



Pequenas Mudanças,
Resultados Impressionantes

Hábitos Atômicos

Um Método Fácil e Comprovado de Criar
Bons Hábitos e Se Livrar dos Maus

James Clear



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2019

Conteúdo

Introdução: Minha História 1

Os Fundamentos

Por que Pequenas Mudanças Fazem uma Grande Diferença

1. O Surpreendente Poder dos Hábitos Atômicos 13
2. Por que Seus Hábitos Moldam Sua Identidade (e Vice-versa) 29
3. Como Criar Hábitos Melhores em Quatro Passos Simples 43

A 1ª Lei

Torne-o Claro

4. O Homem que Não Parecia Bem 59
5. A Melhor Maneira de Criar um Novo Hábito 67
6. A Motivação É Superestimada; o Ambiente É Mais Relevante 79
7. O Segredo do Autocontrole 89

A 2ª Lei

Torne-o Atraente

8. Como Tornar um Hábito Irresistível	99
9. O Papel da Família e dos Amigos em Moldar Seus Hábitos	111
10. Como Descobrir e Corrigir as Causas de Seus Maus Hábitos	123

A 3ª Lei

Torne-o Fácil

11. Caminhe Lentamente, mas Jamais Recue	137
12. A Lei do Mínimo Esforço	145
13. Como Parar de Procrastinar Usando a Regra dos Dois Minutos	155
14. Como Tornar os Bons Hábitos Inevitáveis e os Maus, Impossíveis	165

A 4ª Lei

Torne-o Satisfatório

15. A Regra Essencial da Mudança de Comportamento	179
16. Como Manter os Bons Hábitos Todos os Dias	191
17. Como um Parceiro de Responsabilidade Pode Mudar o Jogo	201

Táticas Avançadas

Como Deixar de Ser Apenas Bom e Ser Realmente Fantástico

18. A Verdade sobre o Talento (Quando os Genes Importam)	213
19. A Regra de Cachinhos Dourados: Motivação na Vida e no Trabalho	225
20. O Lado Negativo de Criar Bons Hábitos	235
Conclusão: O Segredo dos Resultados Duradouros	247

Apêndice

O que Ler em Seguida?	253
Pequenas Lições das Quatro Leis	255
Como Aplicar Essas Ideias aos Negócios	261
Como Aplicar Essas Ideias à Criação dos Filhos	263
Notas	265
Índice	299

OS FUNDAMENTOS

Por que Pequenas
Mudanças Fazem uma
Grande Diferença

O Surpreendente Poder dos Hábitos Atômicos

O DESTINO DO ciclismo britânico mudou em um dia de 2003. A organização responsável pela regulamentação do ciclismo profissional na Grã-Bretanha contratara recentemente Dave Brailsford como seu novo diretor de performance. Na época, ciclistas profissionais da Grã-Bretanha haviam suportado quase 100 anos de mediocridade. Desde 1908, os ciclistas britânicos conquistaram apenas uma medalha de ouro nos Jogos Olímpicos, e se saíram ainda pior na maior corrida do ciclismo, o Tour de France. Em 110 anos, nenhum ciclista britânico havia vencido o evento.

Na verdade, o desempenho dos ciclistas britânicos era tão decepcionante que um dos principais fabricantes da Europa se recusou a vender bicicletas para a equipe porque temia que isso prejudicasse as vendas se outros profissionais vissem os britânicos usando seus equipamentos.

Brailsford havia sido contratado para mudar o rumo do ciclismo britânico. O que o diferenciava dos treinadores anteriores era seu compromisso inabalável com uma estratégia que chamava de “agregação de ganhos marginais”, que era a filosofia de procurar por uma pequena margem de melhoria em tudo que você faz. Segundo Brailsford: “Todo o princípio surgiu da ideia de que se você dividir todas as ações que conseguir pensar como integrante da

atividade de andar de bicicleta e, em seguida, melhorar em 1% em cada uma delas, teria um aumento significativo ao colocar todas em ação.”

Brailsford e sua equipe começaram fazendo pequenos ajustes esperados em uma equipe profissional de ciclismo. Eles redesenharam os selins das bicicletas para torná-los mais confortáveis e esfregaram álcool nos pneus para ganhar melhor aderência. Pediram aos ciclistas que usassem shorts aquecidos eletricamente sobre as bermudas de lycra, para manter a temperatura muscular ideal, e usaram os sensores de biofeedback para monitorar como cada atleta respondia a determinado exercício. A equipe testou vários tecidos em um túnel de vento e fez com que seus ciclistas ao ar livre passassem a usar roupas de corrida indoors, que se mostraram mais leves e aerodinâmicas.

Mas não parou por aí. Brailsford e sua equipe continuaram a encontrar possíveis melhorias de 1% em áreas negligenciadas e inesperadas. Eles testaram diferentes tipos de gel de massagem para ver qual deles levava a uma recuperação muscular mais rápida. Contrataram um cirurgião para ensinar a cada ciclista a melhor maneira de lavar as mãos para reduzir as chances de pegar um resfriado. Determinaram o tipo de travesseiro e colchão que proporcionava a melhor noite de sono para cada atleta. Até pintaram o interior do caminhão da equipe de branco, o que ajudava a identificar pontos de poeira que normalmente passariam despercebidos, mas poderiam prejudicar o desempenho das bicicletas precisamente ajustadas.

Como essas e centenas de outras pequenas melhorias se acumularam, os resultados foram mais rápidos do que se poderia imaginar.

Apenas cinco anos após Brailsford assumir, a equipe britânica dominou os eventos de ciclismo de estrada e pista nos Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, onde conquistou impressionantes 60% das medalhas de ouro. Quatro anos depois, quando os Jogos Olímpicos chegaram a Londres, os britânicos elevaram o nível ao estabelecer nove recordes olímpicos e sete mundiais.

Nesse mesmo ano, Bradley Wiggins se tornou o primeiro ciclista britânico a vencer o Tour de France. No ano seguinte, seu companheiro de equipe,

Chris Froome, venceu a corrida, e voltaria a vencer em 2015, 2016 e 2017, dando à equipe britânica cinco vitórias no Tour de France em seis anos.

Durante um período de 10 anos, de 2007 a 2017, os ciclistas britânicos conquistaram 178 campeonatos mundiais e 66 medalhas de ouro olímpicas ou paralímpicas, e conquistaram 5 vitórias do Tour de France, que é considerada a corrida mais bem-sucedida na história do ciclismo.¹

Como isso aconteceu? Como atletas comuns se transformam em campeões mundiais com pequenas mudanças que, à primeira vista, parecem fazer uma diferença modesta, na melhor das hipóteses? Por que pequenas melhorias se acumulam em resultados tão notáveis e como você pode replicar essa abordagem em sua própria vida?

POR QUE OS HÁBITOS FAZEM A DIFERENÇA

É muito fácil superestimar a importância de um momento decisivo e subestimar o valor das pequenas melhorias diárias. Muitas vezes, nos convencemos de que um grande sucesso requer uma grande ação. Seja para perder peso, construir um negócio, escrever um livro, ganhar um campeonato ou alcançar qualquer outro objetivo, pressionamos a nós mesmos para gerar uma melhoria impressionante, de que todos comentem.

Enquanto isso, melhorar em 1% não é particularmente notável — às vezes nem é *perceptível* —, mas pode ser muito mais significativo, especialmente em longo prazo. A diferença que uma pequena melhoria pode fazer ao longo do tempo é impressionante. Veja como a matemática funciona: se você conseguir ficar 1% melhor a cada dia durante um ano, acabará sendo 37 vezes melhor quando terminar. Por outro lado, se ficar 1% pior a cada dia durante um ano, você declinará quase a zero. O que começa como uma pequena vitória ou um pequeno contratempo se acumula em algo muito maior.

¹ Enquanto este livro estava em gráfica, novas informações sobre a equipe de ciclismo britânica foram divulgadas. Você pode ver meus comentários em atomichabits.com/cycling [conteúdo em inglês].

1% MELHOR TODO DIA

1% pior por dia por 1 ano. $0,99^{365} = 0,03$

1% melhor por dia por 1 ano. $1,01^{365} = 37,78$

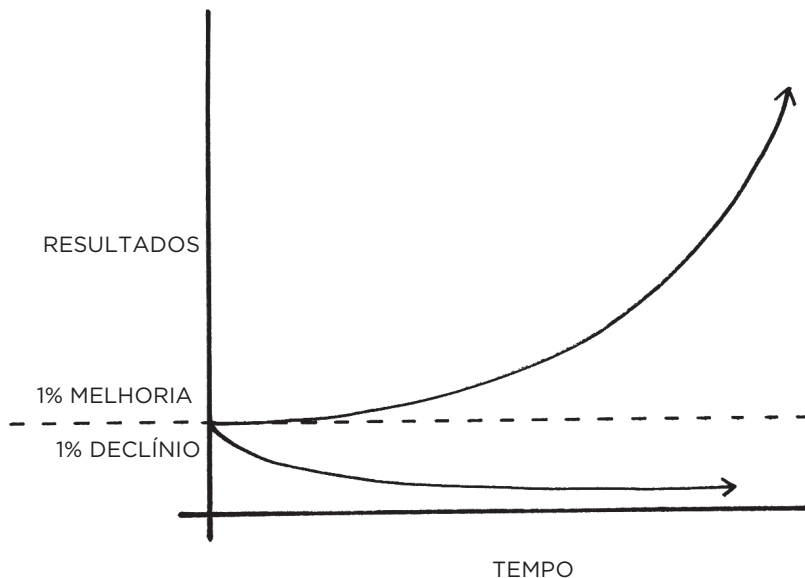


FIGURA 1: Os efeitos de pequenos hábitos se acumulam com o tempo. Por exemplo, se você conseguir se tornar apenas 1% melhor por dia, acabará com resultados aproximadamente 37 vezes melhores depois de um ano.

Hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento. Da mesma forma que o dinheiro se multiplica com juros compostos, os efeitos de seus hábitos se multiplicam à medida que você os repete. Eles parecem fazer pouca diferença em um dia isoladamente, e ainda assim o impacto que provocam ao longo dos meses e anos pode ser enorme. Somente dois, cinco ou até dez anos depois é que o valor dos bons hábitos e o custo dos maus tornam-se evidentes.

Esse pode ser um conceito difícil de avaliar no cotidiano. Muitas vezes desprezamos as pequenas mudanças porque não parecem importar muito

no momento. Se economizar um pouco de dinheiro agora, você ainda não será milionário. Se for para a academia três dias seguidos, ainda estará fora de forma. Se estudar mandarim por uma hora esta noite, não aprenderá o idioma. Nós fazemos algumas mudanças, mas os resultados nunca parecem vir rapidamente, e então voltamos para nossas rotinas anteriores.

Infelizmente, o ritmo lento da transformação também facilita que um mau hábito volte. Se você comer um alimento não muito saudável hoje, a balança não se move muito. Se trabalhar até tarde e ignorar sua família, ela o perdoará. Se procrastinar e deixar seu projeto para amanhã, normalmente haverá tempo para concluí-lo mais tarde. Uma única decisão é fácil de ignorar.

Mas quando repetimos 1% de erro, dia após dia, reproduzindo más decisões, duplicando pequenos erros e racionalizando pequenas desculpas, as pequenas escolhas viram resultados tóxicos. É o acúmulo de muitos erros — um declínio de 1% aqui e ali — que em algum momento gera problemas.

O impacto criado por uma mudança em seus hábitos é semelhante ao efeito de mudar a rota de um avião em apenas alguns graus. Imagine que você está voando de Los Angeles para Nova York. Se um piloto ajustar a direção apenas 3,5 graus ao sul, você aterrissará em Washington, DC, em vez de em Nova York. Uma mudança tão pequena é imperceptível na decolagem — o nariz do avião se move poucos metros — mas quando essa distância é amplificada por toda a extensão dos EUA, a viagem termina a quilômetros de distância.²

Da mesma forma, uma ligeira mudança em seus hábitos diários pode direcionar sua vida para um destino muito diferente. Fazer uma escolha que seja 1% melhor ou pior parece insignificante no momento, mas, ao longo dos momentos que compõem a vida toda, essas escolhas determinam a diferença entre quem você é e quem poderia ser. O sucesso é resultado de hábitos diários — não transformações únicas na vida.

² Eu me empolguei e resolvi fazer as contas. Washington, DC, fica a cerca de 225 milhas da cidade de Nova York. Supondo que você esteja voando em um 747 ou em um Airbus A380, mudar o rumo em 3,5 graus ao sair de Los Angeles provavelmente faz com que o nariz do avião mude de 7,2 a 7,6 pés (86 a 92 polegadas). Uma mudança muito pequena na direção pode levar a uma mudança muito significativa no destino.

Dito isso, não importa o quanto você seja bem ou malsucedido agora. O que importa é saber se os seus hábitos estão colocando você no caminho do sucesso. Sua preocupação deve ser muito maior com sua trajetória atual do que com seus resultados atuais. Se você é milionário, mas gasta mais do que ganha todo mês, então está em uma trajetória ruim. Se seus hábitos não mudarem, o resultado não será bom. Por outro lado, se está falido, mas economiza um pouquinho a cada mês, então está no caminho da independência financeira — mesmo que esteja se movendo mais devagar do que gostaria.

Seus resultados são uma mensuração tardia de seus hábitos. Seu patrimônio líquido é uma mensuração tardia de seus hábitos financeiros. Seu peso é uma mensuração tardia de seus hábitos alimentares. Seu conhecimento, de seus hábitos de aprendizado. Sua bagunça, de seus hábitos de limpeza. Você colhe o que planta e cultiva.

Se quiser prever qual será seu destino na vida, tudo o que precisa fazer é seguir a curva de pequenos ganhos ou pequenas perdas, e ver como suas escolhas diárias se acumularão 10 ou 20 anos depois. Você está gastando menos do que ganha por mês? Está indo à academia toda semana? Está lendo livros e aprendendo algo novo a cada dia? Batalhas minúsculas como essas são as que definirão o seu futuro eu.

O tempo amplia a margem entre o sucesso e o fracasso. Ele multiplicará o que cultiva. Bons hábitos transformam o tempo em aliado. Maus hábitos o tornam seu inimigo.

Hábitos são uma faca de dois gumes. Os maus conseguem arruiná-lo tão facilmente quanto os bons, engrandecê-lo, e é por isso que entender os detalhes é essencial. Você precisa saber como os hábitos funcionam e como projetá-los a seu gosto, para que possa evitar a face perigosa da lâmina.

SEUS HÁBITOS PODEM SE ACUMULAR A SEU FAVOR OU CONTRA VOCÊ

Acúmulo Positivo	Acúmulo Negativo
<p>Acúmulo de produtividade. Realizar uma tarefa extra é um pequeno feito em qualquer dia, mas conta muito ao longo de toda a carreira. O efeito de automatizar uma tarefa antiga ou dominar uma nova habilidade pode ser ainda maior. Quanto mais tarefas você puder realizar sem pensar, mais seu cérebro estará livre para se concentrar em outras áreas.</p>	<p>Acúmulo de estresse. A frustração de um engarrafamento. O peso das responsabilidades parentais. A preocupação de fazer face às despesas. A tensão de estar com a pressão arterial levemente alta. Por si só, essas causas comuns de estresse são gerenciáveis. Mas, quando persistem por anos, pequenos estresses se transformam em sérios problemas de saúde.</p>
<p>Acúmulo de conhecimento. Conhecer uma ideia não fará de você um gênio, mas um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida pode ser transformador. Além disso, cada livro que você lê não apenas ensina algo novo, mas também abre diferentes maneiras de pensar sobre ideias antigas. Como Warren Buffett diz: “É assim que funciona o conhecimento. Ele se acumula, como juros compostos.”</p>	<p>Acúmulo de pensamentos negativos. Quanto mais você se considera inútil, estúpido ou feio, mais se condiciona a interpretar a vida dessa maneira. Você fica preso em um ciclo vicioso de pensamento. O mesmo é verdade para como você pensa sobre os outros. Uma vez que adquire o hábito de ver as pessoas como irritadas, injustas ou egoístas, você vê esse tipo de pessoa em todo lugar.</p>
<p>Acúmulo de relacionamentos. As pessoas refletem seu comportamento de volta para você. Quanto mais você ajuda os outros, mais os outros querem ajudá-lo. Ser um pouco melhor em cada interação resulta em uma rede de conexões amplas e fortes ao longo do tempo.</p>	<p>Acúmulo de indignação. Motins, protestos e movimentos de massa raramente resultam de um único evento. Em vez disso, uma longa série de microagressões e agravos diários se multiplica lentamente até que um evento desequilibra a balança e a indignação se espalha como um incêndio.</p>

COMO REALMENTE É O PROGRESSO

Imagine que você tem um cubo de gelo na mesa à sua frente. A sala está fria e você pode ver sua respiração. Neste momento, a temperatura é de 25 graus. Mas, lentamente, a sala começa a se esquentar.

Vinte e seis graus.

Vinte e sete.

Vinte e oito.

O cubo de gelo ainda está na mesa à sua frente.

Vinte e nove graus.

Trinta.

Trinta e um.

Ainda assim, nada acontece.

Então, a temperatura atinge os 32 graus. O gelo começa a derreter. Uma mudança de 1 grau, aparentemente igual aos aumentos de temperatura anteriores, desencadeou uma grande mudança.

Momentos revolucionários são muitas vezes o resultado de várias ações anteriores, que criam o potencial necessário para desencadear uma grande mudança. Esse padrão aparece em todos os lugares. O câncer passa 80% de sua vida indetectável, depois toma o corpo em meses. O bambu mal pode ser visto nos primeiros cinco anos, pois constrói sistemas radiculares extensos no subsolo antes de irromper do solo e atingir 27 metros em seis semanas.

Da mesma forma, os hábitos geralmente parecem não fazer diferença até que você cruze um limite crítico e desencadeie/desbloqueie um novo nível de desempenho. Nos estágios iniciais e intermediários de qualquer missão, muitas vezes há um Vale de Desilusão. Você espera progredir de forma linear e é frustrante como as mudanças parecem ineficazes nos primeiros dias, semanas e até meses. Não parece que você está indo a lugar algum. É

uma característica de qualquer processo de composição: os resultados mais poderosos são tardios.

Essa é uma das principais razões de ser tão difícil construir hábitos duradouros. As pessoas fazem algumas pequenas mudanças, não conseguem ver um resultado tangível e decidem parar. Você pensa: “Estou correndo todos os dias há um mês, por que não consigo ver nenhuma mudança no meu corpo?” Uma vez que esse tipo de pensamento assume o controle, é fácil deixar que bons hábitos caiam no esquecimento. Mas, para fazer uma diferença significativa, os hábitos precisam persistir por tempo suficiente para romper determinado patamar — que eu chamo de *Platô do Potencial Latente*.

Se você está com dificuldades para criar um bom ou abandonar um mau hábito, não significa que perdeu sua capacidade de melhorar. Muitas vezes é porque ainda não cruzou o Platô do Potencial Latente. Reclamar sobre não alcançar o sucesso, apesar de trabalhar arduamente, é como reclamar que um cubo de gelo não está se derretendo quando você o aquece de 25 a 31 graus. Seu trabalho não foi desperdiçado; está apenas sendo armazenado. Toda a ação acontece quando atinge os 32 graus.

Quando você finalmente romper o Platô do Potencial Latente, as pessoas o chamarão de sucesso instantâneo. O mundo exterior só vê o acontecimento mais drástico e não tudo o que o precedeu. Mas você sabe que é o trabalho que fez há muito tempo — quando parecia que não estava fazendo progresso algum — que possibilita o salto de hoje.

É o equivalente humano da pressão geológica. Duas placas tectônicas podem se friccionar uma contra a outra por milhões de anos, a tensão aumentando lentamente o tempo todo. Então, um dia, elas se friccionam mais uma vez, da mesma forma que fazem há séculos, mas dessa vez a tensão já está muito grande. Um terremoto irrompe. A mudança pode levar anos — até que aconteça de uma só vez.

Maestria requer paciência. O San Antonio Spurs, um dos times mais bem-sucedidos da história da NBA, tem uma citação do reformador social

Jacob Riis pendurada em seu vestiário: “Quando nada parece dar certo, verei o cortador de pedras martelando sua rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira martelada a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.”

O PLATÔ DO POTENCIAL LATENTE

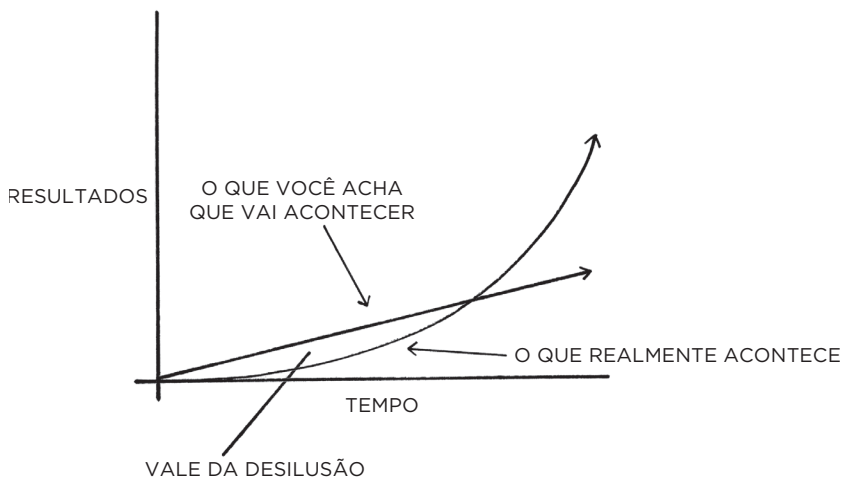


FIGURA 2: Muitas vezes esperamos que o progresso seja linear. No mínimo, esperamos que aconteça rapidamente. Na realidade, os resultados de nossos esforços são frequentemente tardios. Somente meses ou anos depois que percebemos o verdadeiro valor do trabalho realizado antes. Isso pode resultar em um “Vale de Desilusão”, onde as pessoas se sentem desencorajadas depois de semanas ou meses de trabalho árduo sem nenhum resultado. No entanto, esse trabalho não foi desperdiçado. Estava simplesmente sendo armazenado. Apenas muito mais tarde é que o valor total dos esforços prévios é revelado.

Todas as grandes coisas são originadas de pequenos começos. A semente de todo hábito é uma única e minúscula decisão. Mas como essa decisão é repetida, um hábito brota e se fortalece. As raízes se avigoram, e os ramos crescem. A tarefa de abandonar um mau hábito é como desenraizar um poderoso carvalho de dentro de nós. E criar um bom hábito é como cultivar uma flor delicada um dia de cada vez.

Mas o que determina se nos apegamos a um hábito por tempo suficiente para que ele sobreviva ao Platô do Potencial Latente e irrompa do outro lado? O que faz com que algumas pessoas adotem hábitos indesejáveis e permite que outras desfrutem dos efeitos compostos dos bons?

ESQUEÇA AS METAS, CONCENTRE-SE NOS SISTEMAS

A sabedoria convencional afirma que a melhor maneira de alcançar o que queremos na vida — entrar em forma, construir um negócio de sucesso, relaxar mais e se preocupar menos, passar mais tempo com amigos e familiares — é definir metas específicas e práticas.

Por muitos anos, foi assim que encarei meus hábitos. Cada um deles era um objetivo a ser alcançado. Estabeleci metas para as notas que queria na escola, para os pesos que queria levantar na academia, para os lucros que queria obter nos negócios. Consegui conquistar alguns, mas fracassei em muitos deles. Por fim, comecei a perceber que meus resultados tinham pouco a ver com as metas que estabeleci e quase tudo a ver com os sistemas que segui.

Qual é a diferença entre sistemas e metas? Aprendi essa distinção com Scott Adams, o cartunista por trás do personagem dos quadrinhos *Dilbert*. As metas estão relacionadas aos resultados que deseja alcançar. Os sistemas se referem aos processos que levam a esses resultados.

- Se é treinador, sua meta pode ser ganhar um campeonato. Seu sistema é o modo como você recruta jogadores, gerencia seus assistentes técnicos e conduz os treinos.
- Se é empreendedor, sua meta pode ser construir um negócio milionário. Seu sistema é como você testa ideias de produtos, contrata funcionários e executa campanhas de marketing.
- Se é músico, sua meta pode ser tocar uma nova peça. Seu sistema é quantas vezes você pratica, como desmembra e lida com métricas difíceis e seu método para receber feedback de seu instrutor.

Agora vem a pergunta interessante: se você ignorasse completamente suas metas e se concentrasse apenas em seu sistema, ainda teria sucesso? Por exemplo, se fosse um técnico de basquete e ignorasse a meta de ganhar um campeonato e focasse apenas o que sua equipe faz no treino todos os dias, você ainda teria resultados?

Acredito que sim.

O objetivo em qualquer esporte é terminar com a melhor pontuação, mas seria ridículo passar o jogo todo olhando o placar. A única maneira de realmente vencer é melhorar a cada dia. Nas palavras do tricampeão do Super Bowl, Bill Walsh: “A pontuação cuida de si mesma.” O mesmo se aplica a outras áreas da vida. Se quiser melhores resultados, esqueça a definição de metas. Concentre-se no seu sistema.

O que pretendo dizer com isso? As metas são completamente inúteis? Claro que não. Metas são boas para determinar uma direção, mas os sistemas são melhores para fazer progresso. Vários problemas surgem quando se gasta muito tempo pensando nas metas e não há tempo suficiente para projetar seus sistemas.

Problema 1: Vencedores e perdedores têm as mesmas metas.

O estabelecimento de metas sofre de um caso sério de viés de sobrevivência. Nós nos concentramos nas pessoas que vencem — os sobreviventes — e erroneamente assumimos que suas metas ambiciosas as levaram ao sucesso, ao mesmo tempo que negligenciamos todas as outras pessoas que tinham o mesmo objetivo, mas não tiveram sucesso.

Todo atleta olímpico quer ganhar uma medalha de ouro. Todo candidato quer conseguir o emprego. E se pessoas bem e malsucedidas compartilham os mesmos objetivos, então não é a meta o que diferencia os vencedores dos perdedores. Não foi a *meta* de ganhar o Tour de France que impulsionou os ciclistas britânicos para a elite do esporte. Ao que tudo indica, todos os anos o desejo de vencer era o mesmo — como qualquer outra equipe esportiva profissional. A meta sempre esteve lá. Somente quando implementaram um *sistema* de pequenas melhorias contínuas, conseguiram um resultado diferente.

Problema 2: Alcançar uma meta é somente uma mudança momentânea.

Imagine que tenha um quarto bagunçado e defina uma meta para limpá-lo. Se tiver energia para arrumá-lo, terá um quarto organizado — por ora. Mas se mantiver os mesmos hábitos desleixados que levaram a um quarto bagunçado, logo estará olhando para uma nova pilha de bagunça e esperando por outra explosão de motivação. Um resultado idêntico o persegue porque você nunca mudou o sistema por trás dele. Tratou o sintoma sem abordar a causa.

Alcançar uma meta muda sua vida *no momento*. Esse é um fato controverso sobre o aperfeiçoamento. Achamos que precisamos mudar os resultados, mas eles não são o problema. O que realmente precisamos mudar são os sistemas que os produzem. Ao resolver problemas no âmbito dos resultados, a solução é temporária. Para que a melhoria seja perene, você precisa resolver os problemas no âmbito do sistema. Corrija as entradas, e as saídas se corrigirão.