

Talento Rebelde

FRANCESCA GINO

Talento Rebelde

PORQUE VALE A PENA
QUEBRAR AS REGRAS
NO TRABALHO
E NA VIDA

TEMAS E DEBATES

Círculo de Leitores

INTRODUÇÃO

MARCIA!

Não deixes que a tradição te limite. Deixa que te liberte.

MASSIMO BOTTURA, proprietário e chef, Osteria Francescana

«*Marcia!*» Ao ouvir esta ordem, que significa «Toca a marchar!» em italiano, corri da sala de jantar tranquila para a cozinha iluminada e ruidosa para ir buscar o prato seguinte – chamado, imagine-se, «A Parte crocante da lasanha» (*La parte croccante della lasagna*). Colheradas de ragu e de bechamel repousavam sob uma placa de massa que lembrava o canto de uma lasanha – tudo cuidadosamente montado de modo a assemelhar-se a uma bandeira italiana chamuscada ao de leve. Segui a deixa de outro empregado de mesa, Pino, que pegou no seu prato e se dirigiu à sala de jantar. A mão tremia-me enquanto Pino e eu, em unísono, depositámos os pratos à frente do famoso casal italiano que celebrava o aniversário de casamento. Nas paredes, pintadas de azul-claro e cinzento, via-se uma coleção de arte contemporânea de classe mundial, um dos muitos toques invulgares da Osteria Francescana,

um restaurante em Modena, Itália, que conta com três estrelas *Michelin* e que, em 2016, ficou com o primeiro lugar dos prémios dos 50 Melhores Restaurantes do Mundo. Foi o primeiro restaurante italiano de sempre a chegar ao topo da lista.

Pino e eu regressámos à cozinha a buscar outro dos pratos característicos do restaurante, «*Bollito non bollito*» – à letra, «Carnes cozidas, não-cozidas». O *bollito misto* é um guisado clássico do Norte de Itália, composto, em grande medida, por carnes cozidas. Tradicionalmente, o prato consiste de várias partes da vaca, como por exemplo a língua e outros cortes, servidas com o caldo e uma *salsa verde* (molho verde), bem como, por vezes, com outros condimentos fortes. Embora seja um prato reconfortante para um dia de inverno, não é propriamente agradável à vista; além disso o processo de confeção da carne priva-a do seu sabor e cor. Todavia, pura e simplesmente, é assim que o prato é feito. A cozinha italiana segue um conjunto de regras bastante severas: a massa curta acompanha molhos de carne, enquanto a massa comprida é servida com molhos de marisco. As receitas veneráveis não devem ser poluídas com substitutos. A cultura italiana preza bastantes as suas tradições, sejam elas a culinária e as danças folclóricas, ou os festivais que celebram os santos e o feriado da La Befana, uma noite em janeiro em que uma bruxa benévola distribui doces, montada numa vassoura.

Massimo Bottura, o proprietário e *chef* por trás da Osteria Franciscana, quis alterar a forma tradicional de confeção do *bollito misto*. Depois de muita experimentação com a equipa, Bottura descobriu que o sabor e a textura da carne ficavam bastante superiores ao usar *sous vide*, uma técnica de culinária em que os alimentos são colo-

cados numa bolsa de plástico selada a vácuo e imersos em água aquecida para serem cozinhados durante horas a uma temperatura precisa e consistente. No *bollito non bollito*, cozinham-se *sous vide* seis tipos diferentes de cortes de carne que depois são cortados em cubos. Cada bloco é então disposto em linha na travessa, a par de uma segunda linha de *salsa* de um verde brilhante, gelatina vermelha e amarela feita com pimentos, algumas alcaparras e anchovas, e um pouco de mostarda de maçã. Segundo me dizem, o prato é inspirado pela cidade de Nova Iorque, onde Bottura trabalhou em jovem. Num piscar de olho ao Central Park, os cubos de carne erguem-se acima das árvores de espuma como pequenos arranha-céus, e a gelatina vermelha e amarela cria um relvado com pessoas de anchova minúsculas a passearem lá pelo meio. O *bollito non bollito* deixa-nos estupefactos; os cubos derretem-se na boca, qual ansiedade depois de um primeiro beijo, rebentando com ondas de sabor intenso: carnudo, gordo e sumptuoso, mas contrabalançado com a leve espuma das ervas e a gelatina.

Na cozinha estavam prontas duas doses de *bollito non bollito* para a Mesa 8. Sempre à espera de um sinal de aprovação, ajustei cuidadosamente o meu prato até que ficasse equiparado ao de Pino. Saí da cozinha atrás dele, imitando-lhe os movimentos e tendo o cuidado de proteger o prato delicado.

O que estava eu, uma professora da Harvard Business School (HBS), a fazer em plena Emilia Romagna italiana, a servir comida num dos melhores restaurantes do mundo? Também eu estava surpreendida por ter ido ali parar. Mas escrevera dois casos de estudo sobre cadeias de comida rápida para a HBS, e decidira que seria inte-

ressante ver como funcionam os restaurantes no outro extremo do espectro. Entrei em contacto com Bottura, que me disse que para compreender o negócio dele, teria de passar um dia inteiro na cozinha e outro na sala de refeições. Tudo bem, asseverei-lhe: as visitas aos locais fazem parte habitual dos estudos de casos da HBS. Ademais, tendo nascido italiana, aproveitei todas as desculpas que me surgem para visitar a Itália.

Compareci bem cedo na manhã do meu primeiro dia. Ao entrar numa das três salas de refeições do restaurante vi um homem alto a conversar com o pessoal – era Giuseppe Palmieri, o chefe de sala (chamado «Il Direttore», na Osteria) e escanção de longa data do restaurante. Ao ver uma cara nova, recebeu-me com um sorriso. Todos o tratam por «Beppe». Ele apresentou-me a Pino, que, pelos vistos, ia tentar manter-me afastada de sarilhos. Daí a pouco estava a esfregar pratos e copos com Pino. Depois tratámos dos talheres e finalmente da *mise en place* – preparar as mesas. Seguiram-se várias outras atividades, entre elas confirmar que havia flores nos locais adequados e ajudar a pôr a mesa para a refeição do pessoal. Enquanto nos preparávamos para os primeiros clientes do almoço, ocorreu-me que Bottura tencionava mandar-me fazer tudo durante a minha estadia ali, incluindo servir os comensais. Já trabalhara em vários restaurantes pouco relevantes em Itália e no Reino Unido quando era mais jovem, mas Bottura não sabia disso. Pôr uma novata na sala de refeições de um restaurante de elite – as mãos tremiam-me ao pousar pratos nas mesas – parecia estranho, algo que nunca imaginaria ver um outro dono de restaurante de luxo a fazer.

Típico de Bottura. Muitas das decisões de gestão de Bottura podem parecer impulsivas. Em 2005 juntaram-se

dois *chefs* à Osteria Francescana: Kondo Takahiko, conhecido como «Taka», almoçara enquanto cliente e, pouco depois, trabalhava na cozinha; Davide di Fabio ainda mal dera início ao processo de envio de candidaturas quando recebeu um telefonema de Bottura a oferecer-lhe trabalho sem sequer ter passado por uma entrevista. Bottura conheceu Beppe quando este trabalhava num grande restaurante com duas estrelas *Michelin* perto de Bolonha, onde Bottura e a esposa costumavam jantar. A caminho de casa depois do jantar, na noite em que se conheceram, Bottura ligou a Beppe com uma oferta de trabalho. Muitas das contratações de Bottura tiveram lugar desta forma: rápidas, quase acidentais.

Segundo mais novo de cinco irmãos, Bottura cresceu em Modena, perto da Osteria Francescana. A mãe passava grande parte do dia a cozinhar, a par da mãe dela, de modo a alimentar os filhos, o marido, uma cunhada e um cunhado que viviam com eles, bem como os amigos de todos. Aos cinco anos, Bottura via a mãe e a avó a cozinhar, ficando curioso com os rolos que elas usavam para fazer massa e com as formas interessantes dos *tortellini*. Quando os irmãos chegavam da escola perseguiam-no pela cozinha, servindo-se das armas improvisadas que encontravam. Bottura escondia-se por baixo da mesa da cozinha, pronto para comer os bocados de massa que acabassem no chão.

Bottura não frequentou uma escola de culinária. A sua carreira de *chef* foi um gesto de desafio. Frequentara a faculdade de Direito para agradar ao pai, mas desistiu após dois anos arrastados. Em 1986, uma *trattoria* nos arredores de Modena chamada Campazzo foi posta à venda. O restaurante estava a cair aos bocados e Bottura, na altura com 23 anos de idade, não tinha qualquer experiência de res-

tauração. Mas ele pensou: «Porque não?» Afinal de contas, já cozinhou bastante. Ainda no liceu, ele e os amigos, depois de uma noite de estudo ou de farra, juntavam-se frequentemente em sua casa, ficando sempre ele ao fogão. Bottura lembra-se de umas férias de verão passadas na praia, nos arredores de Salerno, no Sul da Itália, quando tinha 18 anos. Usava um megafone para se fazer ouvir na água, perguntando o tipo de massa que os amigos queriam para jantar, *carbonara* ou *amatriciana*.

Bottura, magro e barbado, de cabelo grisalho, está agora na casa dos 50. Usa óculos com armação preta, grandes e modernos, e *jeans* confortáveis, justos nas pernas. As mãos nunca param. Estava com ele quando um fornecedor veio deixar *mozzarella di bufala* fresca; ele abriu de imediato a caixa, retirando cuidadosamente uma grande bola branca de mozzarella cremosa. Um dos funcionários apareceu com faca e garfo, para que ele a provasse, mas Bottura já arrancava grandes nacos com as mãos. «Isto é divino!», exclamou, oferecendo-me um pouco. «Tem de provar.»

Certa vez perguntei a Bottura o que o inspirava, e ele referiu o artista conceitual chinês Ai Weiwei. Formado no Ocidente, Ai combina tradições diferentes, sobretudo arte minimalista e conceitual. Uma das suas *performances* intitulou-se *Deixar Cair Uma Urna da Dinastia Han*, onde o artista partiu um vaso histórico com dois mil anos. «Para quê partir milhares de anos de História num abrir e fechar de olhos?», perguntou-me Bottura. «Bem vê, tal como mais tarde percebi, o gesto destrutivo de Ai, em vez de destrutivo, era construtivo. Um início. Quebrar, transformar, criar.»

A MAIORIA DOS NEGÓCIOS SEQUE REGRAS, SEM AS QUEBRAR.

Nas organizações encontramos regras um pouco por toda a parte, sejam elas os procedimentos normais para desempenhar uma tarefa, uma hierarquia pormenorizada ou até o código de vestuário. Se ignorarmos as regras vai haver problemas. O caos. Os rebeldes são tolerados com relutância. Caso se tornem demasiado incómodos, são convidados a sair.

Bottura era diferente. Num contexto em que as regras haviam sido cimentadas por séculos de tradição, ele podia ser considerado estouvado – mas as coisas resultaram no restaurante, e maravilhosamente bem. Depois de 15 anos a estudar negócios, a visitar os locais onde as pessoas fazem o seu trabalho e a falar com executivos, já me deparei com indivíduos como Bottura: pessoas que não hesitam em quebrar as regras quando estas os reprimem. Pessoas que põem em causa os seus próprios pressupostos e as suas crenças mais arraigadas, bem como as normas comumente aceites que os rodeiam, de modo a identificar modos mais criativos e eficazes de produzir um resultado transcendente. Pessoas que são «desviantes», mas de uma forma positiva e construtiva.

Durante anos, o meu trabalho académico levou-me a estudar o motivo por que as pessoas cabulam nos exames ou falsificam as declarações de rendimentos, porque mentem nos *websites* de encontros, ou porque não param nos sinais vermelhos. Tornei-me perita em quem quebra as regras e, lógica e consequentemente, fica em apuros. Contudo, ao longo dos anos também vi que o quebrar das regras pode de igual modo estar associado à inovação. Acompanhei histórias de corrupção e de más condutas corporativas, é verdade, mas também encontrei histórias

de coragem. Foram histórias em que o quebrar das regras levou a alterações positivas e fez do mundo, a vários níveis, um lugar melhor. Dei comigo a interrogar-me quanto ao que poderíamos aprender com estas pessoas. Quais seriam os seus segredos?

Por volta da mesma altura em que fiquei curiosa com essas questões, também começara a explorar outro fenómeno. Em muitas das empresas que estudara, o trabalho não agradava à maioria das pessoas. Ia-me deparando com o mesmo padrão: depois de um determinado período no trabalho, os funcionários distanciavam-se e passavam a usar cada vez mais o seu tempo de formas improdutivas – e de formas que os deixavam infelizes e frustrados. Porque aconteceria isso? Ou, dito de outra forma: porque é que o trabalho é uma seca?

Durante uma visita à Harvard Coop, uma loja local em Cambridge, essas duas ideias fundiram-se. Estava a perscrutar os escaparates, de café na mão, quando um livro me chamou a atenção. O aspeto tinha o seu quê de invulgar (era grande, da cor de um vinho tinto, com gordas letras douradas na capa), bem como o título: *Never Trust a Skinny Italian Chef* («Nunca Confie num Chef Italiano Magrinho»). Era um livro de receitas, mas de todo um livro de culinária típico. Estava repleto de belas fotografias a cores de pratos invulgares e divertidos, como *La parte croccante della lasagna*, cada um acompanhado pela história atípica da sua origem. Foi aqui que descobri a história de Massimo Bottura e como ele procurara «romper com a tradição e abrir caminho a uma nova cozinha italiana». Sei bem o valor que os italianos dão às suas tradições, pelo que percebi de imediato que Bottura era um rebelde. Mas também reconheci o quanto ele adorava o seu