novo de trás para a frente, sem nunca deixar de

encontrar tempo para me ver tocar uma canção nova que eu tivesse aprendido na bateria ou me ajudar com os meus trabalhos de casa.

A perseverança e a generosidade do meu pai eram algo digno de ser apreciado, mas agora percebo que ele nunca teria sido capaz de conseguir o que conseguiu como homem de negócios, marido ou pai se não tivesse organizado os dias com precisão, estabelecendo prioridades e definindo o que era inegociável para ele. Para o meu pai, a intencionalidade não era um luxo nem uma filosofia profissional; era uma necessidade.

Herdei dele um entendimento da importância deste conceito: como verá, «intenção» é uma palavra que eu uso muito. **Intenção significa que todas as decisões, das mais claramente importantes às aparentemente triviais, contam**. Fazer algo com intenção significa fazê-lo conscientemente, com um objetivo claro e tendo em vista o resultado pretendido.

Com este contexto familiar, talvez não seja estranho que eu soubesse exatamente quais eram os meus objetivos na vida logo aos 13 anos de idade. Primeiro, queria estudar gestão hoteleira na Faculdade de Administração Hoteleira da Universidade de Cornell. Segundo, queira abrir o meu próprio restaurante na cidade de Nova Iorque. Terceiro, queria casar com a Cindy Crawford.

Tudo o que fiz a partir daquele momento foi com estes objetivos em mente, e orgulho-me de poder dizer que atingi dois dos três… tendo acabado por fazer melhor no terceiro. (Não quero desrespeitar a Sra. Crawford, mas a minha mulher é *mesmo* espetacular.)

O meu primeiro emprego a sério, aos 14 anos, foi na Baskin-Robbins em Tarrytown. Deixei muitos bolos estragados atrás de mim; é mais difícil enfeitar um bolo gelado com as palavras «Feliz Aniversário» do que possa pensar. Na escola secundária, trabalhei como lavador de pratos e rececionista na filial da Ruth's Chris Steak House em Westchester e, durante as férias de verão, como servente de cozinha no Spago, um restaurante do Wolfgang Puck em Hollywood. Mais tarde, viria a trabalhar como empregado de mesa no Drew Nieporent's Tribeca Grill; cheguei até a passar um verão a cozinhar num outro restaurante do Wolfgang Puck chamado Oba Chine.

E, no último ano do secundário, candidatei-me para a Faculdade de Administração Hoteleira da Universidade de Cornell e entrei.

O meu pai pôs um travão a essa decisão. Não se opunha completamente a que eu escolhesse uma vida na restauração, mas tinha dúvidas em relação a um compromisso tão precoce da minha parte; uma licenciatura em gestão hoteleira significaria que a minha carreira estaria delineada à partida para mim. (Além disso, tinha alguma experiência com antigos alunos de Cornell, que tendiam a sair da universidade convencidos de que estavam prontos para ser diretores-executivos e não queria de forma nenhuma que eu fosse um desses idiotas.) Mas quando fui aceite, eu sabia que queria riscar esse objetivo da minha lista.

Adorei a Universidade de Cornell e foi lá que conheci alguns dos meus amigos mais próximos. Quando o dia da formatura se aproximava, o meu amigo Brian Canlis e eu fomos para Manhattan e subimos o bairro a partir de Tribeca, parando para um petisco ou um copo de vinho em alguns dos melhores restaurantes da cidade: Nobu, Montrachet, Chanterelle, Zoë, Gotham Bar and Grill, Gramercy Tavern, Union Pacific, Tabla e Eleven Madison Park. Continuamos a subir e passámos no Alain Ducasse, no Café des Artistes e outros.

Dos muitos restaurantes que vimos, dois — o Tabla e o Eleven Madison Park, ambos de um homem com experiência na área chamado Danny Meyer — foram os que mais me chamaram a atenção. Estar nos salões daqueles dois restaurantes pareceu-me natural e regressei à faculdade com muita vontade de saber mais sobre eles. Por acaso, cerca de dois meses depois, o Richard Coraine, um dos sócios do Danny Meyer, foi falar a uma das minhas aulas em Cornell e eu apaixonei-me pela empresa, o Union Square Hospitality Group.

Na altura, o Danny tinha apenas quatro restaurantes: o Union Square Cafe, o Gramercy Tavern, o Eleven Madison Park e o Tabla. O Gramercy Tavern e o Union Square Cafe eram dois dos restaurantes mais apreciados em Nova Iorque, acabando ambos inevitavelmente como os dois primeiros do guia anual Zagat. O Union Square Cafe era uma cervejaria movimentada numa sala extraordinária — a antiga sala de assembleias executivas, abobadada e forrada a mármore, num edifício histórico de

Art Déco; o Tabla, num espaço mais pequeno adjacente, era o restaurante indiano mais procurado do país.

O Danny revolucionou a alta-cozinha em Nova Iorque, trazendo um cheiro do centro-oeste dos EUA aos jantares em restaurantes. Os restaurantes do Danny proporcionavam uma experiência ao mesmo tempo mais amigável, mais informal e mais caracterizada pela excelência, sobretudo por causa das pessoas que trabalhavam para ele.

A pedra angular da cultura da empresa era uma filosofia a que o Danny chamava Hospitalidade Esclarecida, que subverteu as hierarquias tradicionais e deu prioridade máxima às pessoas que trabalhavam no local, bem como os clientes e os investidores. Isto não queria dizer que o cliente ficava para trás; bem pelo contrário. A grande ideia do Danny consistiu em contratar pessoas excelentes, tratá-las bem e investir profundamente no crescimento pessoal e profissional de cada uma, para que pudessem tratar bem os clientes, que foi exatamente o que elas fizeram.

Quando acabei a licenciatura na Universidade de Cornell, não tinha nenhuma dúvida na cabeça: era para o Danny Meyer que eu queria trabalhar. E quando saí da Espanha e voltei para Nova Iorque, consegui uma entrevista com o Richard Coraine. Ironicamente, a entrevista teve lugar no Eleven Madison Park, embora o Richard tenha acabado por me oferecer o cargo de gerente no Tabla. No entanto, antes de ter aceitado a oferta do Richard, permiti-me um último momento de hesitação. Nem o Eleven Madison Park nem o Tabla eram pretensiosos, mas eram lugares mais finos do que aqueles em que eu me via a trabalhar; eu era (e ainda sou) mais de hambúrgueres de queijo do que de *foie gras*.

Não foi a primeira nem a última vez que me virei para o meu pai para obter conselhos. Ele falou assim das minhas preocupações: «É mais fácil aprender a forma correta de fazer as coisas nos restaurantes de topo do que acabar com os maus hábitos. Podes sempre descer uns degraus mais tarde, mas é mais difícil seguir no outro sentido.»

Um mês depois, eu era gerente do Tabla e tinha sob o meu comando a equipa do salão. A minha educação estava a começar.