

ANO 2026

Associação Social e Cultural Paradense

Mod.11.002.H – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO



PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Orientações estratégicas, definição de objetivos e ações



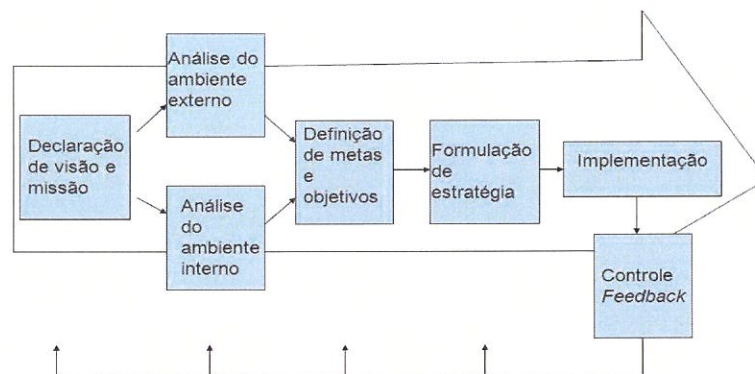
Índice

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	MISSÃO, VISÃO, VALORES.....	4
3	ANÁLISE DO CONTEXTO E AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA INSTITUIÇÃO	5
3.1	CONTEXTO EXTERNO	5
3.2	CONTEXTO INTERNO.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
3.2.1	Estrutura Organizacional.....	6
	Serviços Prestados	7
A.	RESPOSTAS SOCIAIS - INFÂNCIA E JUVENTUDE: CRIANÇAS E JOVENS	7
a)	Creche	7
b)	Pré-escolar	7
c)	CATL	8
	Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 20 crianças.....	8
B.	RESPOSTAS SOCIAIS - POPULAÇÃO ADULTA: PESSOAS IDOSAS	9
d)	Centro de Dia	9
e)	Serviço de Apoio Domiciliário.....	9
a)	Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade	11
4	POLÍTICA DA QUALIDADE	12
5	ANÁLISE ESTRATÉGICA	12
b)	Análise PEST – vertente externa à organização	14
c)	Objetivos Estratégicos e Plano de Acção	15
6	CONSIDERAÇÕES.....	15
	Anexo I - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO.....	15
	ANEXO II – RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS.....	19
	Webgrafia.....	20
	Bibliografia.....	20

1 Introdução

O Plano de Ação Estratégico da Associação Social e Cultural Paradense para o ano de 2026 é um instrumento de planeamento das ações e das atividades a desenvolver nesse mesmo ano, tendo como suporte e como orientação o respetivo orçamento.

O supracitado documento será realizado tendo em vista seis fases distintas:



Fonte: Kotler (apud EMMERICK; PEREIRA, 2007, p.51)

Figura 1 - Fases de Plano de Ação

Numa primeira fase são definidas e caracterizadas a **missão e visão da instituição**, bem como os seus valores, e com base nos mesmos, definida a política da qualidade.

Posteriormente, é realizada uma caracterização do **ambiente externo e análise do ambiente interno**, de forma a melhor compreender o contexto organizacional da A.S.C.P.

Numa terceira fase são definidas **metas e objetivos estratégicos** com base na análise anteriormente realizada.

Na quarta fase serão definidos os objetivos operacionais que por sua vez, dão origem a indicadores monitorizáveis. Cada um destes objetivos operacionais ocasiona depois uma ou várias ações que facilitam a sua implementação, bem como o seu controle e monitorização que é realizado quadrimestralmente, através do relatório de acompanhamento de indicadores (Mod.11.004) a formulação **estratégica** e a **implementação** são fatores decorrentes destes.

Os resultados de **feedback** dos indicadores dão depois origem a novo mapa de objetivos e nova estratégia.





1ª ETAPA – Definição da Missão

2ª ETAPA – Análise do Ambiente Externo

3ª ETAPA – Análise do Ambiente Interno

4ª ETAPA – Elaboração de Filosofias e Políticas

5ª ETAPA – Definição de Objetivos

6ª ETAPA – Seleção de Estratégias

7ª ETAPA – Formulação de Metas e Ações Setoriais

8ª ETAPA – Elaboração de Orçamento

9ª ETAPA – Definição de Parâmetros de Avaliação

10ª ETAPA – Formulação de um Sistema de Gerenciamento
de responsabilidades

11ª ETAPA – Implantação.

Figura 2 - Fases de Planeamento Estratégico

2 Missão, Visão, Valores

Missão: Prestar serviços sociais de qualidade que promovam nos clientes (crianças, jovens e idosos e/ou todos os cidadãos em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho) um aumento da satisfação das suas necessidades de uma forma duradoura e substancial, criando relações de longo prazo mutuamente benéficas.

Visão: Ser a primeira escolha dos clientes do mercado da prestação de serviços sociais, sendo reconhecida pelo seu rigor e profissionalismo na comunidade.

Valores: A Direção da Associação Social e Cultural Paradense elegeu como seus valores a honestidade, integridade, responsabilidade, competência e confidencialidade.



3 Análise do contexto e ambiente externo e interno da Instituição

3.1 Contexto Externo

A A.S.C.P. – Associação Social Cultural Paradense é uma organização sem fins lucrativos (IPSS – Instituição Social Solidariedade Social) em Chão da Parada, pertence à União de freguesias de Tornada e Salir do Porto, com uma população de 4.434 (*População - Dados INE - Censos 2021*).

Nos levantamentos de 2021 (INE), o número de desempregados em Tornada e Salir do Porto não é muito significativo.

Freguesia	Nº Desempregados		
	Total	H	M
União das Freguesias de Tornada e Salir do Porto	136	64	72

Figura 3 – Desemprego

Relativamente às Respostas Sociais do concelho, o Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta bastante frequente e não é visto como urgente ou necessária maior resposta nesta matéria. Porém, são necessárias mais respostas de SAD 24 horas.

Resposta Social	Nº de equipamentos*
Serviço de Apoio Domiciliário (IPSS)	16
Serviço de Apoio Domiciliário (Lucrativas)	3
Centro de Dia (IPSS)	14
Centro de Dia (Lucrativas)	2
Centro de Convívio (IPSS)	1
Estruturas Residenciais para Idosos (IPSS)	10
Estruturas residenciais para Idosos (Lucrativas)	10

Figura 4 - Respostas Sociais Sénior – Carta Social – Relatório 2023

No que concerne às respostas sociais de infância, a Creche continua com necessidade de enquadramento para a população infantil no concelho.

Resposta Social	Nº de equipamentos/respostas*
Creche (IPSS)	7
Creche (Lucrativas)	2
Educação Pré-escolar (IPSS)	7
Educação Pré-escolar (Lucrativos)	3
Educação Pré-escolar (Rede Pública)	23
Centro de Atividades de Tempos Livres (IPSS)	4
Centro de Atividades de Tempos Livres (Lucrativo)	1
Centro de Acolhimento Temporário	1
Lar de Infância e Juventude	1

Figura 5 - Respostas de Infância – Carta Social – Relatório 2023

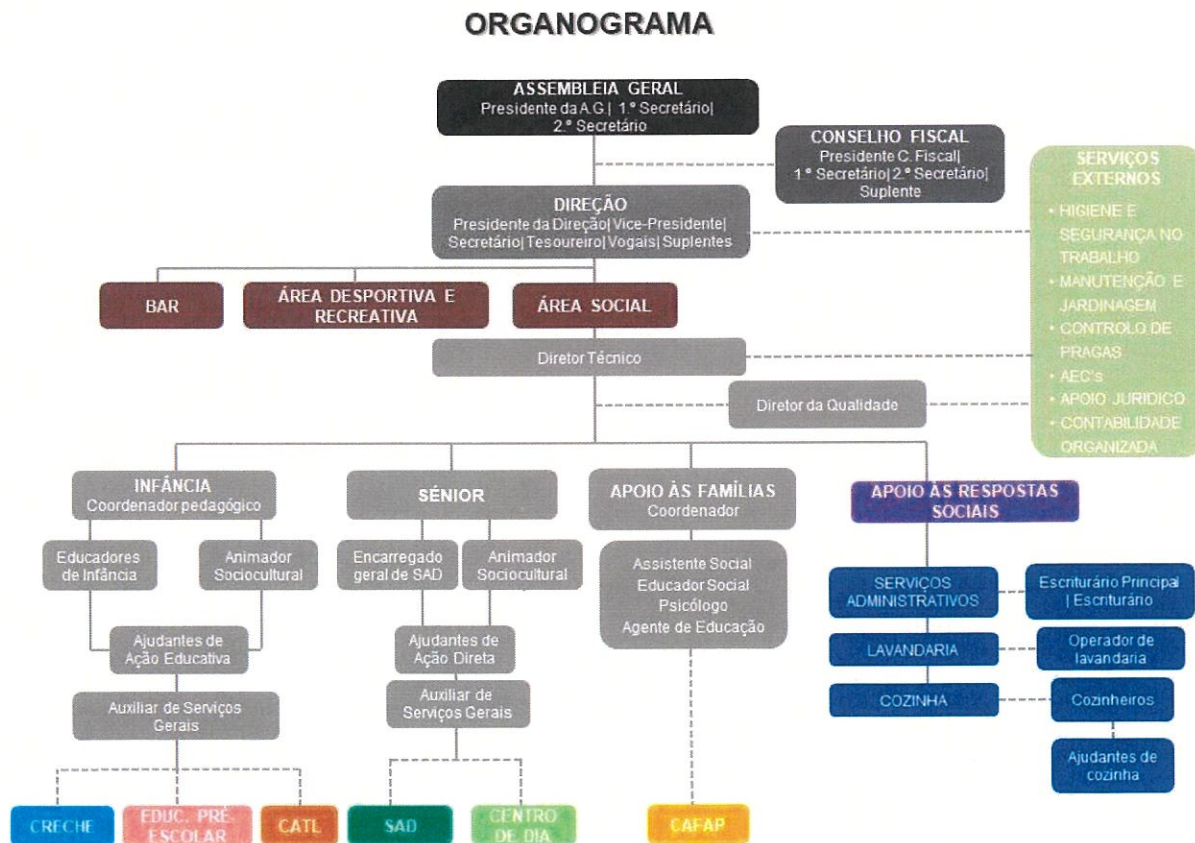


Serviço/equipamento	Nº de serviços/equipamentos
Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS 5G)	1
RADAR Social	1
Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco	1
RNCCI - Unidade de Convalescença	1
Universidade Sénior	1
Serviço de atendimento e acompanhamento social - SAAS	1

Figura 6 - Respostas comunitárias

3.2 Contexto Interno

3.2.1 Estrutura Organizacional





Serviços Prestados

A. Respostas Sociais - Infância e Juventude: Crianças e Jovens

a) Creche

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 meses e os 3 anos, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 45 crianças.

Denominação	Lotação
Sala – Berçário	10
Sala 1-2 anos	15
Sala 2-3 anos	20

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
----------	-------	--------------	-----

b) Pré-escolar

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 e os 6 anos de idade, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 39 crianças.

Capacidade da Valência: 47 utentes

Denominação	Lotação
Sala 3-4 anos	25
Sala 4-5 anos	22



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARADENSE
Instituição Particular de Solidariedade Social
Creche | Pré-Escolar | CATL | CAFAP | SAD | Centro de Dia



Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
-----------------	--------------	---------------------	------------

c) CATL

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 6 e os 10 anos de idade:
 - ✓ Durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais em tempo não letivo;
 - ✓ Durante as extensões de horário escolar em tempo letivo;

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: **20 crianças.**

Denominação	Lotação
6-10 anos	20

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
-----------------	--------------	---------------------	------------



B. Respostas Sociais - População Adulta: Pessoas Idosas

d) Centro de Dia

Destinatários:

- Pessoas de idade igual ou superior a 65 anos autónomos ou parcialmente dependentes que se mantêm no seu meio sociofamiliar.
- Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 26 utentes.

Capacidade da Valência: 30 utentes

Horário de funcionamento:

Segunda a Sexta			
Abertura	08h	Encerramento	17h

e) Serviço de Apoio Domiciliário

Destinatários:

- Indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades de vida diária.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 49 utentes.

Horário de Funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira				
Manhã	Abertura	08h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	17h
Sábado				
Manhã	Abertura	08h	Encerramento	13h



f) CAFAP (Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental)

Destinatários:

- Famílias que se encontrem em risco psicossocial, nas quais os cuidados à criança ou jovem possam ter indícios de estar comprometidos. A famílias em risco, cuja gravidade da situação familiar tenha levado ao acolhimento da criança ou jovem.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social:

- Preservação Familiar: 40 famílias
- Reunificação Familiar: 40 famílias

Horário de Funcionamento:

Segunda-feira

Manhã	Abertura	09h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	20h

de Terça a Sexta-Feira

Manhã	Abertura	09h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	17h



C. Recursos Humanos

a) Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade

No que respeita à equipa da ASCP, a média das idades dos colaboradores é de 41 anos, sendo por isso uma das vantagens da equipa, visto ser uma faixa etária ainda relativamente jovem e já com experiência na área de intervenção.

Idade dos colaboradores da ASCP

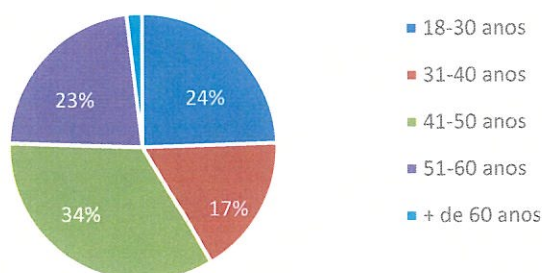


Figura 8 - Faixa Etária dos Colaboradores

Relativamente à escolaridade dos colaboradores a equipa é bastante heterogénea ao nível de escolaridade.

Escolaridade dos colaboradores da ASCP

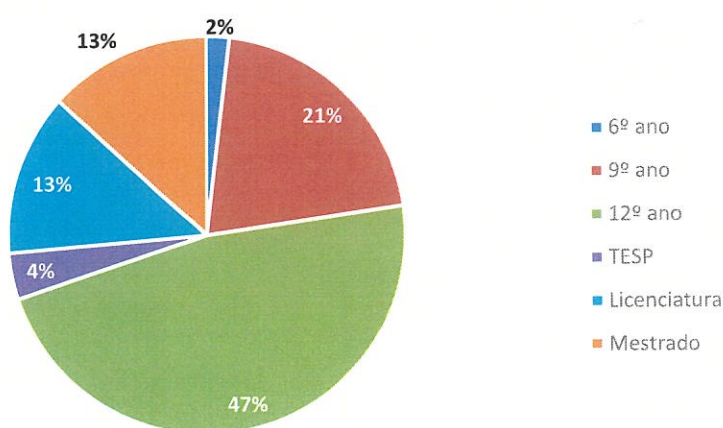


Figura 9 - Escolaridade dos Colaboradores



4 Política da Qualidade

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense, consciente de que o mercado em que se insere é cada vez mais exigente e competitivo, elegeu a qualidade, a inovação, a honestidade, o compromisso com os requisitos legais e a permanente melhoria contínua como as principais prioridades.

Este desafio envolve todos os colaboradores, fornecedores, clientes e seus familiares e/ou pessoas significativas, garantindo que:

- a) Pautamos a nossa conduta por princípios éticos de transparência, responsabilidade, independência e imparcialidade;
- b) As suas necessidades e expectativas são sempre identificadas, atendidas e satisfeitas;
- c) Os serviços são fornecidos de acordo com o estabelecido;
- d) O desempenho dos fornecedores é avaliado;
- e) A melhoria contínua e a sustentabilidade da organização são objetivos da Associação Social e Cultural Paradense.

5 Análise Estratégica

Dentro das entidades da Economia Social e Solidária, a estratégia foca-se, na criação de valor social para os seus clientes/utentes. Só há criação de valor social, se houver oferta de serviços correspondentes à procura. Assim é, premente, estarmos conscientes da importância de pensar estrategicamente a nossa organização. Pensar estrategicamente é definir objetivos, mensurar desempenhos e analisar resultados para melhorar continuamente.

a) Análise SWOT

A análise é uma ferramenta útil para conduzir uma abordagem mais completa da problemática. É uma abordagem SWOT (Strengths - Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades, Threats- Ameças), que tem em conta a própria organização como a sua relação com o ambiente externo, no presente e no (provável) futuro (AAVV, 2007:133).

O facto mais interessante em relação à análise SWOT é a sua versatilidade: pode ser aplicada aos negócios e às decisões pessoais com igual sucesso (Tschappeler R., Krogerus, M., 2012:18).

a₁) Matriz SWOT

Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Fatores internos	S (Strengths) FORÇAS • Equipa jovem de colaboradores, com profissionais de diferentes áreas, formando uma equipa multidisciplinar e qualificada; • Boas relações com parceiros; • Serviços extra nas respostas Sociais da Infância (Serviços de lavandaria dos bibes e lençóis); • Serviços à comunidade (lavandaria social); • Bar aberto à comunidade (fonte de sustentabilidade); • Horário de Funcionamento alargado; • Boas condições de alguns espaços físicos e de alguns equipamentos.	W (Weaknesses) Fraquezas • Dependência financeira de apenas uma entidade financiadora (ISS); • Localização rural; • Custos de transporte - combustível; • Necessidade de pintura exterior do edifício; • Degradação do chão da sala de CATL do edifício sede; • Afetação da saúde psicossocial dos colaboradores e utentes; • Poucas estratégias motivacionais para os colaboradores (avaliação de desempenho); • Aumento dos encargos financeiros como vencimentos e matérias-primas.
Fatores externos	O (Opportunities) OPORTUNIDADES • Estimulação cognitiva e motora dos utentes seniores ao domicílio; • Consultas a preços sociais de terapia da fala; • Satisfação de clientes e colaboradores; • Divulgação das atividades promovidas através das redes sociais; • Formação para dar/aperfeiçoar as competências dos colaboradores; • Angariar novas parcerias e estreitar as existentes.	T (Threats) AMEAÇAS • Possibilidade de perda de clientes para IPSS's concorrentes e pré-escolar público; • Perda dos acordos de cooperação; • Deterioração de alguns equipamentos e infraestruturas; • Perda de massa associativa; • Burnout dos colaboradores devido às situações sociais; • Aumento de padrões demenciais na população idosa, com consequente sobrecarga física e emocional dos colaboradores; • Constrangimentos orçamentais do estado; • Falta de poder de compra das famílias.

Figura 10 – Análise SWOT



b) Análise PEST – vertente externa à organização

A análise PEST corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a organização atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolvente – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da organização, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas. Efetuando uma análise PEST, reflete-se, contextualmente, sobre aspetos Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, ambientais e legais.

É também através da análise PEST que são identificadas as Oportunidades (aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização) e as Ameaças (Aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização).

Seguidamente, apresenta-se a análise PEST.



Figura 11 – Análise PEST



c) Objetivos Estratégicos e Plano de Ação

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense assume para 2025 a necessidade de trabalhar 4 grandes objetivos estratégicos:

1. Garantir a Sustentabilidade da Organização
2. Garantir a Qualidade na prestação dos serviços
3. Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas
4. Garantir a valorização dos recursos humanos

Decorrente da definição destes 4 objetivos estratégicos foi definido um Plano de ação o qual constitui o instrumento orientador das atividades que serão realizadas durante o ano 2026. Em janeiro 2026, este plano de ação será integrado no Mapa de Objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade com vista a um trabalho global da organização.

As páginas seguintes apresentam as atividades que compõem o Plano de Ação Estratégico.

6 Considerações

Atendendo ao volume de trabalho, à equipa da ASCP e, tendo em conta que se trata de uma mão de obra especializada, a instituição representa um fator de mais-valia para a comunidade em geral.

Considerando fatores como:

- A Qualidade e a constante melhoria que a ASCP tem como base de funcionamento, melhorando significativamente a cada ano os serviços;
- A Qualidade dos serviços ser amplamente reconhecida e mitigada pela comunidade Caldense, entidades parceiras e utentes em geral e também entre pares (ou seja, outras instituições);

Interessa manter estes objetivos uma vez que a sua manutenção é crucial à instituição.

Assim, propomos manter a sua dinamização através das ações descritas no Anexo I.



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARANDENSE
Instituição Particular de Solidariedade Social
Creche | Pré-Escolar | CATL | CAFAP | SAD | Centro de Dia



ANEXO I – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS		
			HUMANOS		LOGÍSTICOS
Garantir a Sustentabilidade da Organização	Equilíbrio Financeiro	Controlo Orçamental	Contabilidade/DIR/DT/DQ/ADMIN	PC/ORÇAMENTO	
	Aumentar Receitas	Realização de Festas de Aniversários – Kid's Party	Animador(a)/Monitor(a)/Decorador de eventos	Salão/wc/material de decoração/Cozinha/Limpeza	de
		Aluguer do Salão	DIR/ADMIN	Limpeza	
		Vendas de garagem	Colaboradores e direção	Salão/mesas	
		Eventos (comemoração do Dia Mundial do teatro, Comemoração do 25 de abril, dádivas de sangue e venda de frango assado para fora)	DIR/ADMIN	Salão/Cozinha/Churrasqueira/Limpeza/matérias-primas	
		Takeaway (Bar)	Cozinheira/Ajudante de cozinha/Empregada de balcão	Cozinha/Bar	
	Reduzir Despesas	Colocar garrafas de água nos autoclismos para redução da descarga de água	Equipa de sala	Garrafas de água	
		Rever e adaptar os aparelhos de aquecimento do salão	N.A		
		Aquisição de uma ou mais viaturas elétricas para que, de forma sustentada, irmos renovando a frota automóvel	N.A.		
		Mensagens de sensibilização controlo do gasto de água	colaboradores	Material de desgaste	
		Alterar as torneiras dos wc's do EPE para torneiras com sensor, para redução da pressão e tempo de utilização	N.A		
		Maior cuidado com os bens da instituição (equipamentos/viaturas)	colaboradores		
	Gerir economato		Educ/Esc		



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARANDENSE
Instituição Particular de Solidariedade Social
Creche | Pré-Escolar | CATL | CAFAP | SAD | Centro de Dia



OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Garantir a Qualidade na prestação dos serviços	Aumentar as competências dos colaboradores	Desenvolver formação dirigida aos colaboradores (interna/externa)	Formador	Sala de formação/videoprojector
	Diversificar as atividades de animação para seniores	Intercambio com outras IPSS's	Educadora Social	Viaturas/material de desgaste/ produtos alimentares
		Voluntariado para dinamização de atividades de acordo com a função	DT	PC/Material de desgaste de acordo com a atividade
	Aumentar a eficácia do SGQ	Formação sobre preenchimento de registos do SGQ	Equipa da Qualidade	Sala de reuniões
		Melhorar o Sistema de registos sénior (AVD's)	DIR	
	Manter a taxa de fornecedores qualificados com nível A	Em função dos resultados da avaliação de fornecedores selecionar apenas fornecedores de nível A.	Administrativa/DQ	PC
	Manter um contacto próximo e diário com os EE, de forma a haver uma troca de informação e um acompanhamento mais preciso	Envolvimento dos EE nas festas temáticas da instituição	Educador(a)/Animador(a)	Salão/Espaço
		Realização de atividades de sala pelos EE	Equipa de sala	Sala/Salão



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARANDENSE
Instituição Particular de Solidariedade Social
Creche | Pré-Escolar | CATL | CAFAP | SAD | Centro de Dia



OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas		Festa Final de ano letivo	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Festa de Natal Infância/Sênior	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Manter a dinamização do website e outras redes sociais	DT/DQ/EDUC/ANIM/ADNIM	PC
		Divulgar atividades da ASCP na comunicação social	DT	PC
		Comemoração do aniversário da ASCP	DIR e entertainers	Salão, mesas, cadeiras, sistema de som
	Melhorar a imagem da instituição	Obras/manutenção de infraestruturas e equipamentos (energia elétrica nos balneários e campo de futebol, requalificação dos balneários do polidesportivo, ampliação do edifício sede social, sala de troféus e manutenção geral dos edifícios).	DIR/Prestadores de Serviço	
		Auditorias Internas ao Sistema de Gestão da Qualidade	Equipa de qualidade e colaboradores	PC
		Divulgação pública e ativa dos trabalhos desenvolvidos pela infância/senior nas redes sociais	EDUC/ANIM	PC/INTERNET
	Aumentar a satisfação de clientes	Planificar e realizar atividades de animação em conjunto com os clientes;	EDUC/ANIM	PC/Plataforma ChildDiary
	Aumentar a satisfação de parceiros	Fomentar a participação dos pais das crianças e dos responsáveis pelos idosos nas atividades da ASCP. Aprofundar a relação de parceria através de divulgação de proximidade	DT/DIR	PC



OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER		RECURSOS	
				HUMANOS	LOGÍSTICOS
Valorização dos Recursos Humanos	Aumentar a satisfação de colaboradores	Realizar 1 reunião anual entre colaboradores e direção	DIR	Salão	
		Reconhecimento salarial	DIR	---	
		Manter a comemoração do Dia da Mulher e da Alimentação	DT/DQ	Parceiros	
		Atividades de team building/outdoor	N.A	Parceiros/Espaços exterior	



ANEXO II – RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

Resultante da conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos é apresentado de seguida os seguintes valores:

Conta de Exploração Previsional para 2026		2025
Custos e Perdas	1 380 498,52	1294.833,03€
Proveitos e Ganhos	1 382 350,43	1304.686,75€
Resultado Líquido do Exercício	1 851,91	9.853,72€

Orçamento de Investimentos para 2026		2025
Vendas e serviços prestados	1 321 849,32	543.230,92€
Subsídios de Estado e Outros Entes Públicos (*)	26 704,02	739.871,15€
Outros rendimentos ganhos e juros	33 797,09	21.584,68€
Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas	224 041,80	201.648,24€
Fornecimento e serviços externos	172 003,11	147.319,14€
Gastos com pessoal	930 231,82	900.393,43€
Gastos de depreciação e amortização	53 656,95	44.978,17€
Outros gastos e perdas	564,84	494,05€
Gastos e perdas financeiras	0	0,00€
Total de investimentos	0	0,00€

(*) **Nota:** Por diretiva da Segurança Social e Ordem dos Contabilistas Certificados, o protocolo de cooperação do ISS passou a ser contabilizado na classe 72 - Prestações de Serviços. Anteriormente, o mesmo era contabilizado na classe 75 - Subsídios, doações e legados à exploração.

O presente Plano de Ação foi aprovado em Assembleia Geral conforme ata n.º 4 em
31 de outubro de 2025.



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARADENSE
Instituição Particular de Solidariedade Social
Creche | Pré-Escolar | CATL | CAFAP | SAD | Centro de Dia



Webgrafia

(1) www.INE.pt

(2) Diagnóstico Social de Caldas da Rainha (www.cm-caldas-rainha.pt/...SOCIAL/.../Diagnóstico%20Social%20do%20Concelho2....)

Bibliografia

- (1) Tschappeler, R., Krogerus, M., (2008) *"O livro das Decisões"* MARCADOR;
- (2) AAVV (2007) *"MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos"*, PRINCIPIA;
- (3) Magretta, J. (2012) *"Understanding Michael Porter – The essential Guide to Competition an Strategy"*, HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS;
- (4) AAVV (2006), *Manual de Benchmarking*, PUBLISHER TEAM.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'S' followed by a vertical line and a loop.