

HOS

**WILL
GUIDARA**

PITALI

DADE

**O EXTRAORDINÁRIO
PODER DE DAR
ÀS PESSOAS
MAIS DO QUE
ELAS ESPERAM**

IRRACIO

NAL



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Para Frank Guidara — meu pai, mentor e melhor amigo, por sempre me mostrar o que é o “certo” a se fazer e por me ajudar a enxergar quão incrivelmente gratificante pode ser uma vida dedicada à hospitalidade.

E a todas as pessoas com quem trabalhei no Eleven Madison Park, no NoMad e no Make It Nice — a todos que deram tanto de si para se dedicar a outras pessoas. Este livro é uma prova da perseverança de todos vocês.

UMA CARTA DE SIMON SINEK

NA OPTIMISM PRESS, IMAGINAMOS UM mundo no qual a grande maioria das pessoas acorda todas as manhãs inspirada, sentindo-se segura onde quer que esteja, e termina o dia satisfeita com seu trabalho. Na realidade, temos mais chances de construir esse mundo se nos comprometermos a fazê-lo juntos.

Mas tem um problema...

Nas últimas décadas, nós nos distanciamos. Costumávamos fazer mais coisas juntos. Frequentávamos a igreja e outros locais de oração. Nos encontrávamos com amigos e vizinhos e conhecíamos outras pessoas durante os campeonatos de boliche e nos clubes locais. Mas, atualmente, já não frequentamos tanto a igreja, e os campeonatos de boliche e os clubes praticamente deixaram de existir. Além disso, houve um aumento da comunicação por meios digitais e da demanda pelo trabalho remoto; por isso, na história recente, nunca nos sentimos tão solitários e distantes uns dos outros como agora. Nosso forte desejo por um sentimento de pertencimento, no entanto, permanece — essa é uma necessidade humana inata. E é aí que entra o *Hospitalidade Irracional*.

De maneira bastante resumida, este é um livro sobre um empresário talentoso que ajudou a transformar uma brasserie mediana na cidade de Nova York no melhor restaurante do mundo. No entanto, ele é muito maior e mais importante do que isso. É um livro sobre como tratar as pessoas. Como ouvi-las. Como ser curioso. E como aprender a amar a sensação de fazer os outros se sentirem bem-vindos. É um livro sobre como fazer as pessoas terem a sensação de pertencimento.

Hospitalidade Irracional

Os maiores restaurantes do mundo tornaram-se excelentes ao desafiar a forma como pensamos a respeito de comida: sua origem, preparação, apresentação e, é claro, seu sabor. Mas quando Will Guidara decidiu fazer do Eleven Madison Park o melhor restaurante do mundo, ele teve uma ideia inusitada sobre como proceder: “O que aconteceria se abordássemos a hospitalidade com a mesma paixão, atenção aos detalhes e rigor que aplicamos à nossa comida?”

A maioria das pessoas pensa em hospitalidade como algo que elas exercem. Will, por sua vez, pensa no serviço como um ato de servir — sobre como suas ações fazem as pessoas se sentirem. E ele reconheceu que, se quisesse que suas equipes na linha de frente se tornassem obcecadas com a forma como faziam os clientes se sentirem, ele precisaria se tornar obcecado com a forma como fazia os próprios *funcionários* se sentirem. Não há como separar as duas coisas: não é possível ter um excelente serviço sem uma excelente liderança.

Will não só transformou um restaurante como desafiou toda a ideia que tínhamos daquilo que constitui um serviço. As lições presentes em *Hospitalidade Irracional* têm muita relevância tanto para agentes imobiliários e corretores de seguros — ou órgãos governamentais — quanto para funcionários de restaurantes e hotéis. As ideias dele sobre liderança são aplicáveis tanto às empresas business-to-consumer quanto às empresas business-to-business. Na verdade, qualquer organização se beneficiaria de seu modo de pensar.

Neste livro, Will mostra o impacto significativo que podemos ter na vida de alguém quando passamos a essa pessoa uma sensação de pertencimento... e, igualmente importante, mostra como é inspirador trabalharmos juntos para transmitir às pessoas essa sensação. Essa é uma ideia que vale a pena compartilhar.

Seja irracional e inspire-se!
Simon Sinek

— — — — — CAPÍTULO 1 — — — — —

BEM-VINDO À ECONOMIA DA HOSPITALIDADE

EM CASA, ESTÁVAMOS NO TOPO do mundo.

Nosso restaurante, o Eleven Madison Park, havia recebido quatro estrelas pelo *New York Times* recentemente, além de alguns prêmios James Beard. Mas, quando meu sócio, o chef Daniel Humm, e eu chegamos ao coquetel de recepção na noite anterior à premiação dos 50 Melhores Restaurantes do Mundo de 2010, nós entendemos: esse era um jogo completamente diferente.

Imagine todos os chefs e donos de restaurantes famosos de quem você já ouviu falar, juntos, bebendo champanhe e colocando a conversa em dia, como velhos amigos — e ninguém veio conversar conosco. Nunca me senti tão deslocado, como um calouro em uma escola nova tentando descobrir onde sentar no refeitório — nem mesmo quando eu *era* calouro.

Foi uma grande honra ter sido convidado. Os prêmios dos 50 melhores começaram a ser entregues em 2002 e imediatamente se tornaram significativos em nosso ramo. Em primeiro lugar, a escolha era feita por um júri formado por mil especialistas conceituados de todo o mundo. Antes disso, ninguém havia pensado em como classificar e definir os melhores restaurantes do planeta. Ao fazer isso, os prêmios serviram de incentivo a esses restaurantes para se tornarem ainda melhores, em vez de se satisfazerem com os objetivos já alcançados.

Hospitalidade Irracional

A cerimônia de premiação foi realizada no Guildhall de Londres, uma construção tão majestosa e imponente que poderia muito bem ser um palácio. Quando Daniel e eu nos sentamos, mais do que levemente intimidados, tentamos calcular em que número da lista estaríamos com base no lugar em que estávamos sentados em relação a chefs como Heston Blumenthal, do Fat Duck da Inglaterra, ou Thomas Keller, do Per Se; ambos estiveram entre os dez primeiros no ano anterior.

Eu chutei 40. Daniel, sempre mais otimista, chutou 35.

As luzes se apagaram, a música começou a tocar. O mestre de cerimônias da noite era um britânico bonito e cortês. Embora eu tenha certeza de que houve todas as formalidades, apresentações usuais e “obrigado por terem comparecido” antes de a bomba ser lançada, eu me lembro de ter havido um discurso muito curto antes de o homem dizer: “Para dar início às premiações, começando pelo número 50, um novo indicado da cidade de Nova York: Eleven Madison Park!”

Isso nos deixou sem ar por alguns segundos. Baixamos a cabeça e ficamos encarando nossos pés.

Infelizmente, o que não tínhamos como adivinhar (porque foi nosso primeiro ano nesse evento e porque fomos o primeiro restaurante a ser chamado) é que, quando eles chamam seu nome, eles também projetam sua imagem em uma tela gigantesca na frente da plateia, para que todos possam ver você comemorando sua vitória.

Mas nós não estávamos comemorando. Ficamos no final da lista! Mortificado ao ver a imagem de nossos rostos desanimados na tela de dez metros de altura, dei uma cotovelada em Daniel; então nós dois sorrimos e acenamos, mas era tarde demais: uma plateia formada pelos mais célebres chefs e donos de restaurantes do mundo — nossos heróis — já havia testemunhado nossa devastação. A noite acabou para nós antes mesmo de começar.

Na recepção após a premiação, encontramos Massimo Bottura, o chef italiano da Osteria Franciscana, restaurante com três estrelas Michelin e com sede em Modena — além de número 6 da lista (não que estivéssemos contando). Ele nos viu e começou a rir sem parar: “Vocês pareciam muito felizes lá em cima!”

É justo, mas Daniel e eu não estávamos rindo. Foi uma honra sermos reconhecidos como chefs de um dos 50 Melhores Restaurantes do Mundo; sabíamos disso. Mesmo assim — entre todos os presentes naquele ambiente, ficamos em último lugar.

Saímos cedo da festa e voltamos para o hotel, onde pegamos uma garrafa de bourbon no bar e sentamos nos degraus do lado de fora, prontos para afogar as mágoas.

Passamos as duas horas seguintes percorrendo os cinco estágios do luto. Cambaleamos para fora do auditório em negação — isso realmente aconteceu? Então, ficamos com raiva — quem diabos eles pensavam que eram? Passamos pelo estágio da barganha rapidamente e esvaziamos a maior parte da garrafa durante a etapa da depressão, antes de passarmos para o estágio de aceitação.

Por um lado, é absolutamente ridículo chamar qualquer restaurante de “o melhor restaurante do mundo”. Mas a importância da lista dos 50 melhores é que ela nomeia os lugares que estão causando maior impacto no mundo no ramo de alimentos em um determinado momento.

As técnicas em que o chef espanhol Ferran Adrià foi pioneiro no El Bulli introduziram a gastronomia molecular ao mundo. René Redzepi promoveu, na cozinha de seu restaurante Noma, em Copenhague, alimentos capturados na natureza, da terra e da água, e assim nasceu todo um movimento que envolvia alimentos locais. Se você já comeu fora ou caminhou pelos corredores do mercado municipal de sua cidade nos últimos dez anos, sentiu o impacto que essas inovações tiveram neste e em muitos outros ramos.

Esses chefs tiveram a coragem de fazer algo que ninguém havia feito e de introduzir elementos que mudaram o jogo para todos.

Nós ainda não tínhamos feito isso. Trabalhamos duro para ganhar um lugar nessa lista, mas o que, de fato, havíamos feito de inovador? Quanto mais conversávamos, mais ficava claro: nada.

Tínhamos tudo o que era preciso: ética de trabalho, experiência, talento, equipe. Mas estávamos atuando como curadores glorificados, escolhendo as melhores características de todos os excelentes restaurantes que surgiram antes de nós e aplicando-as em nosso restaurante.

Nosso restaurante era excelente e deixou muita gente satisfeita. Mas ainda não havia mudado o jogo.

Hospitalidade Irracional

Quando eu era jovem, meu pai me deu um peso de papel que dizia: “O que você tentaria fazer se soubesse que não poderia falhar?” Era nisso que eu estava pensando quando Daniel e eu escrevemos: “Seremos o número um do mundo” em um guardanapo de papel.

Era muito tarde e a garrafa estava quase vazia quando voltamos aos troços para nossos respectivos quartos. Eu estava exausto, mas minha mente continuava voltando para aquele guardanapo.

A maioria dos chefs da lista dos 50 Melhores causou impacto focando a inovação, algo que precisava mudar. Mas, ao pensar no impacto que queria causar, concentrei-me na única coisa que não mudaria. Os modismos circulam e desaparecem, mas o **desejo humano de ser bem tratado nunca sai de moda.**

A comida de Daniel era extraordinária; não se podia negar que ele era um dos melhores chefs do mundo. Portanto, se pudéssemos nos tornar um restaurante focado de modo apaixonado, intencional e que se entregasse de todo o coração à conexão entre as pessoas e à benevolência — em dar tanto às pessoas de nossa equipe como àquelas a quem servimos uma sensação de pertencimento —, então teríamos uma chance real de grandeza.

Eu queria ser o número um, mas esse desejo não envolvia apenas o prêmio; eu queria fazer parte da equipe que causou *esse* tipo de impacto.

Pouco antes de cair no sono, alisei o guardanapo e acrescentei mais duas palavras:

“Hospitalidade Irracional.”

O Serviço é Preto e Branco; a Hospitalidade é Colorida

Quando eu era mais jovem, tinha muito orgulho de elaborar perguntas para entrevistas.

Agora acredito que a melhor técnica de entrevista é não usar nenhuma técnica: você simplesmente conversa o suficiente para conhecer um pouco a pessoa. Elas parecem curiosas e apaixonadas pelo que estamos tentando construir? Elas têm integridade, são alguém que posso vir a respeitar? Alguém com quem consigo me imaginar — e minha equipe — passando muito tempo e sendo feliz?

Mas, antes de obter experiência em deixar a conversa fluir, uma das minhas perguntas favoritas era: “Qual é a diferença entre serviço e hospitalidade?”

A melhor resposta que já recebi veio de uma mulher que acabei *não* contratando. Ela disse: “O serviço é preto e branco; a hospitalidade é colorida.”

“Preto e branco” significa que você está fazendo seu trabalho com competência e eficiência; “colorido” significa que você faz as pessoas se sentirem bem com o serviço que está prestando para elas. Levar o prato certo para a pessoa certa na mesa certa é serviço. Mas envolver-se genuinamente com a pessoa que você está atendendo, para que possa fazer uma conexão autêntica — isso é hospitalidade.

Daniel Humm e eu passamos onze anos transformando o Eleven Madison Park — uma amada, porém mediana brasserie de duas estrelas que serve torres de frutos do mar e suflês — em restaurante número um do mundo. Entramos nessa lista dos 50 melhores em busca de excelência, o preto e branco, cuidando de cada detalhe e chegando o mais próximo possível da perfeição. Mas chegamos ao primeiro lugar quando adotamos o Technicolor, o colorido — ao oferecer uma hospitalidade personalizada, tão pouco convencional que só pode ser descrita como irracional.

Tínhamos uma ideia radical do que poderia ser a experiência do cliente, e nossa visão era diferente de qualquer outra por aí. “Vocês não estão sendo realistas”, algumas pessoas nos diziam toda vez que contemplávamos uma de nossas reinvenções. “Vocês estão sendo irracionais.”

Essa palavra “irracional” era proferida para nos calar — para encerrar a conversa, como costuma acontecer. Em vez disso, para nós, ela iniciou uma conversa e se tornou nossa missão. Porque ninguém que mudou o jogo o fez por ser racional. Serena Williams. Walt Disney. Steve Jobs. Martin Scorsese. Prince. Pense em todas as disciplinas, em todas as áreas — esportes, entretenimento, design, tecnologia, finanças. Você precisa ser irracional para imaginar um mundo que ainda não existe.

Os chefs dos melhores restaurantes do mundo há muito eram celebrados por não serem racionais com relação à comida que serviam. No Eleven Madison Park, percebemos o incrível poder de ser irracional sobre como fazemos as pessoas se sentirem. Estou escrevendo este livro porque acre-

Hospitalidade Irracional

dito que é hora de cada um de nós começar a ser irracional em relação à hospitalidade.

É claro que espero que todos em meu ramo leiam este livro e façam essa escolha, mas acredito que essa ideia pode resultar em uma mudança sísmica se for *além* dos restaurantes. Durante a maior parte de sua história, os Estados Unidos funcionaram como uma economia industrial; agora, somos uma grande economia de serviços — mais de três quartos de nosso PIB vêm das indústrias de serviços. Portanto, independentemente de estar no setor de varejo, finanças, imóveis, educação, assistência médica, serviços de informática, transporte ou comunicações, você tem uma oportunidade incrível de ser tão intencional e criativo na busca pela hospitalidade — tão irracional — quanto em qualquer outro aspecto de seu negócio. Porque se uma empresa fez a escolha de colocar sua equipe e seus clientes no centro de todas as decisões, é isso o que distinguirá as grandes do restante das organizações.

Infelizmente, essas habilidades nunca foram tão pouco valorizadas como em nossa atual cultura de trabalho hiper-racional e hipereficiente. Estamos em meio a uma transformação digital que aprimorou muitos aspectos de nossas vidas, mas muitas empresas deixaram o ser humano de lado. Elas estão tão focadas em seus produtos que se esqueceram das pessoas. E embora seja impossível quantificar em termos financeiros o impacto de fazer alguém se sentir bem, não pense nem por um segundo que isso não importa. Na verdade, importa ainda mais.

A resposta é simples, e também fácil: crie uma cultura de hospitalidade. Isso significa abordar perguntas que passei toda minha carreira fazendo: como fazer com que as pessoas que trabalham para você e as pessoas a quem atende se sintam vistas e valorizadas? Como transmitir a elas uma sensação de pertencimento? Como fazer com que elas se sintam parte de algo maior do que elas mesmas? Como fazer com que elas se sintam bem-vindas?

Há um longo debate entre os profissionais de minha área sobre se a hospitalidade pode ser ensinada. Muitos líderes que respeito acreditam que não; eu não poderia discordar mais. Aliás, em 2014, com meu amigo Anthony Rudolf, na época gerente-geral do Per Se, fundei um congresso para profissionais que trabalham no salão de restaurantes com a intenção de fazer exatamente isso.

Havia diferentes conferências para chefs ao redor do mundo, mas não havia uma única conferência para as pessoas que trabalham no salão dos restaurantes. Por isso, decidimos criar um espaço no qual pessoas apaixonadas e com ideias semelhantes pudessem formar comunidades, trocar ideias e inspirar umas às outras — e, ao fazer isso, desenvolver nossa técnica.

Nós a chamamos de Conferência de Boas-vindas e foi um sucesso instantâneo entre os funcionários do restaurante. Profissionais de salão de todo o país assistiram a palestras, trocaram experiências durante o happy hour e voltaram para casa revigorados.

No terceiro ano da conferência, no entanto, quando olhamos para o público, vimos sommeliers e garçons sentados ao lado de pessoas que não trabalhavam em restaurantes: titãs da tecnologia, pequenos empresários, CEOs de grandes empresas imobiliárias. Essas pessoas, assim como eu, acreditavam que *a forma* como serviam seus clientes era tão valiosa quanto *o que* eles serviam. Eles sabiam que aquilo que aprenderiam com os líderes de meu negócio poderia aperfeiçoar o modo como administravam o deles.

Quando você cria uma cultura de hospitalidade em primeiro lugar, tudo o que envolve seu negócio melhora — encontrar e reter grandes talentos, transformar clientes em fãs ou aumentar a lucratividade. Espero que este livro faça parte do movimento que inaugura essa nova era. Mas minha motivação não é o resultado — pelo menos não é minha única motivação, de qualquer modo. Porque o que eu realmente gostaria de fazer é contar um pequeno segredo, aquele que só os verdadeiros grandes profissionais do meu ramo sabem: **a hospitalidade é um prazer egoísta**. É *ótimo* fazer outras pessoas se sentirem bem.

Neste livro, compartilharei histórias dos 25 anos que passei trabalhando em todos os cargos de um restaurante, desde lavador de pratos até proprietário, e tudo mais. E compartilharei as lições que aprendi sobre serviço e liderança sob o ponto de vista da hospitalidade — as pequenas, as grandes e as pequenas que se tornaram grandes. Ou seja, tudo o que você precisa saber para transformar seu mundo preto e branco em colorido — para você, as pessoas com quem trabalha e as que você atende.

Bem-vindo à economia da hospitalidade.

≡ CAPÍTULO 2 ≡

FAZENDO MAGIA EM UM MUNDO QUE PODERIA FAZER MAIS USO DELA

NO MEU ANIVERSÁRIO DE 12 anos, meu pai me levou para jantar no Four Seasons.

Na época, eu não fazia ideia de que o Four Seasons era o primeiro restaurante requintado verdadeiramente norte-americano. Ou que o elegante interior moderno de meados do século era tão icônico que acabaria sendo designado um marco pela cidade de Nova York.

Eu também não sabia que James Beard e Julia Child haviam assinado o cardápio ou que o presidente John F. Kennedy havia comemorado seu aniversário lá uma hora antes de Marilyn Monroe fazer uma serenata para ele com o famoso “Parabéns, Sr. Presidente”. Ou que celebridades, titãs da indústria e chefes de estado pudessem julgar se sua popularidade havia caído nos rankings de poder em constante mudança da cidade, dependendo de quão perto da piscina de mármore Carrara, que ficava no centro do salão do restaurante, eles estavam sentados.

O que eu sabia era que o Four Seasons era o lugar mais chique e bonito em que eu já estivera na vida.

Fiquei feliz por ter insistido para que meu pai comprasse um blazer azul-marinho Brooks Brothers clássico com botões em bronze para a ocasião;

este era um lugar para estar bem-vestido. Lembro-me de observar, boquiaberto e com os olhos arregalados, enquanto um garçom uniformizado habilmente esculpia meu pato em cima de um carrinho reluzente posicionado bem ao lado de nossa mesa. Quando deixei meu guardanapo cair no chão, ele o substituiu por um *novo* e me chamou de “senhor”.

“As pessoas esquecerão o que você fez; esquecerão o que você disse. Mas nunca esquecerão como você as fez sentir.” Essa citação, muitas vezes (e provavelmente de modo errado) atribuída à grande escritora norte-americana Maya Angelou, pode ser a declaração mais sábia já feita sobre a hospitalidade. Porque, trinta anos depois, eu ainda não esqueci como o Four Seasons me fez sentir.

O restaurante lançou um feitiço sobre mim pelo qual fiquei muito contente em ser encantado. Foi como se o mundo tivesse parado naquele momento, de modo que nada mais existia para mim; durante aquelas duas horas e meia, a única coisa que importava era o que estava acontecendo naquele salão.

Naquela noite, aprendi que um restaurante pode fazer magia, e fiquei viciado nisso. Quando saímos de lá, eu sabia exatamente o que queria fazer da vida.

As Pessoas Nunca Esquecerão Como Você as Fez Sentir

Ambos os meus pais trabalhavam em atividades relacionadas à hospitalidade.

Eles se conheceram em 1968, em Phoenix, quando meu pai trabalhava para a Sky Chefs, fornecedora de alimentos da American Airlines. Isso foi na época em que as pessoas se arrumavam para viajar de avião e a comida servida a bordo era deliciosa.

O distintivo sotaque de Boston do meu pai chamava atenção no Arizona e, um dia, alguém de sua equipe disse: “Ei, Frank: há uma mulher no avião que fala a mesma língua que você.” Ele estava falando da minha mãe, que também falava com um forte sotaque de Boston. Ela era comissária de bordo, como chamavam as aeromoças nos velhos tempos, quando eram pesadas toda semana e eram proibidas de continuar trabalhando depois de casadas.

Hospitalidade Irracional

Os dois bostonianos se conectaram. Meu pai reconheceu minha mãe imediatamente; afinal, os dois tinham estudado juntos no ensino fundamental, e ele havia nutrido uma enorme paixão por ela na quarta série. Ela não tinha lembrança alguma dele. Ele perdeu contato com ela quando ela desapareceu no ensino médio; sua mãe havia falecido e ela tinha se mudado para Westchester, ao norte da cidade de Nova York, para morar com parentes.

De repente, lá estava ela outra vez.

Os dois se apaixonaram perdidamente. (Mas havia duas complicações: os três anos de serviço militar de meu pai no Vietnã e o fato de que ambos estavam noivos de outras pessoas quando se conheceram.) Eles se casaram em 1973.

Meu pai deixou a American Airlines e migrou para o ramo de restaurantes antes de aceitar um emprego como vice-presidente regional da Ground Round, uma rede de restaurantes casual à moda antiga conhecida por oferecer amendoins inteiros e incentivar os clientes a jogar as cascas no chão. Eles se mudaram para Sleepy Hollow, Nova York. Minha mãe manteve seu emprego, viajando por todo o mundo (os tempos haviam mudado e a American Airlines havia suspenso as regras sobre comissárias de bordo casadas). Quando nasci, minha prima Liz mudou-se para ajudar a cuidar de mim enquanto meus pais estavam fora a trabalho.

Meus pais tiveram uma boa vida. Eles eram felizes em casa e compartilhavam uma forte ética de trabalho, além de se orgulharem muito de suas carreiras. Minha mãe terminou a faculdade assistindo às aulas à noite e até obteve a licença de piloto, embora nunca tenha sido muito boa motorista, o que me faz indagar quem achou que era uma boa ideia para ela pilotar um avião.

Então, um dia, quando estava trabalhando na primeira classe, ela deixou cair uma xícara de café.

Ao longo da minha carreira trabalhando em restaurantes, eu deixei cair muitas coisas. Mas minha mãe manteve um padrão de excelência tão alto que o incidente chamou a atenção — ainda mais quando, algumas semanas depois, ela derrubou outra.

Foi quando eles foram ver o primeiro médico.

Alguns meses e cem consultas e exames depois, minha mãe foi diagnosticada com câncer no cérebro. A doença havia se espalhado, então os médicos não conseguiram remover o tumor; eles precisariam usar radiação para matar todas as partes que não foram removidas.

Ela fez a primeira cirurgia quando eu tinha 4 anos e, depois disso, se recuperou bem, exceto pelo rosto que ficou caído do lado esquerdo e pelo fato de não conseguir usar o braço ou a perna esquerda (o que, a propósito, não aperfeiçoou sua condução ao volante). Mas a radiação naquela época era menos precisa do que agora e, quando ela começou a passar mal por causa dela, sua condição começou a piorar.

Ela não deixou que sua saúde cada vez mais deteriorada a impedisse de ser mãe. Enquanto ainda era capaz de fazer isso, ela me levava ao treino de tênis algumas vezes por semana. Quando ficou muito difícil entrar e sair do banco da frente, ela me deixava e esperava no carro por uma hora e meia, pacientemente, mesmo durante o frio do inverno de Nova York.

Ela era assim. Ela me amava de maneira imprudente.

Uma noite, ela caiu ao descer as escadas. Meu pai trabalhava no mesmo horário de funcionamento dos restaurantes, como fez durante a maior parte de sua vida profissional; quando chegou em casa, por volta das onze da noite, encontrou minha mãe e eu dormindo no degrau de baixo. Eu era muito pequeno para ajudá-la a se levantar, mas não tão pequeno para pegar uns travesseiros e um cobertor, a fim de que pudéssemos fazer um ninho confortável.

Por fim, minha mãe ficou totalmente tetraplégica e perdeu a capacidade de se comunicar. No entanto, ela continuou firme, *vivendo*.

Dadas as circunstâncias, meu pai queria que eu fosse o mais independente possível, então ele vendeu nossa casa e nos mudamos para outra que ficava a três quarteirões da minha escola. Assim, eu não teria que depender de outras pessoas para me levar para a aula e meus amigos naturalmente acabariam frequentando minha casa. No colegial, comecei a tocar bateria. Tocava em bandas de punk, ska e funk — e ensaiávamos em meu quarto, que ficava logo acima da cozinha, onde minha mãe ficava durante o dia. Ouvir um bando de garotos do ensino médio tentar tocar mil vezes os icônicos acordes de abertura de “Come as You Are”, do Nirvana, seria um pesadelo para a maioria das pessoas. Minha mãe adorava.