

Informação: a essência da qualidade

LUCIANO RAIZER MOURA

Resumo

Existe uma relação direta entre qualidade e informação. As empresas, basicamente, são um sistema de informação, devendo gerir o conhecimento necessário para o sucesso do seu negócio. Representa grande desafio para as empresas estabelecer um nível de organização que permita às suas funções e processos agirem de forma sincronizada em direção ao objetivo maior da empresa: ofertar produtos e serviços que possam atender aos requisitos do mercado, proporcionando os resultados desejados.

O conceito de gestão da qualidade, ou qualidade total, é bastante conhecido, e muitas empresas têm procurado implementar esse modo de organização. Saber que atender a requisitos de clientes é de vital importância para a empresa não se discute. A questão que se coloca é: como? A empresa deve, de acordo com sua estratégia de ação, definir um tipo de organização que possibilite a melhor forma de transformar os recursos agregando valor aos produtos. A gestão da qualidade representa o meio para as empresas introduzirem o conhecimento necessário ao seu negócio para alcançar seus objetivos. A informação se constitui no insumo vital do sistema da qualidade.

Este artigo apresenta uma análise de como implementar um sistema da qualidade, utilizando o conceito de gestão da informação e estabelecendo a estreita relação dos dois assuntos. Basicamente, discorre sobre como usar a informação para sincronizar os vários elementos da empresa para atingir seus objetivos. É fundamentado na experiência do autor no Núcleo Regional de Informação Tecnológica do Espírito Santo (Nites), sediado no Instituto Euvaldo Lodi IEL-ES, e na implementação de sistemas de qualidade em várias empresas.

Palavras-chave

Informação; Gestão da qualidade; Gestão da informação.

INTRODUÇÃO

As empresas e também as organizações em geral enfrentam atualmente um grande desafio: como competir nessa virada de século com grandes e repentinas transformações no mercado? Muitas têm sido as técnicas empregadas e as tentativas. Algumas tentam medidas tradicionais, como a redução de pessoal (downsizing), para reduzir seus custos e conseqüentemente, os seus preços. Muitas partem para implantar programas de qualidade total, outras para o investimento em tecnologia para automação de seus processos, e algumas falam até em programas de inovação. A verdade é que, para sobreviver, as empresas têm de se mexer (o que estão fazendo). Caso contrário, correm sério risco de não continuar suas atividades.

A receita para o sucesso empresarial não é difícil entender. Basicamente, devem ofertar produtos e serviços que estejam de acordo com as expectativas e necessidades do mercado, a preços competitivos. Não há dúvida disso. A questão que se coloca é: como? Ou seja, qual a organização que devem implementar para a melhor utilização de recursos e, assim, obter os produtos que os clientes desejam? As empresas devem conhecer muito bem o mercado que querem atender, os seus requisitos, a melhor estratégia de atuação, a tecnologia necessária para obtenção de produtos, meios para aquisição de matérias-primas e serviços, conhecer a atuação dos concorrentes, novos produtos e técnicas, entre tantos outros conhecimentos necessários. Sem dúvida, o

sucesso de qualquer organização passa pelo domínio e utilização do conhecimento necessário ao seu negócio. A informação tecnológica representa a organização do conhecimento humano aplicada à produção de bens e serviços para atender às necessidades de mercado.

Em todas as atividades da empresa está presente a informação. Ao mesmo tempo em que se constitui no principal insumo das organizações, a informação também representa o meio de sincronizar as diversas funções, processos e setores de uma empresa, em busca de seus objetivos. Oferecer produtos que atendam ao mercado representa o maior objetivo da empresa. Em síntese, isso significa ter qualidade. Toda empresa usa a informação, pois existe estreita relação entre os dois assuntos: informação e qualidade. Este texto tem como objetivo apresentar uma análise de como a informação pode ser usada para gestão da qualidade sob o ponto de vista empresarial. Visa a responder à seguinte questão: como sincronizar os elementos da empresa para obter produtos e serviços de acordo com o mercado, de modo competitivo? Se qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devam fazer a coisa certa, da primeira vez, no tempo certo e ao menor custo, necessariamente precisam dominar e usar conhecimento para alcançar os seus objetivos. A gestão da informação permite usar o conhecimento necessário para a organização da empresa.

ENTENDENDO MELHOR A QUALIDADE

Muitos têm sido os conceitos e as formas de entender a qualidade. Antes de abordar diretamente a sua relação com a informação, é necessário fazer uma breve equalização dos conceitos que serão usados.

Um produto, entendido como o resultado de um sistema empresarial, seja tangível como os produtos em si (um bem), ou intangível como os serviços, apresenta características que devem ser compatíveis com os requisitos dos clientes. Essas características são bastante amplas. Basicamente, podem ser definidas em três tipos: qualidade em si (intrínseca), preço e atendimento. De fato, os clientes, ao adquirir qualquer produto, esperam ter suas necessidades atendidas ao menor custo e com um adequado serviço ou atendimento (local certo, forma certa, prazo certo e cordialidade).

Qualidade representa um atributo de produtos e serviços que atendem às necessidades de quem os usa. Gestão da qualidade ou qualidade total significa um modo de organização das empresas para sempre garantir produtos com qualidade, buscando a satisfação das pessoas envolvidas com a empresa, sejam clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores ou a própria comunidade. Significa uma filosofia administrativa, um modo de gestão, definindo uma organização para uso dos recursos de forma adequada, sejam materiais, financeiros e materiais, visando a agregar valor ao produto. Qualidade total representa um meio para as empresas atingirem seus objetivos.

A gestão da qualidade prevê o aporte do conhecimento necessário para a empresa poder ofertar produtos de acordo com os requisitos do mercado. Esse conhecimento é adquirido por meio da informação que, como insumo principal da empresa, é utilizada para capacitar as pessoas e estabelecer um sistema organizacional que as orienta e instrua sobre como executar suas atividades.

Um sistema da qualidade é basicamente um sistema de informação. Fornece respostas às principais perguntas que as pessoas fazem para gerir as atividades da empresa: o que deve ser feito, como fazer, por que fazer, quando fazer, quem é o responsável, onde e quanto produzir.

A INFORMAÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

As empresas estão submetidas a muito mais pressões ao seu negócio que no passado, seja a ameaça da concorrência internacional, ou mesmo ao crescente número de empresas nacionais.

Existem ainda outras pressões de caráter sistêmico que atuam sobre as empresas de um modo geral, como as alterações do comportamento dos clientes (que estão mais exigentes), as exigências de proteção ambiental, as ações de sindicatos, as exigências da adoção da ISO 9000, as alterações da economia por parte do governo, ao chamado "custo Brasil", representando o aumento de custos dos produtos nacionais devido às dificuldades da infra-estrutura e burocracia do sistema governamental, bem como outras. Para ser competitivo, é preciso conhecer o ambiente externo e dominar o ambiente interno, definindo estratégias de ação que revertam em sucesso para a empresa. Como o ambiente externo apresenta grande dificuldade em ser alterado, resta à empresa monitorá-lo, para definir a melhor organização interna. Fazer isso sem informação precisa e confiável é deixar à sorte os caminhos da empresa.

A empresa e o ambiente externo

A empresa, entendida como um sistema, representa a aplicação de recursos físicos (instalações, equipamentos, máquinas etc.), humanos e organizacionais, para transformar matérias-primas, insumos e informações em produtos na forma de bens e serviços. A sua maior missão é ofertar produtos que atendam às necessidades dos clientes que estão dispostos a pagar por aquilo que recebem, proporcionando o faturamento e o conseqüente e almejado lucro para a empresa. O denominado ciclo empresarial é apresentado na figura 1. Uma empresa, para ser competitiva, deve agregar valor a tudo aquilo que entra, gerando produtos em que os clientes percebam o seu valor e estejam dispostos a adquiri-los.

Uma empresa, para ser competitiva, além de considerar as ameaças proporcionadas pela concorrência direta, deve considerar todo o contexto em que está inserida, conforme definido pelo modelo de Porter, ou seja, as pressões dos fornecedores, clientes, além das empresas entrantes e das substituições pelas inovações. Deve conhecer todos os fatos e dados do seu contexto empresarial, ou seja, ter informações a respeito do seu ambiente, e, a partir disso, definir uma estratégia de ação que a conduza à sua missão e objetivos globais. A informação do ambiente, nesse sentido, deve ser algo mais que as "informações sobre concorrentes": deve envolver todo o contexto do ambiente externo, as oportunidades e ameaças, e se denomina "informação competitiva"*

Estratégia competitiva

Definir o caminho a seguir, o que fazer para ofertar produtos e serviços que sejam aceitos pelo mercado, eis a grande questão da estratégia a ser adotada pelas empresas. Além de considerar as ameaças e oportunidades externas, seja em relação aos concorrentes, fornecedores e clientes, a empresa deve conhecer muito bem e ter o devido domínio do seu ambiente interno: seus pontos fortes e passíveis de melhoria.

Toda e qualquer empresa deve tomar decisões em relação à sua estratégia competitiva, considerando:

- a definição de produtos e serviços a serem oferecidos;
- o estabelecimento de objetivos claros, tanto físicos, como financeiros;
- a definição de uma organização pautada em processos organizacionais que garantam a obtenção de produtos conforme os requisitos dos clientes;
- o desenvolvimento de recursos necessários a alcançar os níveis de desempenho desejados;
- o monitoramento do desempenho organizacional e redirecionamento dos recursos.

A mais moderna linha de pensamento estratégico a respeito das questões apontadas indicam o estabelecimento de uma organização interna que permita o domínio das operações e atividades para obtenção de produtos diferenciados em relação ao mercado. Em ambos, o ponto-chave é a informação.

A EMPRESA COMO UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A informação como insumo básico das empresas está presente em todas as suas atividades, desde o conhecimento do mercado e definição dos produtos, até a produção dos mesmos, passando pelo sistema de suprimentos e vendas. Não se trata de ter o processamento de dados mediante o uso de computadores, e sim de se prover o conhecimento e orientações necessários a cada posto de trabalho, a cada processo, a cada função da empresa, no momento certo e na precisão requerida.

O que se observa é a grande informalidade na gestão em geral, em que as informações estão contidas nas cabeças das pessoas ou mesmo de forma física disposta em documentos, fichas e outros meios de difícil recuperação. Se existem softwares que suportam as operações, tanto no ponto de vista gerencial (programação, registros) como de controle (automação), muitas vezes são insuficientes, sem qualquer interação entre si, pois processam dados em informações desnecessárias, gerando volume de dados, e não a necessária informação para cada atividade.

Os autores McGee e Prusak observam, em seu livro Gerenciamento Estratégico da Informação, que a informação é muito mais que dados processados, sendo "... dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto". Destacam que informação significa dados em uso, e isso pressupõe a participação de usuários em manipular dados no seu contexto geral, sem se prender ao formato da apresentação dos mesmos, ou apenas no ponto de vista dos profissionais de informática. Os mesmos autores ressaltam que:

" Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativos. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação, assim como do desafio de administrá-la ou gerenciá-la. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça dos outros".

A empresa utiliza de forma sincronizada informações de diversas naturezas. Todo esse conhecimento é usado para agregar valor ao produto e atender aos requisitos de mercado. A informação utilizada no sistema empresarial pode ser organizada de acordo com o ciclo empresarial, agrupada pela sua similaridade. Pode-se dizer que basicamente uma empresa utiliza informações sobre estratégia, marketing, desenvolvimento de produto e processo, gestão, aquisição, operações, distribuição. A figura 2 permite melhor entendimento disso.

A estratégia define o mercado alvo da atuação da empresa e o tipo de produto a ser ofertado. O marketing permite, por um lado, identificar os requisitos do mercado para os produtos e, por outro lado, promover a divulgação, o atendimento e a verificação da satisfação dos clientes. A seguir, vem o desenvolvimento do produto, estabelecendo as suas especificações (de acordo com os requisitos), e o desenvolvimento do processo, definindo os meios necessários para produção. A gestão prove os recursos necessários e o modo de organização do trabalho, atuando principalmente no planejamento e programação. As operações são as atividades de transformação da matéria-prima adquirida na aquisição, e a distribuição, a função que cuida de fazer chegar o produto aos clientes. Existe uma interligação de todas essas informações ao longo do processo produtivo, desde que um requisito seja transformado em especificação e passe a ser uma característica dos produtos.

ORGANIZANDO A EMPRESA POR PROCESSOS

O atual pensamento sobre estruturação de empresas estabelece a organização das atividades em processos. Esses são entendidos como "conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)"³. Promovem a transformação das entradas em saídas, agregando valor ao produto. A empresa pode ser entendida como um conjunto de processos inter-relacionados, constituindo uma cadeia de transformação da empresa.

Para que um determinado processo possa ser executado conforme o nível de desempenho desejado, além do fluxo de transformação de entradas em saídas, deve ser definido o fluxo de informação em que são providas as informações necessárias ao processo (figura 3).

O fluxo de informação deve prover como entradas orientações sobre os procedimentos (como fazer, por que fazer) e sobre planejamento e programação (quando, quanto, quem, onde). Como saída obtém-se os registros, ou seja, os dados relativos ao ocorrido no processo, representando a sua memória para uso no controle por meio de indicadores gerenciais.

SINCRONIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DA EMPRESA

As diversas atividades de uma empresa devem ser sincronizadas para que haja melhor aproveitamento dos recursos na transformação dos produtos. A cadeia de informação ao longo da empresa é que permite essa articulação entre as funções. Uma forma bastante adequada e simples de fazer essa interligação é usar o "fluxo de informação" dos processos. Como exemplo, considere as atividades de vendas, compras e produção de uma empresa. É comum a empresa vender o que não foi produzido, comprar em excesso ou menos do que é desejado, sem contar os problemas de compra e venda de produtos com especificações erradas. Se for definido o modo de interligação dos processos e estabelecidos os dados para informação, esses problemas serão minimizados. Basta que para cada processo sejam estabelecidos o que, quanto, quando, quem, como, onde e por quê. No exemplo, compras identifica a quantidade e

os prazos de entrega dos produtos vendidos (o que, quanto e quando). Essa mesma informação é desdobrada para compras-fazer a aquisição da quantidade de matérias-primas compatível com a produção prevista. A produção estabelece os procedimentos (como e por quê) e ainda o planejamento e controle da produção, conhecido como PCP, desdobrando as informações de prazos, quantidades e postos de serviços (onde). Ver figura 4

Naturalmente que essa cadeia de informação funciona, se a empresa estiver organizada de um modo em que os processos e funções possam ser estabelecidos e serem conhecidos os canais de comunicação da informação necessária. Para tanto, é preciso estabelecer uma forma de organização da empresa que permita analisar todo o seu funcionamento. O modelo exposto na figura 5 permite uma noção dessa análise global. Todas as funções são vistas, devendo ainda serem definidos os processos que as compõem.

Uma empresa, sob um ponto de vista mais amplo e genérico, pode ser entendida como um conjunto de funções que, atuando de modo sincronizado, contribuem para a missão da mesma - ofertar produtos e serviços de acordo com o mercado em que atua. Uma empresa pode ser entendida como um sistema, e suas funções seriam seus componentes. Entre as principais funções, destacam-se estratégia, marketing, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do processo, gestão, operações, aquisição, mercado, tratamento.

Seguindo uma determinada orientação para sua atuação em relação ao mercado definida pela estratégia, a função marketing identifica as necessidades e requisitos dos clientes, estabelecendo parâmetros para as especificações dos produtos que são feitas pelo desenvolvimento do produto. Os métodos e procedimentos para produção são estabelecidos no desenvolvimento do processo, que orienta a função gestão, na qual estão os processos que estabelecem os recursos necessários para a obtenção dos produtos. Destacam-se, nessa função, a gestão de Recursos Humanos (RH), da Manutenção (MAN), de Finanças (\$), Materiais (logística), Meio Ambiente (MA), Planejamento e Programação (PCP) e Qualidade (QUA). Na função operações, estão os processos produtivos de transformação da matéria-prima adquirida de fornecedores pela função aquisição, obtendo-se, assim, os produtos com as características desejadas pelos clientes. Os rejeitos da produção, entendidos como os resíduos, efluentes e poluição, devem ser devidamente tratados antes de serem lançados ao meio ambiente, na importante função de tratamento. O produto final é distribuído aos clientes pela função mercado.

Dentro da gestão é que se encontra o sistema da qualidade, representando um elemento ou componente do sistema empresa responsável por apoiar a função operações, proporcionando as devidas condições para garantir a qualidade dos produtos.

Como verificado, existe uma estreita relação da organização da empresa em suas funções e processos com a cadeia de informação de que a mesma precisa para atingir seus objetivos.

O SISTEMA DA QUALIDADE: ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para alcançar as políticas e os objetivos determinados, uma empresa deve prover as devidas condições para que os seus processos possam atuar em conjunto, harmonicamente, obtendo produtos de acordo com as especificações. É necessário que seja estabelecido um sistema da qualidade, que representa, conforme definido pela

norma NBR ISO 9004-1/1994, "... a estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade".

O sistema da qualidade deve ser estruturado de acordo com a realidade de cada empresa, porém podem ser identificados pontos comuns, definidos pelas normas NBR ISO série 9000, especialmente no que tange às informações necessárias para garantir a qualidade dos produtos, sendo exatamente esse ponto que trata o presente estudo: como estabelecer um sistema de informação para o sistema da qualidade das empresas.

Uma visão do sistema da qualidade

O sistema da qualidade, conforme apresentado nas normas NBR ISO série 9000, estabelece que, ao longo da cadeia de produção de uma empresa, devam ser definidos procedimentos e responsabilidades para aqueles processos e atividades que afetam a qualidade do produto, bem como que sejam mantidos registros que evidenciem que o processo foi executado conforme estabelecido na documentação. A empresa deve, portanto, estabelecer uma devida organização da documentação que contenha os procedimentos, os planos e programas, assim como registros a respeito do ocorrido ao longo da produção.

Organização da documentação do sistema da qualidade

Basicamente, um sistema da qualidade é constituído pela organização de documentos que definem as responsabilidades, os procedimentos dos processos, os planos e registros. É necessário estabelecer a devida organização da emissão de toda essa documentação, bem como estabelecer condições para o controle de produto e de processo. O sistema da qualidade deve ser organizado em forma de documentação em quatro níveis:

1) Manual da Qualidade

- Define as responsabilidades e o sistema da qualidade como um todo. Apresenta, de um modo geral, a empresa e o sistema produtivo.

2) Procedimentos

- Define as especificações e orientação aos processos e produtos

3) Instruções

- Complementares aos procedimentos, apresentam detalhes de determinadas atividades dos processos ou ações complementares ao mesmo.

4) Registros

Representam a memória dos processos e atividades, contendo os dados registrados a respeito dos fatos ocorridos.

OS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO E A QUALIDADE

Os serviços de informação são organizações que têm como missão básica suprir a necessidade do conhecimento requerido para as empresas atuarem com sucesso no seu negócio. São os fornecedores do insumo Informação das empresas. O seu negócio

é prestar serviços que possam adquirir e adequar a informação de acordo com as necessidades das empresas. Como exemplo desses serviços,

podem ser citados os núcleos de informação tecnológica coordenados pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), com apoio dos recursos do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), a Rede Sebrae, a Rede Senai, entre outras empresas e instituições que se dedicam a essa atividade.

A qualidade interessa aos serviços de informação de duas maneiras. Primeiro, são organizações que têm de atuar de maneira adequada a esse negócio, devendo implementar a gestão da qualidade para atender melhor a seus clientes e buscar a tão sonhada auto-sustentação. Podem fazer uso dessa técnica de gestão, na busca de implementar a melhor forma de gestão, atuando como se fosse uma empresa que está inserida em um contexto competitivo.

A outra maneira é que a informação sobre qualidade tem sido seguramente um dos assuntos mais solicitados pelas empresas. Os serviços de informação precisam se preparar para isso, devendo buscar fontes de informação, preparar seu pessoal, fazer parcerias com profissionais e empresas atuantes nesse importante assunto que representa uma excelente oportunidade de negócio.

CONCLUSÃO

O conhecimento humano atualmente é rico, abundante e bastante abrangente. A informação, entendida como o meio de organização desse conhecimento, está dispersa em um enorme conjunto de fontes de informação, sejam pessoas, centros de pesquisas, bases de dados, empresas, bibliotecas, entre tantas outras. As empresas, independentemente de seu porte, ramo ou localização, precisam, a todo instante, da informação sobre diversos assuntos e áreas do conhecimento.

Para serem competitivas, precisam dominar e fazer uso do conhecimento necessário para ofertar ao mercado produtos que atendam às suas necessidades. Basicamente, uma empresa é um processador de informações, seja a respeito da tecnologia do produto e processo, estratégias de atuação em mercados, modos de gestão, uso racional e "limpo" de recursos para aquisição de materiais e serviços, distribuição e divulgação dos produtos ao mercado, entre tantas outras.

Normalmente, a gestão do conhecimento necessário à atividade da empresa, entendida como gestão da informação, não é formalizada e devidamente organizada. Existe uma falta de sincronismo entre as diversas funções e processos da empresa afetando a sua atuação, obtendo-se produtos e serviços diferentes das expectativas dos clientes. São as chamadas infrações contra a qualidade ou falta de qualidade, que, certamente, afetam a competitividade das empresas.

Uma empresa representa um sistema complexo, estruturado por funções e processos que devem agir de modo ordenado, integrado e sincronizado. Representa um grande desafio para a gestão de empresas fazer com que todos os seus elementos atuem ordenadamente em direção à sua razão de ser: o cliente. A gestão da qualidade representa esse meio, uma forma de organização da empresa em busca de seus objetivos.

Um sistema da qualidade é basicamente um sistema de informação. Permite ordenar o conhecimento usado na empresa, sincronizando a atuação de pessoas, postos de

trabalhos e fornecedores em busca de objetivos comuns, em direção ao sucesso da empresa. O fluxo de informação do processo, que representa o elemento básico da organização das empresas, é que proporciona o devido meio de comunicação entre os componentes da empresa, assegurando o fornecimento de produtos certos, com especificações de acordo com os requisitos dos clientes, nos prazos e quantidades corretas, a um custo mínimo e plena satisfação das pessoas envolvidas com a empresa.

Estabelecer um sistema de organização de empresas com base na gestão da informação representa um meio para ordenar o uso do conhecimento necessário à atividade empresarial visando ao sucesso da mesma. Isso permite concluir que é impossível implementar a qualidade total sem o devido uso da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO EUVALDO LODI. Núcleo Regional de Informação Tecnológica do Espírito Santo. Metodologia IEL/Nites para implantação da Qualidade Total. Vitória, 1993.

MOURA, Luciano Raizer. Engenharia da Informação aplicada a sistemas da qualidade. São Paulo, 1995.

_____. Uma Visão Sistêmica da Norma ISO 9001/94. São Paulo: USP, 1995.

NBR ISO 8402.

NBR ISO 9001/94.

NBR ISO 9004-1.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1994.

PRUSAK, Laurence, McGEE, James V. Gerenciamento estratégico da informação. São Paulo: Campus, 1995. 244p.

Information: the essence of quality

Abstract

There is a straight relation between quality and information. The companies, basicly, are such an information system, and they must deal with the necessary knowledge to their success. Establishing an adequated organization; represents a challenge to companies to lead with their functions and processes running with sincronism in direction to their major objective: to offer products and services fitness for use to market, obtaining the desired results.

The concept of quality management or total quality is well known and many companies have been used this way of management. Attend the customer's requiriments it's a must to companies success. We don't discuss it. The question is how? a companie must, in accord. To it's strategy, define a kind of organization to make possible the best way to transform the resources agregating value to products. The quality management represents a way to companies to introduce the necessary knowledge to their business in the way to achieve their objectives. The information is the most important input of quality systems.

This article shows how to develop a quality sistem using the concept of Information Management, Establishing a narrow relation between both subjects. Basicly, it discrebs how use the information to sincronize the many elements of a companie to achieve it's objectivities. It refers to the experiance of the

author and the activities of "Núcleo Regional de Informação Tecnológica do Espírito Santo-Nites", established in "Instituto Euvaldo Lodi-IEL-ES", and in the implementations the total quality management in many companies.

Keywords

Information; Quality management; Information management.

Luciano Raizer Moura

Coordenador técnico do IEL/Nites, professor da Ufes, engenheiro mecânico pós-graduado em engenharia da qualidade, mestrando em engenharia da produção pela DSP.

* Conforme definido por McGee e Prusak no livro Gerenciamento Estratégico da Informação, página 28.