



# RELATÓRIO DE ATIVIDADES

SETÚBAL 2025



EMPOWERING  
YOUNG PEOPLE.



# CONTEÚDOS

Nota de Abertura	4
História YMCA	6
Matriz YMCA	7
Dados físicos	8
Objetivos globais	10
Áreas de suporte	11
Juventude	13
Hospitalidade & Eventos	14
Infância	15
Intervenção Social	16
Exercício Físico e Desporto	17
Projetos em curso	18
Resumo financeiro	20
Futuro	21
50 anos	22
Parceiros	23



Voluntárias  
50 Anos YMCA





# TENS O PODER DE PROTEGER A PAZ

OLIVIA WILSON

# NOTA DE ABERTURA

## Alavancar Crescimento e Expansão com Propósito

Este relatório marca um momento de consolidação e projeção da YMCA, num ano em que a organização afirma, com maior clareza, a sua ambição de impacto nacional. Mais do que crescimento, assistimos à construção de um modelo capaz de se replicar, adaptar e gerar valor em diferentes territórios.

A abertura da creche em Viana do Alentejo representa a criação de um novo espaço de intervenção que, em menos de um ano, é já capitalizado pela YMCA através do desenvolvimento do projeto Bus&Motion. Este percurso evidencia uma lógica de crescimento consistente: a partir de uma resposta na área da infância, a organização amplia a sua presença e passa a intervir também no domínio da juventude, reforçando o seu papel no território. Este movimento afirma-se ainda como uma base concreta para a expansão futura, nomeadamente com a perspetiva de abertura de uma nova YMCA em Tábua.

Em paralelo, os resultados líquidos registam uma evolução positiva, refletindo maior controlo operacional e uma crescente capacidade de geração de valor. Ainda que subsistam desafios na captura integral desse valor, o percurso evidencia uma organização mais consciente, mais eficiente e mais orientada para a sustentabilidade.

Este ano assume também um significado especial com a celebração dos 50 anos da YMCA em Setúbal. Meio século de história que não se mede apenas pelo tempo, mas pelo impacto gerado em milhares de vidas. A apresentação do documentário comemorativo, perante uma sala cheia e marcada pela emoção, foi testemunho dessa trajetória. A celebração na Escola de Hotelaria, com a presença de uma comitiva internacional, reforçou igualmente a dimensão global da YMCA, mantendo uma forte ligação ao território.

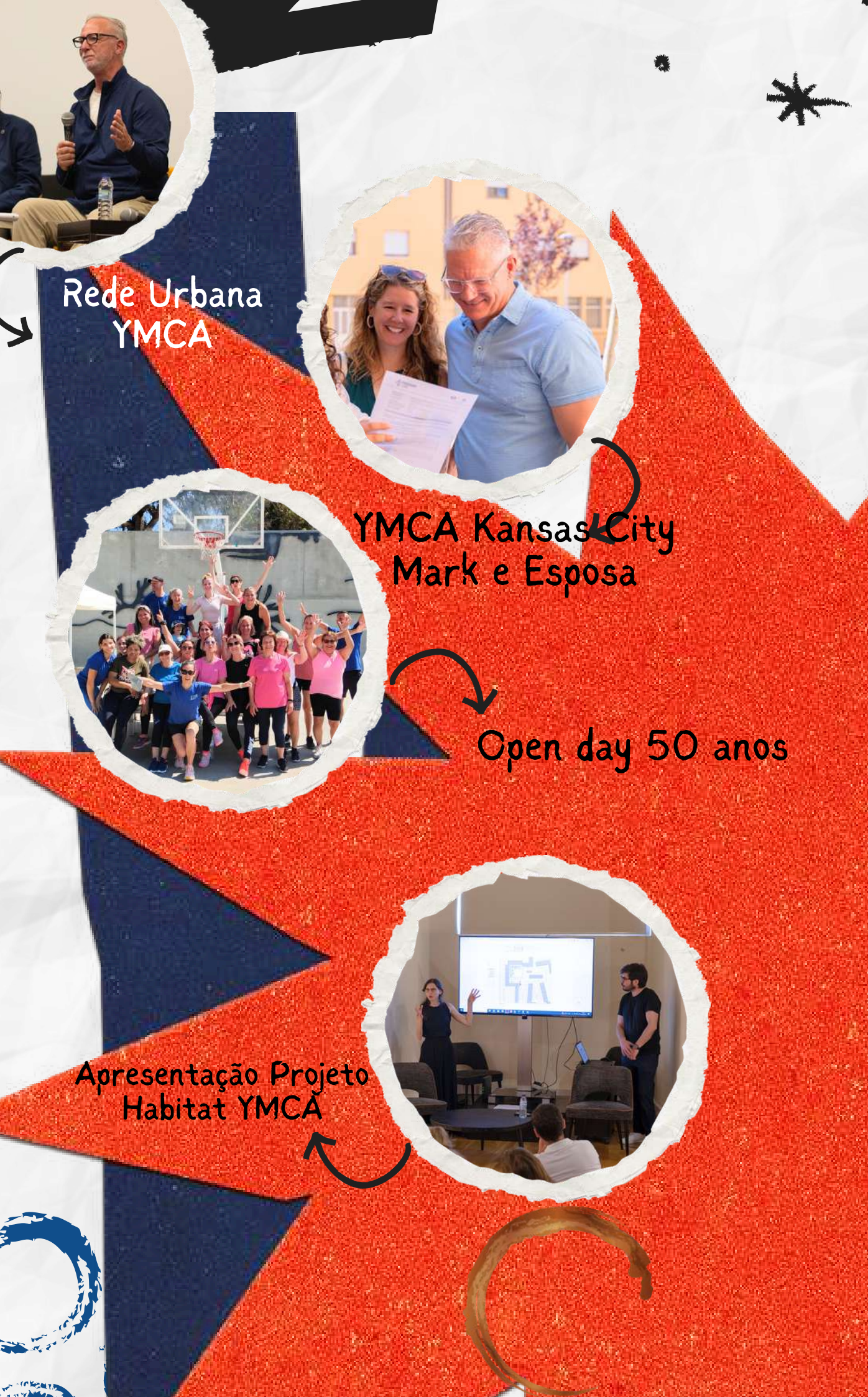
Mais do que um ponto de chegada, este é um momento de transição consciente. A evolução para uma YMCA de âmbito nacional exige consistência, cultura e capacidade de execução. Exige também a preservação de uma identidade clara, capaz de garantir que, independentemente do território, a missão permanece reconhecível e relevante.

Este relatório reflete esse caminho: crescimento com intenção, expansão com base e impacto com continuidade.

A YMCA é nossa. Cuidemos dela.

Com os melhores cumprimentos YMCA,

A Direção



# DESCOBRIR UMA HISTÓRIA FANTÁSTICA

a YMCA em Setúbal



ver documentário

# UM POUCO MAIS SOBRE A HISTÓRIA

Um antigo livro de atas, com mais de 120 anos, está na sala da Direção e há já alguns anos que aguça a minha curiosidade. Li-o e, de imediato, revelou-me um capítulo fascinante da sua história. As páginas amareladas narram como a YMCA (União Cristã da Mocidade) chegou à cidade no início do século XX, impulsionada pela visão e determinação de José Martins. Este homem, comprometido com o progresso social e espiritual da juventude setubalense, liderou o movimento entre 1905 e 1909, estabelecendo-o de forma sólida e regular e garantindo-lhe um papel relevante na vida comunitária da cidade.

Naquela época, a YMCA de Setúbal promovia atividades inovadoras, centradas no desenvolvimento físico, intelectual e moral dos jovens. Inspirados pelos princípios do voluntariado, os programas incluíam desportos por nós inventados, encontros educativos e momentos de reflexão espiritual. Este trabalho refletia, de forma exemplar, os valores da organização internacional, consolidando a YMCA como um espaço de crescimento e apoio para a juventude local.

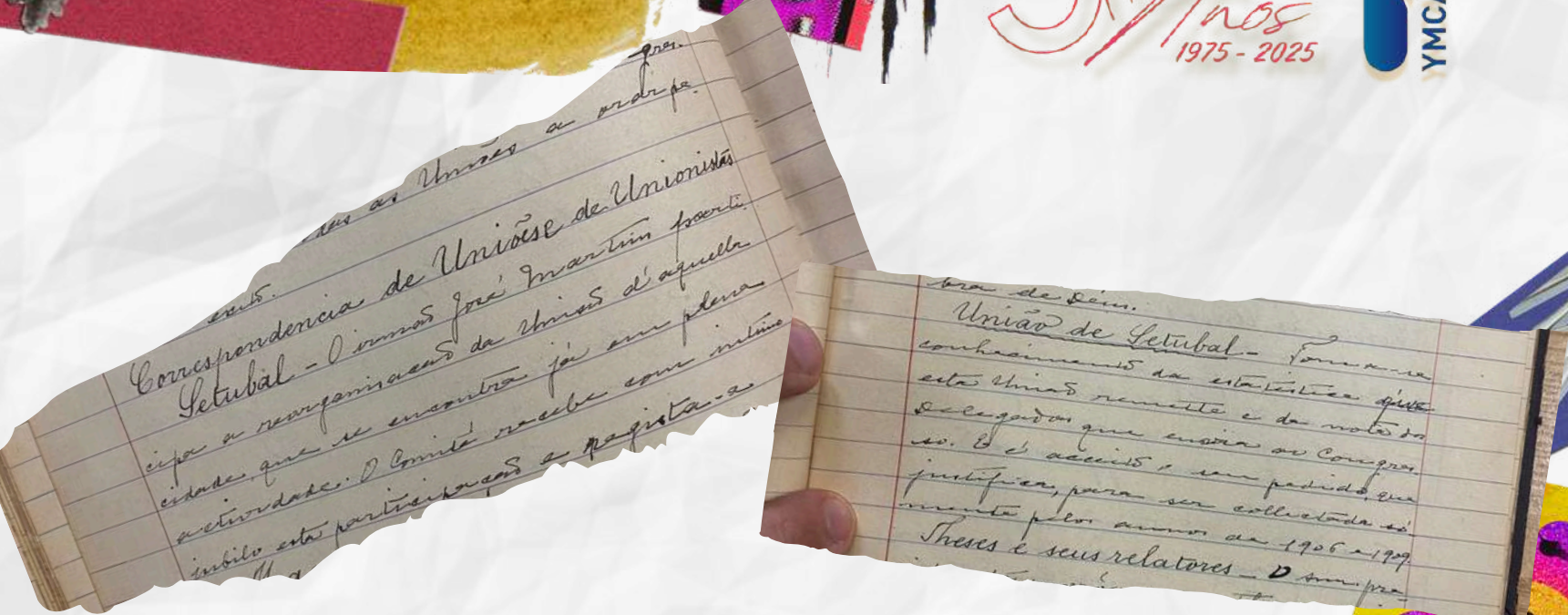
## O Impacto do Estado Novo

Em 1933, com a chegada do Estado Novo a Portugal, a YMCA manteve-se como uma referência em atividades para crianças dos 7 aos 14 anos e para jovens. No entanto, em 1936, a Mocidade Portuguesa apropriou-se de diversas associações de juventude já existentes, especialmente aquelas que não estavam alinhadas com os ideais do regime ou que podiam ser vistas como concorrência à doutrinação promovida pelo Estado Novo. Como resultado, e tendo em conta a sua influência e relevância em Setúbal e no restante país, as YMCA diminuíram significativamente, sobrevivendo apenas em Lisboa.

Este período adverso marcou uma pausa no papel transformador da YMCA em Setúbal. Contudo, os registos históricos preservados no antigo livro de atas continuam a destacar a importância do trabalho pioneiro de José Martins e de todos os voluntários que ajudaram a construir um legado de impacto positivo na comunidade.

## Resgatando a Memória

Hoje, ao revisitarmos este velho capítulo da história da YMCA em Setúbal, somos inspirados pela resiliência de uma organização que, mesmo enfrentando desafios históricos, deixou uma marca profunda na sociedade. A trajetória inicial, preservada nessas páginas históricas, demonstra como a união de valores cristãos, trabalho voluntário e uma visão de transformação social pode influenciar uma geração e plantar sementes de esperança e progresso.



# 50 ANOS, 5 HISTÓRIAS

A YMCA tem sido uma força transformadora em Setúbal, atravessando cinco décadas marcadas por desafios e conquistas. Entre essas histórias, destaca-se a liderança visionária do Dr. Mário de Melo Pereira, que, com o apoio de uma equipa dedicada de voluntários, enfrentou as dificuldades do arranque nos anos 80. Com determinação e paixão, ele ajudou a construir a base sólida que sustenta a organização até hoje.

Nos anos 80 e 90, Setúbal era considerada o termômetro social de Portugal, enfrentando enormes desafios, como o desemprego, exclusão social e a necessidade urgente de oportunidades para os jovens. Foi nesse contexto que a YMCA emergiu como um porto seguro, oferecendo projetos sociais que iam desde apoio a famílias em situação vulnerável, até programas educativos e recreativos para a juventude.

Através de iniciativas como campos de férias, atividades desportivas e projetos de formação, a YMCA ajudou a moldar gerações, promovendo valores de solidariedade e capacitação. Mais do que um espaço físico, tornou-se um símbolo de esperança numa cidade que, muitas vezes, refletia os desafios do país.

Cinco décadas depois, essas histórias continuam a inspirar, reforçando o papel da YMCA como agente de mudança em Setúbal e lembrando que cada pequeno gesto pode transformar comunidades inteiras.

As próximas 5 décadas prometem ser ainda melhores, com histórias de novas casas, novas cidades, novos centros para jovens e a comunidade.

António Malveiro, Marketing



Fotografia reunião de gestão em Lisboa 1908

# MATRIZ YMCA



## ALGUNS DOS ATIVOS DA YMCA



Dra. Cristina e Comandante Gil Corrêa Figueira



Susana Santiago  
Coordenação área de jovens



Martin Vosjan e Gina Pacheco

### VISÃO

Ser a referência no desenvolvimento de Programas para Crianças e Jovens.

### MISSÃO

Somos um Movimento Social que visa promover a capacitação dos jovens, em ordem à sua realização pessoal e à sua participação no desenvolvimento da sociedade.

### VALORES

- Respeito pela diferença e características de cada pessoa sejam elas de raça, religião, política, estatuto ou outras.
- Responsabilidade no desempenho das suas funções com consciência cívica, ética e moralidade.
- Honestidade na sua ação diária junto da população e parceiros sociais.
- Solidariedade perante todos os seres humanos, de forma a promover a cooperação, o diálogo e a coesão social.
- Otimismo - Acreditamos nas capacidades e potencial de todas as pessoas e comunidade.

### PRINCÍPIOS

- Cada Homem é simultaneamente membro e co-responsável por toda a Humanidade;
- Contribuir para o desenvolvimento e para a justiça social, constitui uma exigência e uma condição de realização pessoal;
- A juventude é, ao mesmo tempo, um período e um processo decisivo de renovação e evolução da sociedade.

PENSAR E FAZER MAIS PARA A JUVENTUDE



# A YMCA EM PESSOAS



**Infância**

CRECHE 75+80+15 + 93 JARDIM DE INFÂNCIA + 3 ATL 55+85+100 = 503

CRIANÇAS DIARIAMENTE NOS CENTROS YMCA



**Exercício**

YMCA M 308 + 463 YMCA = 771

ADULTOS QUE SE EXERCITARAM EM 2023/24

selfie!



**Desporto**

NATAÇÃO 190 + 13 + 29 TAEKWONDO + KARATÉ + 45 DANÇA = 277



**Juventude**

JOVENS REGULARES 80 + 278 CAMPO FÉRIAS + 21 ESTÁGIOS ESTRANGEIROS + 12 ESTÁGIOS + 28 VOLUNTARIADO + 47 ALUNOS = 466

PESSOAS ACOMPANHADAS POR MÊS

1769 =

5 CASA YMCA + 334 APOIO ALIMENTAR + 670 RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO + 760 AÇÃO SOCIAL

**Intervenção Social**

**Hospitalidade**

2790 HÓSPEDES + 1180 EVENTOS + 1080 VISITANTES = 5050

**TOTAL DE ALCANCE = 8 836 PESSOAS**





# RELATÓRIO DE ATIVIDADES

Objetivos Globais & Áreas de Apoio

# OBJETIVOS GLOBAIS



## TRANSVERSAIS

### Indicadores Chave

Planeado | Executado | Leitura

- Satisfação de clientes (escala NPS) 40 **70** → • Reflete uma base sólida de satisfação, sustentada sobretudo pelas áreas educativas, onde a confiança e recomendação são elevadas. Ainda assim, este valor oculta fragilidades relevantes em áreas como desporto e clima interno, que limitam o potencial de crescimento e exigem intervenção estratégica.
- Margem líquida 8% **2,35%** → • A margem líquida fixou-se em 2,35% no período em análise, evidenciando uma margem reduzida, ainda que positiva, e refletindo a pressão natural entre a sustentabilidade financeira e a missão social, característica do contexto de uma IPSS.
- Vendas cruzadas 2% **SL** → • Não foi possível estimar o valor global de vendas cruzadas por ausência de métricas consolidadas. Ainda assim, entre a infância e o desporto, o cross selling situa-se em cerca de 10%. Este valor indica potencial relevante de crescimento com uma estratégia integrada entre áreas.
- Satisfação Profissionais (escala eNPS) 30 **30** → • O NPS interno é altamente disperso, variando entre -5 (Infância) e +80/+100 (suporte), o que limita a representatividade de uma média simples. Ainda assim, evidencia um clima global positivo, mas desequilibrado, com fragilidades críticas em áreas operacionais-chave.

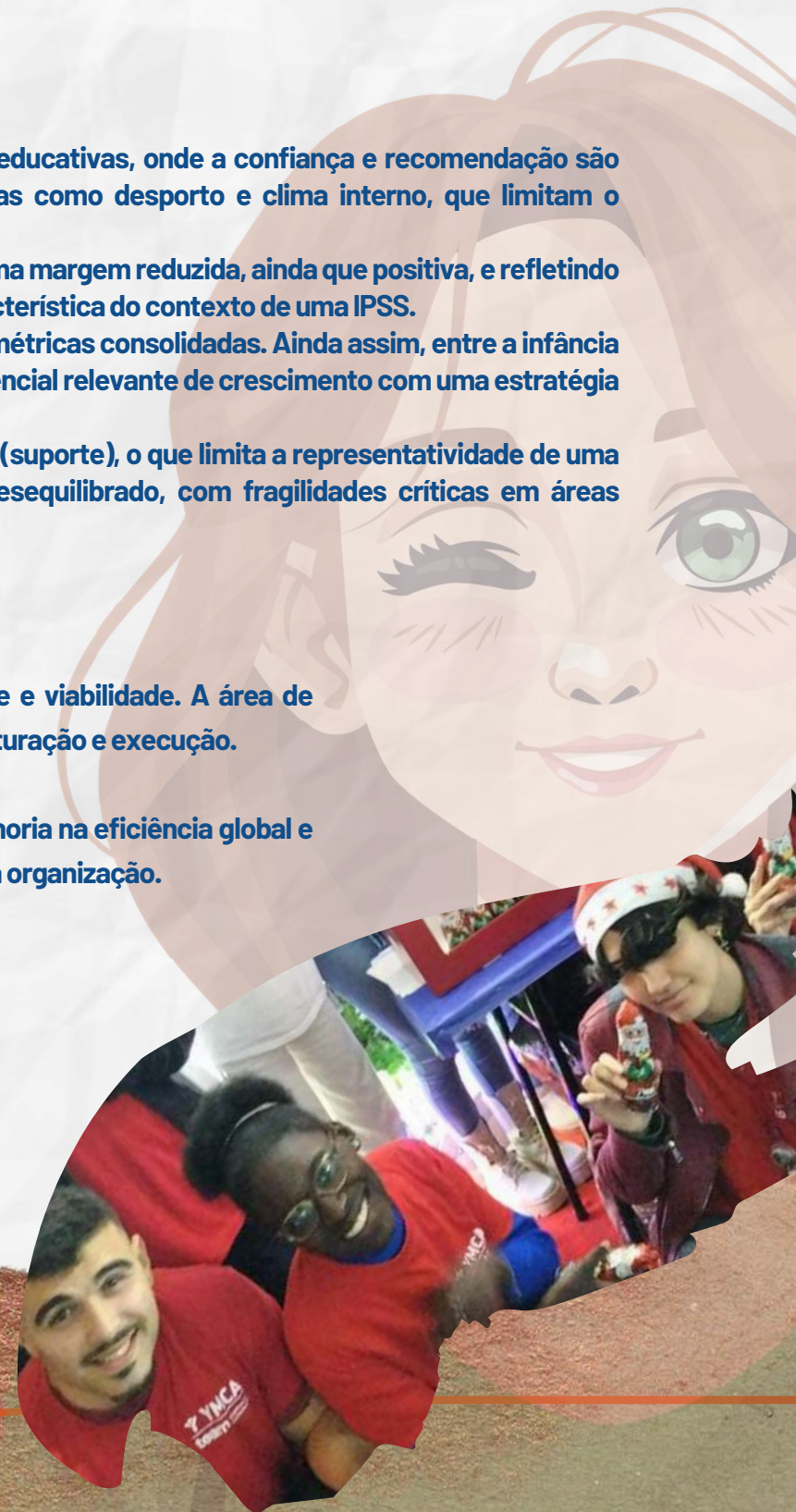
## OBJETIVOS, DIREÇÃO

- Iniciativas com potencial de inovação 15 **3** → • Foram concretizadas 3 iniciativas de inovação, com foco na qualidade e viabilidade. A área de Desenvolvimento Institucional teve um papel determinante na sua estruturação e execução.
- Produtividade por colaborador 26k **27 694€** → • A produtividade por colaborador atingiu os 27.694€, refletindo uma melhoria na eficiência global e na capacidade de transformar recursos humanos em valor efetivo para a organização.

**O CAMINHO ESTÁ IDENTIFICADO: TRANSFORMAR CONSISTÊNCIA EM ESCALA, INTEGRAÇÃO EM RECEITA E IMPACTO EM CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL.**



**10**



# RECURSOS HUMANOS

## DORES DE CRESCIMENTO

O crescimento da YMCA tem sido consistente e relevante, trazendo consigo um aumento da complexidade organizacional, particularmente no contexto da evolução para uma lógica de atuação nacional enquanto YMCA Portugal. Esta transição implica uma necessidade acrescida de alinhamento estratégico entre a identidade local consolidada e uma visão institucional mais ampla.

### Crescimento Local e Expansão Nacional

Em Setúbal, a YMCA afirma-se como uma referência nas áreas da infância e juventude, exercício físico, intervenção social e hospitalidade. A expansão para outros territórios coloca o desafio de replicar este modelo de sucesso, garantindo simultaneamente a adaptação às especificidades locais e a coerência de uma identidade comum. Este processo evidencia a importância de modelos de governação claros e de uma comunicação estruturada, de forma a mitigar riscos de fragmentação organizacional.

### Gestão de Equipas e Cultura Organizacional

A diversidade de funções, perfis e níveis hierárquicos, ampliada pela expansão geográfica, tem vindo a intensificar a complexidade da gestão de equipas. Verifica-se a necessidade de reforçar mecanismos de alinhamento interno, promovendo maior clareza de objetivos, fortalecimento da confiança e coesão organizacional. Persistem, no entanto, desafios associados à integração de diferentes culturas operacionais e à uniformização de práticas entre áreas e territórios.

#### Setúbal

- 126 Profissionais - Contrato sem termo
- 38 Prestadores de Serviços
- 3 Estágios

#### Faro

- 3 Profissionais - Contrato 3 anos



### A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO INTER ÁREAS

#### Marketing, Comunicação Interna e Marca

A área de marketing e comunicação assume um papel central neste processo, contribuindo para a construção de uma narrativa comum e para o reforço da identidade institucional. Têm vindo a ser desenvolvidas iniciativas focadas no alinhamento da marca YMCA Portugal, na dinamização de ações de endomarketing que promovem a ligação entre equipas e no reforço da comunicação interna e da partilha de conhecimento, através de ferramentas digitais e momentos presenciais.

#### Dores de Crescimento e Trabalho Interáreas

O crescimento da organização evidencia algumas tensões típicas de fases de expansão, nomeadamente ao nível da articulação entre áreas, da consistência de processos e da fluidez comunicacional. A necessidade de reforçar o trabalho interáreas surge como um factor crítico, tanto para garantir eficiência operacional como para potenciar sinergias e maximizar o impacto das diferentes unidades.

#### Perspetiva Futura

A evolução para YMCA Portugal representa uma etapa estratégica relevante, não apenas em termos de expansão territorial, mas também de maturidade organizacional. O sucesso deste processo dependerá da capacidade de consolidar uma cultura comum, fortalecer os mecanismos de coordenação interna e garantir que o crescimento é sustentado por uma visão integrada, colaborativa e orientada para o impacto.

Planeado

Realizado

Viana do Alentejo

- 6 a 8 Profissionais

- 4 Profissionais Creche e 2 Projeto de Bus&Motion

11



50 Anos  
1975 - 2025



# DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL & ORGANIZACIONAL

## PROJETOS & ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

No período em análise, a área de projetos apresentou um desempenho global positivo, com destaque para a capacidade de inovação, execução e captação de financiamento, ainda que com fragilidades ao nível do fundraising.

### Taxa de Inovação ✓

Foi definida a incorporação de 3 novas práticas/atividades, tendo sido alcançadas 3 novas práticas implementadas na gestão de projetos e 1 adicional em fase de incorporação na monitorização e avaliação. Este resultado evidencia uma dinâmica ativa de inovação, reforçando a atualização e relevância das intervenções.

### Taxa de Aprovação de Projetos ✓

A meta estabelecida era de 25%, tendo sido atingidos 63%, com 5 candidaturas aprovadas em 8 submetidas. O resultado supera significativamente o objetivo, refletindo melhoria na qualidade e alinhamento das candidaturas com financiadores.

### Campanhas de Fundraising ✗

A meta de 10.000€ não foi alcançada. Este indicador evidencia ausência de execução estruturada nesta dimensão, reforçando a necessidade de desenvolver uma estratégia dedicada de angariação de fundos.

### Execução Física dos Projetos ✓

A meta definida era de 90%, tendo sido atingidos 100%. O resultado demonstra elevada capacidade de implementação e cumprimento dos objetivos operacionais.

### Execução Financeira dos Projetos ✓

A meta estabelecida era de 90%, tendo sido igualmente atingidos 100%. Este desempenho evidencia controlo financeiro eficaz e boa gestão dos recursos disponíveis.

### Volume Financeiro Angariado ✓

A meta definida era de 650.000€, tendo sido alcançados 759.000€. O resultado supera o objetivo, reforçando a capacidade de captação de financiamento e sustentação da atividade.

### Síntese Executiva

A área de projetos evidencia uma forte capacidade de execução e captação de financiamento, superando a maioria das metas definidas.

Destaca-se o desempenho na aprovação de candidaturas e no volume financeiro angariado, consolidando esta área como motor de crescimento da organização. Permanece como principal oportunidade o desenvolvimento de uma estratégia estruturada de fundraising, de forma a diversificar fontes de receita e reduzir dependências.

## RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE MARKETING

No período de 2025/26 em análise, o departamento de Marketing da YMCA manteve o seu foco na consistência operacional, na capacidade de gerar interesse e na ligação efetiva com os seus públicos, avaliando o desempenho face aos objetivos definidos no plano de ação.

### Produção de Conteúdo ✓

A meta estabelecida previa a realização de 90% das publicações planeadas. O resultado alcançado foi de 98%, evidenciando uma elevada capacidade de execução e consistência na produção de conteúdos, assegurando presença contínua nos canais digitais.

### Interesse nas Redes Sociais ✗

Foi definido como objetivo um crescimento de 5% no nível de engagement. O resultado obtido foi de 3,7%, refletindo uma evolução positiva, ainda que abaixo da meta estabelecida, indicando margem para reforço da estratégia de conteúdo e interação com a comunidade.

### Sessões no Site ✓

O objetivo fixado era atingir 14.400 visitas ao site. Foram registadas 16.255 sessões, superando a meta definida e demonstrando uma boa capacidade de captação de tráfego e interesse pelos conteúdos e serviços disponibilizados.

### Taxa de Conversão da Newsletter ✗

A meta estabelecida apontava para uma taxa de conversão de 30%. O resultado alcançado foi de 10,1%, evidenciando um desvio significativo face ao objetivo, o que indica a necessidade de revisão da estratégia de conteúdo, segmentação e call-to-action neste canal.

### Taxa de Participação em Eventos

Foi definido como objetivo uma taxa de participação de 30%. No entanto, não foi possível medir este indicador, evidenciando a ausência de mecanismos de tracking adequados para avaliação da eficácia das ações nesta área.

### Geração de Leads (Campanhas Tradicionais e Digitais) ✓

A meta previa um crescimento de 3% na geração de leads. O resultado alcançado foi de 4,9%, superando o objetivo e confirmando a eficácia das campanhas implementadas, tanto em canais tradicionais como digitais.

### Síntese Executiva

Globalmente, o desempenho do Marketing demonstra forte capacidade de execução e captação de interesse, com superação de metas em produção de conteúdo, tráfego e geração de leads.

Persistem, contudo, fragilidades ao nível da conversão e da medição de impacto, nomeadamente na newsletter e nos eventos, apontando para a necessidade de reforçar ferramentas de análise, segmentação e otimização de funil.



EMPOWERING YOUNG PEOPLE.

It's all about us.

# JUVENTUDE

Este plano de ação reflete o compromisso da YMCA em atuar diretamente no desenvolvimento integral dos jovens, promovendo retenção, qualificação e autonomia. Essas metas são fundamentais para criar oportunidades reais e fortalecer o impacto da YMCA na comunidade.

10,2  
MESES

14,4  
MESES

## Life Time Cycle

Permanência e Envolvimento

O tempo médio de permanência atingiu 14,4 meses, cumprindo a meta e evidenciando relações consistentes com os utilizadores.

Adicionalmente, 60,4% permanecem mais de 6 meses e 45% ultrapassam 1 ano, reforçando um nível sólido de fidelização.

Taxa de Inserção Profissional 40% ~~12,5%~~

A maioria dos jovens acompanhados são estudantes.

Foram consideradas efetivações de emprego e não encaminhamentos para ações de qualificação e formação

Taxa de Empregabilidade 10% 17,5%

Consideraram-se os jovens que participam em pelo menos 2 ações para a empregabilidade. Algumas das ações desenvolvidas por ex. em escolas são pontuais, pelo que não há efetivamente uma intervenção de continuidade.

Taxa de Empowerment – Média de 7 (Escala 0 a 10)

A taxa de empowerment (meta: média de 7 numa escala de 0 a 10) não foi aferida no período em análise, por ser necessário maior tempo e maturação na recolha de dados.

Mantém-se como prioridade, a implementação de iniciativas e dinâmicas que promovam o empoderamento juvenil, incentivando a autonomia e a integração comunitária, com o objetivo de refletir esse progresso em futuras avaliações.

No presente relatório a análise incide sobre três dimensões principais: experiência do cliente, eficiência operacional e estratégias de marketing, enquanto vetores críticos para o desempenho da área. Este enquadramento permite compreender o contributo da hospitalidade para o crescimento sustentável da organização, em alinhamento com os seus valores e missão.

# HOSPITALIDADE & EVENTOS



August



## Preço Médio por Noite

Meta: ~~120€~~ 77,75€

Foi definida a necessidade de rever a estratégia de precificação, com o objetivo de alinhar o preço médio com a qualidade das instalações e dos serviços, valorizando os diferenciais da YMCA face à concorrência.

A meta estabelecida previa o aumento do preço médio por noite de 109€ para 120€. No entanto, o resultado alcançado foi de 77,75€, evidenciando um desvio significativo face ao objetivo. Este resultado indica a necessidade de reforçar a estratégia comercial e de posicionamento, de forma a capturar maior valor sem comprometer a competitividade.

## Taxa de Ocupação

Meta: ~~35%~~ 32%

Foi definida a ativação de campanhas e parcerias para aumentar a ocupação.

A meta era 35%, tendo-se registado 32%, sem crescimento face ao ponto de partida, evidenciando necessidade de reforço comercial.

## Duração Média por Estadia

Meta: ~~3 Noites~~ 2,7

Estadia Média

A meta definida para a estadia média era de 3 noites, tendo-se registado um valor de 2,7 noites.

Este resultado evidencia a necessidade de reforçar estratégias que incentivem estadias mais prolongadas e aumentem o valor por cliente.

## Ticket Médio por Cliente

Meta: ~~40€~~

29,96€

A meta previa o aumento do ticket médio de 26,80€ para 40€, tendo sido alcançados 29,96€.

O resultado evidencia crescimento, ainda abaixo do objetivo, indicando potencial de valorização da oferta e experiência.

## Taxa de Reservas Diretas

Meta: ~~70%~~

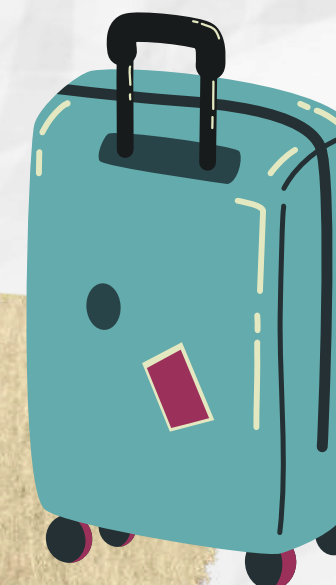
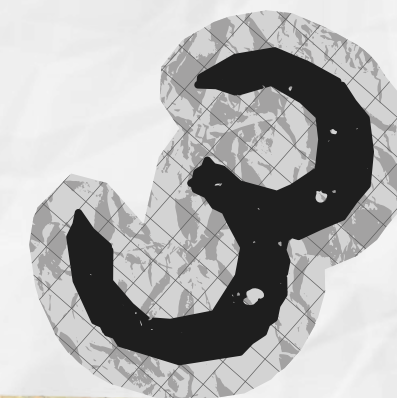
68,2%

Reservas Diretas

A meta previa aumentar as reservas diretas de 30% para 70%, tendo sido alcançados 68,2%.

O resultado demonstra elevada eficácia das ações implementadas.

Evidencia-se o fortalecimento da relação direta com o cliente e redução da dependência de intermediários.



# INFÂNCIA



Com foco no crescimento e bem-estar das crianças e famílias, este plano de ação para a área da infância traduz o compromisso da YMCA em construir uma base sólida para futuros brilhantes. Cada objetivo reflete a importância de cuidar, educar e capacitar os futuros jovens, promovendo o impacto positivo na comunidade.

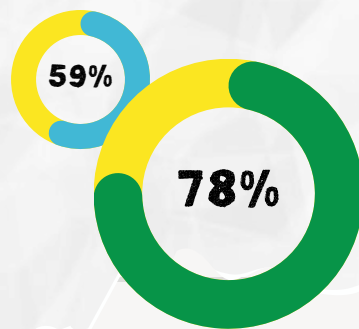
## Life Time Cycle ✓

O tempo médio de permanência (lifetime cycle) atingiu o objetivo definido, evidenciando a capacidade da organização em manter relações consistentes com os seus utentes. Este resultado foi fortemente influenciado pela elevada capacidade de retenção entre centros de resultados, nomeadamente na transição da creche até à idade de ATL, assegurando a continuidade das crianças na rede de respostas da YMCA. Reflete-se, assim, uma lógica integrada de percurso do utente, com impacto direto na fidelização e sustentabilidade da organização.



## Taxa de Transição ✓

Foi promovida a continuidade dos serviços através de uma comunicação clara com as famílias e articulação entre programas. A meta definida era de 59%, tendo sido alcançados 78,64%, superando significativamente o objetivo. O resultado evidencia forte capacidade de retenção e continuidade das crianças na rede de respostas da YMCA.



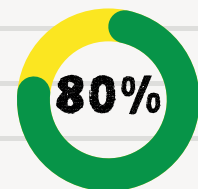
## Taxa de Sucesso 100% ✓

Foi mantida uma taxa de sucesso escolar de 100%, nas 218 crianças acompanhadas, atingindo integralmente o objetivo. A YMCA contribuiu de forma consistente ao longo do percurso, em articulação com escolas e famílias. Destaca-se o papel determinante das escolas e dos professores neste resultado.



## Taxa de Progresso

COMPETÊNCIAS GERAIS E CONHECIMENTO (80%)



COMPETÊNCIAS E VALORES (80%)



Foram promovidas atividades orientadas para o desenvolvimento de competências pessoais, sociais, motoras, cognitivas e criativas, bem como para a aquisição de valores e formação cívica.

No entanto, este universo não foi aferido no período em análise, devido à natureza dos indicadores, predominantemente qualitativos, cuja medição exige metodologias específicas e maior disponibilidade técnica para acompanhamento e registo.

Neste sentido, estes indicadores serão revistos, com o objetivo de identificar métricas de maior relevância, fiabilidade e verificabilidade, permitindo uma avaliação mais robusta e consistente do impacto destas intervenções no futuro.

# INTERVENÇÃO SOCIAL

## ÁREA SOCIAL

### IMPACTO E TRANSFORMAÇÃO COMUNITÁRIA



O presente relatório evidencia a implementação de uma abordagem integrada e estratégica na área social, orientada para a inclusão profissional, o sucesso educacional, a redução do isolamento e o empoderamento comunitário.

A execução das ações definidas contribuiu para o reforço do impacto da YMCA, promovendo respostas mais estruturadas e alinhadas com as necessidades dos públicos acompanhados. Este enquadramento sustenta uma trajetória de desenvolvimento mais consistente, orientada para um futuro sustentável e inclusivo para a comunidade.

## Taxa de Inserção Profissional

### 7% de Integração no Mercado de Trabalho

#### Inserção Profissional

Foi definida a criação de parcerias estratégicas para promover capacitação e integração no mercado de trabalho.

A meta previa que 7% dos utentes (509 pessoas) alcançassem vínculo formal, tendo sido atingidos 21%. O resultado supera significativamente o objetivo, evidenciando forte impacto na promoção de autonomia e estabilidade financeira.

## Taxa de Empregabilidade

### 9% em Processos de Qualificação

Foi promovido o acesso a cursos técnicos e escolares através de ações de orientação e suporte pedagógico.

A meta previa a integração de 9% dos utentes (509 pessoas), tendo sido alcançados 11,5%.

O resultado supera o objetivo, reforçando o impacto na qualificação e nas oportunidades futuras dos participantes.

## Taxa de Sucesso Escolar



#### Sucesso Escolar

Foi assegurado acompanhamento escolar e apoio social às crianças e jovens, com articulação com escolas e famílias.

A meta previa uma taxa de sucesso de 80%, tendo sido alcançados 76%.

O resultado aproxima-se do objetivo, evidenciando impacto positivo, com margem para reforço das ações educativas.

## Taxa de Isolamento Social

### Redução de 20%

#### Isolamento Social – População Idosa

Foram desenvolvidas atividades e redes de suporte social, incluindo visitas domiciliárias, eventos comunitários e programas intergeracionais.

A meta previa a redução do isolamento em 20%, tendo sido alcançados 25,5%. O resultado supera o objetivo, evidenciando impacto positivo na integração e qualidade de vida dos idosos.

## Social Support Life Time

Foi definida a redução do tempo médio de permanência para 30 meses, tendo sido registado um valor de 30 meses. Considera-se que a meta foi atingida.

Evidencia-se a eficácia das ações de empoderamento social e suporte técnico implementadas.

## Média de Visitas

### Domiciliárias Aumentar 50%

#### Acompanhamento no domicílio

Foi promovida a capacitação dos Ajudantes de Ação Direta (AAD) com o objetivo de aumentar o número de visitas mensais e reforçar o apoio a idosos e famílias em situação de vulnerabilidade.

O resultado atingido foi uma média trimestral de 175 visitas, evidenciando o cumprimento do objetivo definido, que era de 105 visitas (aumento de 66%)

Este desempenho traduz o reforço do cuidado personalizado e a ampliação do impacto social no território.

# EXERCÍCIO FÍSICO & DESPORTO



## Aumentar o Número de Praticantes

**Meta: Atingir os 350 Praticantes**



Foram implementadas campanhas e parcerias para captação de novos associados.

A meta era de 350 praticantes, tendo sido atingidos 312. Verifica-se crescimento relevante, com margem para reforço da captação.

## Life Time Cycle

**Meta: 3 Anos**

A meta definida para o ciclo de vida dos associados era de 3 anos, suportada na análise de comportamento e em ações de fidelização.

O indicador não foi apurado no período em análise, devido a limitações do CRM na recolha e leitura deste tipo de dados.

Mantém-se como prioridade a implementação de mecanismos de monitorização mais robustos, que permitam medir com fiabilidade e apoiar estratégias de retenção mais eficazes.



**Ticket Médio – Meta: 30€**



Foi definida a introdução de serviços e produtos complementares, sem impacto na mensalidade base, com o objetivo de aumentar o valor por associado. A meta estabelecida era de 30€, tendo sido alcançados 32,83€, superando o objetivo definido. O resultado evidencia a eficácia da estratégia de valorização da oferta e otimização da receita por utilizador.

O plano de ação executado posiciona a YMCA como um centro de excelência em atividades desportivas e comunitárias. Ao equilibrar o crescimento do número de praticantes, com estratégias de retenção e valor agregado, asseguramos a sustentabilidade e reforçamos o impacto da organização.

**Taxa de Ocupação por Slot Meta: 40%**

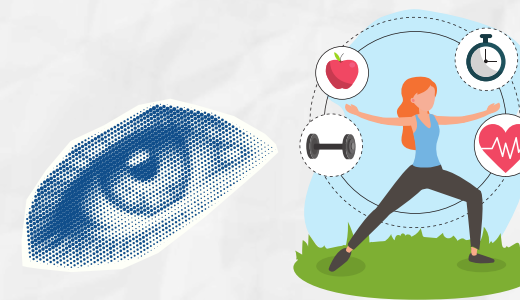


Foi promovida a reorganização de horários com base na procura e feedback dos associados.

A meta definida era de 40%, tendo sido alcançados 23,1%. O resultado evidencia subutilização dos recursos, indicando necessidade de otimização da oferta e dinamização da procura.

**Taxa de Retenção**

**Meta: 70%**



Foi definida a implementação de programas de fidelização e reforço de suporte ao cliente, com o objetivo de aumentar a permanência dos associados.

A meta estabelecida era de 70%, tendo sido alcançados 26%, evidenciando um desvio significativo face ao objetivo.

O resultado indica a necessidade de rever a proposta de valor, os mecanismos de fidelização e a experiência do associado, de forma a reduzir a rotatividade e estabilizar a base de receita.



# PROJETOS



## BUS&MOTION

### Alertar e agir para potenciais problemas de adição a aplicações digitais.

O Bus Emotion é um projeto itinerante que alerta para a dependência de aplicações digitais e consumo excessivo de conteúdos.

Através de um autocarro transformado em espaço interativo, leva jogos educativos e experiências práticas que estimulam reflexão e consciência sobre hábitos digitais. Mais do que sensibilizar, promove uma relação mais equilibrada com o tempo e o uso do digital.



**BUS & MOTION**

## YMCA STARTUP



### Incubadora de negócios sociais

A StartUp YMCA foi concebida para apoiar projetos de inovação social, mas a sua formulação inicial revelou-se desfasada da realidade local.

Em Setúbal, enquanto cidade operária, verificou-se a necessidade de atuar em fases mais iniciais, focadas em ideação e pré-incubação.

A proposta encontra-se em adaptação, visando um modelo mais alinhado com o território e com o perfil dos participantes.

## YMCA FARO

### Incubar, capacitar e acelerar entidades do 3º setor

A YMCA Faro encontra-se a operar em linha com o modelo inicialmente definido, assumindo-se como uma incubadora orientada para capacitar e acelerar entidades do terceiro setor.

A intervenção tem sido desenvolvida através de mentoria especializada, formação prática e articulação com uma rede de parceiros estratégicos, promovendo o fortalecimento, sustentabilidade e crescimento das organizações apoiadas.

Este posicionamento confirma a adequação do modelo ao território, consolidando a YMCA Faro como um pólo de inovação e desenvolvimento no setor social, alinhado com os objetivos estratégicos inicialmente definidos.



**DESPESAS  
&  
RECEITAS**

**COMPANHEIROS DE  
VIAGEM**

**FUTURO**





**Em 2025, em termos económicos e financeiros, verifica-se uma evolução global positiva, refletida no aumento do resultado líquido, impulsionado por melhorias em várias rubricas de rendimentos e algum controlo de custos.**

**Ao nível dos rendimentos, as vendas e serviços prestados registaram um crescimento de aproximadamente +22,5%, passando de 1.702.504,72€ para 2.084.832,01€, evidenciando um reforço da atividade operacional.**

**Em contrapartida, os subsídios à exploração sofreram uma redução significativa de cerca de -24,5%, descendo de 1.103.732,90€ para 833.237,44€, resultado de uma alteração de critério de classificação contabilística relativa a Acordos de Cooperação com controlo de frequências. Já os outros rendimentos aumentaram cerca de +27,7%, passando de 399.185,33€ para 509.705,41€.**

**Relativamente aos gastos, o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas diminuiu cerca de -10,4%, enquanto os fornecimentos e serviços externos registaram uma redução de aproximadamente -8,1%, refletindo algum controlo nos custos operacionais. Por outro lado, os gastos com pessoal aumentaram cerca de +11,3%, passando de 2.066.469,53€ para 2.299.846,43€, constituindo o principal fator de pressão sobre os custos. Os outros gastos também cresceram cerca de +22,0%.**

**Ao nível dos resultados intermédios, o resultado antes de depreciações, gastos financeiros e impostos (EBITDA) aumentou cerca de +29,9%, enquanto o resultado operacional (EBIT) cresceu aproximadamente +64,4%, evidenciando uma melhoria significativa da eficiência operacional.**

**Os gastos financeiros (juros) reduziram-se em cerca de -22,8%, contribuindo positivamente para o desempenho final.**

**Por fim, o resultado líquido do período registou um crescimento muito expressivo de aproximadamente +309,5%, passando de 19.680,62€ para 80.578,24€, refletindo uma melhoria global substancial da performance económica.**

# RESUMO FINANCEIRO



**Custos**

**Planeado**

**2025**

## Despesas

**2 885 778,60€**

**3 347 196,62€**

**Planeado**

**2025**

## Proveitos

**3 021 556,70€**

**3 427 774,86€**

**Planeado**

**2025**

## Saldo

**135 778,10€**

**80 578 €**

### Executado

**Doações**

**14 575,32€**

**Serviços**

**2 084 832,01€**

**Financiamento  
Público**

**833 234,44€**

**Projetos**

**552 057,66€**

**Planeado**

**Doações**

**70.000 €**

**Serviços**

**776 206€**

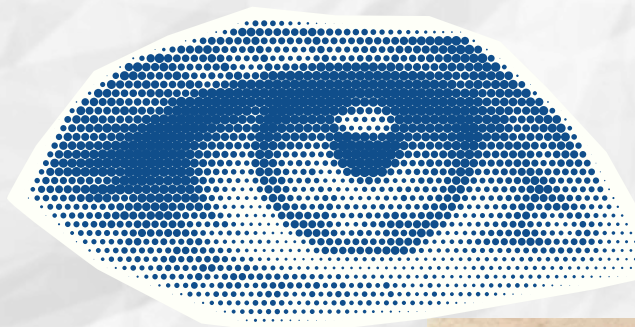
**Financiamento  
Público**

**1 603 000 €**

**Projetos**

**650.000 €**

# FUTURO



IMPORTANT!

## RECONSTRUÇÃO DE MONTALVÃO



A importância estratégica e social da reconstrução do novo centro em Montalvão, um bairro em pleno processo de revitalização, é clara. Este projeto representa uma oportunidade única de consolidar a YMCA como um catalisador de transformação, promovendo a integração e o desenvolvimento numa comunidade marcada pela diversidade etária e riqueza cultural.

## CRECHE YMCA VIANA DO ALENTEJO

Esta iniciativa não é apenas uma resposta às necessidades imediatas das famílias, mas também um investimento no futuro das comunidades rurais, que enfrentam desafios crescentes com o êxodo de jovens e o abandono de projetos de vida nessas regiões.



## YMCA HABITAT

Projeto Habitat YMCA em Setúbal, que surge como uma resposta direta à crise habitacional enfrentada pelos jovens. Este projeto reflete o compromisso da YMCA em criar soluções sustentáveis e acessíveis para um dos maiores desafios da atualidade: o acesso à habitação.

## YMCA TÁBUA BUS&MOTION

A chegada da YMCA a Tábua acontece através do Bus&Motion, criando uma primeira ligação próxima com a comunidade. Mais do que presença, é um ponto de partida para futuras respostas alinhadas com o território.



## YMCA SÃO TOMÉ



NOTES

A Incubadora YMCA São Tomé busca transformar o panorama empreendedor da ilha, focado no empoderamento jovem e no fortalecimento económico, o projeto será um marco na criação de oportunidades e na construção de um futuro mais próspero e inclusivo para São Tomé e Príncipe.

NOTES

# 50 ANOS

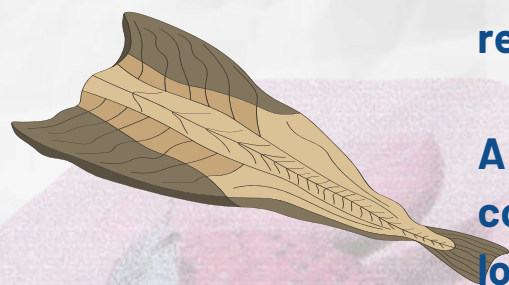


Cinco décadas depois, a YMCA Setúbal não se mede apenas em anos, mede-se em vidas tocadas, em percursos acompanhados e numa presença contínua junto da comunidade. A celebração dos 50 anos foi, acima de tudo, um momento de memória, reconhecimento e reafirmação de propósito.

A apresentação do documentário, partilhado publicamente, revelou-se um dos momentos mais marcantes. A sala cheia, o silêncio atento e os olhos cheios de lágrimas traduziram aquilo que muitas vezes não cabe em relatórios: o impacto real, humano e profundo da intervenção da YMCA ao longo do tempo.

A comemoração prosseguiu na Escola de Hotelaria, num encontro que reuniu comunidade, parceiros e uma comitiva internacional, reforçando o carácter global da YMCA e a relevância do trabalho desenvolvido localmente. Este momento simbolizou não apenas o percurso feito, mas também a capacidade de projeção e ligação a uma rede internacional que partilha os mesmos valores.

Os 50 anos da YMCA Setúbal afirmam-se, assim, como um marco de identidade e continuidade, onde passado, presente e futuro se cruzam numa missão comum: servir, transformar e construir comunidade.



Faça scan e assista  
ao documentário  
dos 50 anos



#50Anos  
#Setúbal



YMCA

Empowering  
young people.

#50Anos  
#Setúbal



YMCA

Empowering  
young people.



#50Anos  
#Setúbal



Empowering  
young people.

#50Anos  
#Setúbal



Empowering  
young people.



#50Anos  
#Setúbal

ANOS  
1975 - 2025



YMCA

Empowering  
young people.

#50Anos  
#Setúbal



Empowering  
young people.

120 Y  
ACM-RS - 1901 - 2021

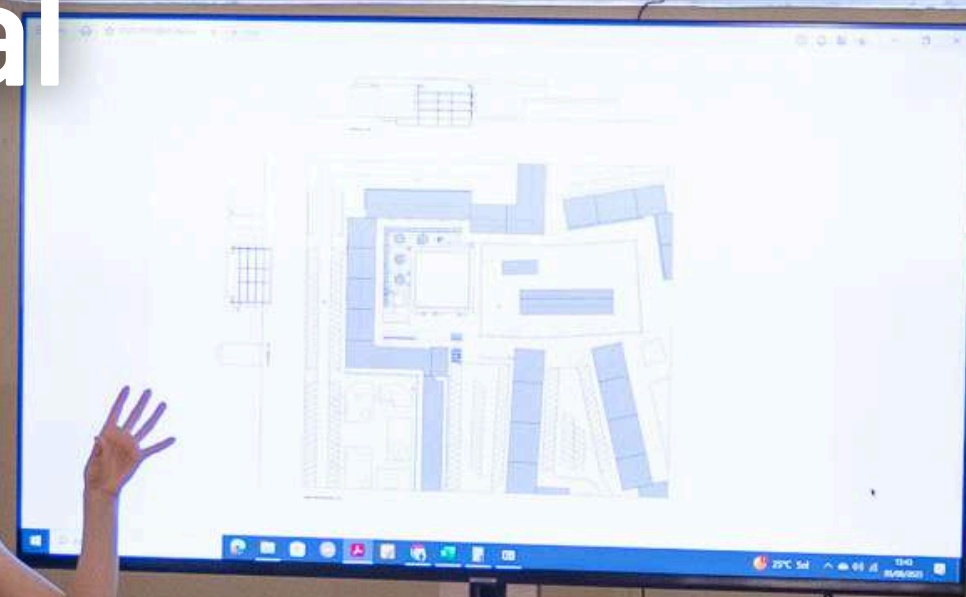
#50Anos  
#Setúbal



Empowering  
young people.



#50Anos  
#Setúbal

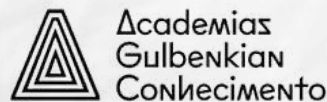
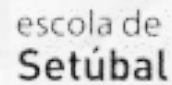
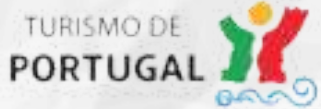


YMCA

Empowering  
young people.



# PARCEIROS





Hugo Fernandes  
Apresentação Observatório para a  
Juventude



Ema Osmundsen  
Presidente YMCA Europa

# OBRIGADO!

A toda a comunidade de colaboradores,  
associados, clientes e parceiros



Profissionais  
Área da Infância



Luís Sebastião  
Boas-vindas nos Paços  
do Concelho à comitiva  
internacional

# DIREÇÃO

