

Relatório de Sustentabilidade 2018

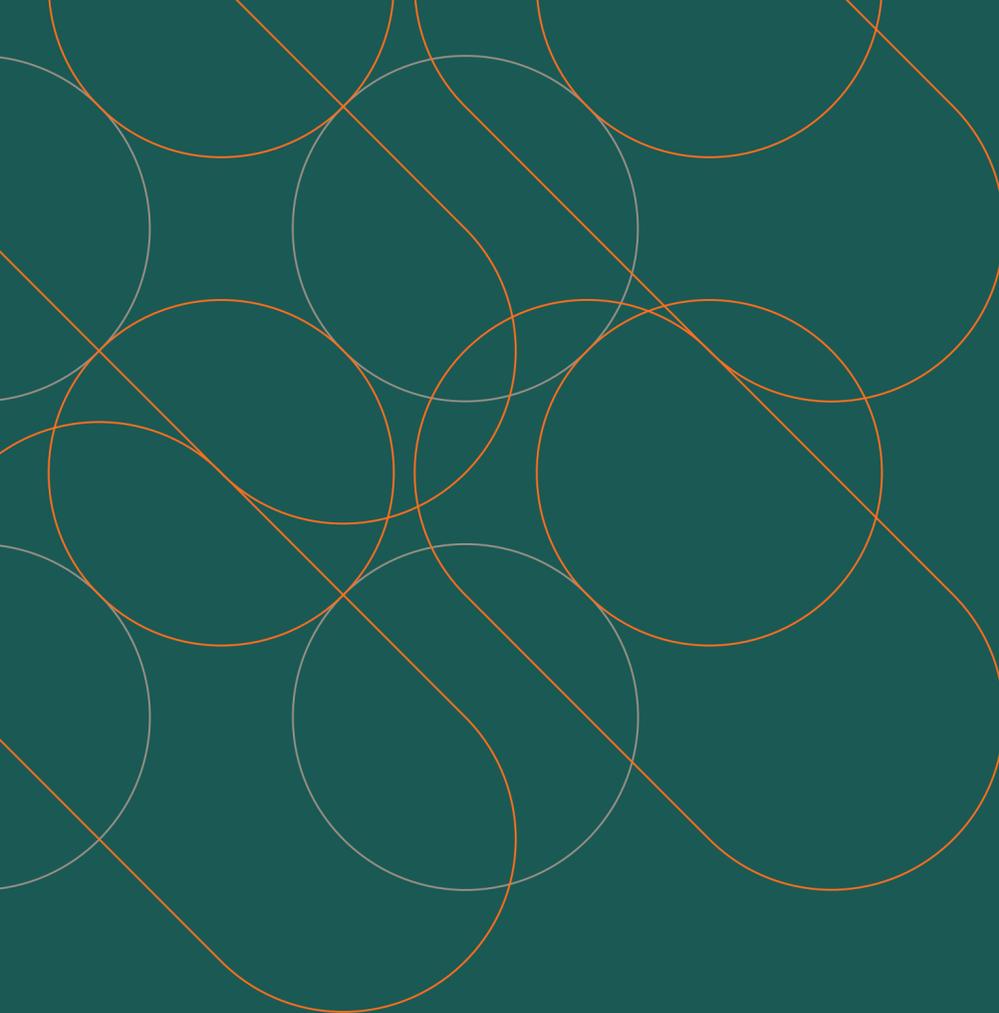


GOL



Sumário

- | | | | | | |
|-----|---|-----|---|-----|---|
| 01. | Mensagem do presidente
pág. 03 | 06. | Segurança operacional
pág. 34 | 11. | Sobre o relatório
pág. 66 |
| 02. | Perfil da Nova GOL
pág. 06 | 07. | Desempenho operacional e financeiro
pág. 36 | 12. | Relatório de revisão da auditoria interna
pág. 68 |
| 03. | Governança corporativa
pág. 12 | 08. | Gente e cultura
pág. 43 | 13. | Sumário GRI
pág. 70 |
| 04. | Nova frota e novos destinos
pág. 22 | 09. | Responsabilidade social
pág. 53 | 14. | Créditos
pág. 75 |
| 05. | Experiência do cliente
pág. 25 | 10. | Gestão ambiental
pág. 60 | | |



1. Mensagem do presidente



Mensagem do presidente

(GRI 102-14)

Convido você a conhecer o ano desafiador e bem-sucedido que tivemos, por meio da leitura do Relatório de Sustentabilidade da GOL de 2018. Bem-sucedido porque, em meio a um cenário extremamente adverso do ponto de vista econômico, político e social, avançamos, inovamos, consolidamos nossa liderança e nos desenvolvemos ainda mais em nossa visão de ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir, mantendo o nosso propósito de ser a Primeira para Todos.

Como evidências desse êxito, destacamos o *market share* de 36% no mercado doméstico e a liderança tanto do segmento de lazer como do corporativo. E mesmo com as variações do Dólar e do preço do combustível de aviação, registramos lucro operacional (EBIT) de R\$ 1,4 bilhão – 41,5% maior que em 2017 – e margem operacional de 12,3% – 2,7 pontos percentuais acima do ano anterior. Quanto aos indicadores operacionais, nos mercados doméstico e internacional, tivemos aumento da oferta (ASK +2,9%), da demanda (RPK +3,2%) e da taxa de ocupação (0,3 p. p.). A GOL é a aérea de menor custo na região pelo 18º ano consecutivo, em razão de sua operação simplificada e eficiente, e de sua frota única e padronizada. Em nossa história, já transportamos mais de 450 milhões de passageiros em mais de 3,8 milhões de voos para destinos no Brasil, América Latina, Caribe e Estados Unidos.

Recentemente, inauguramos destinos internacionais atrativos e convenientes, com voos de Brasília e Fortaleza para Miami e Orlando (Estados Unidos) e de São Paulo para Quito (Equador), e anunciamos, também, voos diretos de Brasília para Cancun (México). Além dessas novidades, ampliamos nossa malha aérea nacional, com maior disponibilidade de rotas, voos e horários.

Esse movimento de expansão, aliado aos resultados operacionais e financeiros positivos, demonstram que nosso modelo de negócio é resiliente, robusto e incomparável no mercado mundial de companhias aéreas de baixo custo e baixa tarifa. Tenho a convicção de que nos destacamos nesse segmento pela nossa capacidade de converter ganhos permanentes de eficiência em solidez financeira e no aprimoramento constante dos nossos produtos e serviços.

A melhoria incessante da qualidade pode ser facilmente observada por quem voa conosco. Temos aeronaves modernas, confortáveis, com assentos em couro ecológico, a mais completa plataforma de conectividade e entretenimento de bordo que inclui: TV ao vivo, conexão à internet, além de tomadas USB e um serviço de alimentação diversificado com opções gratuitas

e pagas. Contamos com tecnologias que facilitam a vida das pessoas, como nosso aplicativo, que vem se transformando em um verdadeiro assistente de viagens, e que melhoram diversos processos, por exemplo, com efeitos na agilidade do embarque e na pontualidade. Criamos, ainda, experiências pioneiras como a GOL Mostra Brasil, que é a primeira exposição fotográfica a bordo do mundo.

A visão sistêmica sobre a qualidade da oferta nos permitiu melhorar em 14 pontos percentuais o resultado da pesquisa NPS (Net Promoter Score), que mede a lealdade dos Clientes. Fomos reconhecidos como a “Top of Mind” dos consumidores (Datafolha) e como a companhia aérea com o menor número de reclamações (Reclame Aqui) – apenas para citar alguns prêmios.

Os avanços e os reconhecimentos têm sido possíveis porque adotamos um sólido modelo de governança corporativa e porque somos fortemente orientados para ganhos de desempenho de forma criativa. Com essa perspectiva, criamos uma unidade de negócios chamada GOLlabs, que funciona como um laboratório de soluções inovadoras. A partir dessa estrutura, fomentamos ainda mais as ideias que podem melhorar a experiência de voo dos nossos Clientes, ampliando receitas e reduzindo custos. Os passageiros podem esperar novidades.

Nesse ambiente de desenvolvimento de negócio e inovação, mantemos sempre nosso compromisso com a gestão responsável de nossas atividades e com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Sabendo de nossa imensa responsabilidade perante a vida de mais 15 mil Colaboradores e 33 milhões de passageiros transportados por ano, um ponto de dedicação constante é a Segurança – Valor número um da GOL. Em 2018, completamos dez anos de certificação IOSA, da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), que visa a assegurar um alto padrão de segurança operacional, e recebemos o prêmio Inovanac, da Agência Nacional de Aviação Civil, que reconheceu um *case* nessa mesma esfera de gestão.

Na relação com os Colaboradores, demos continuidade ao trabalho de fortalecimento de cultura organizacional e ao Programa Braços Abertos para Todos, que sensibiliza o público interno sobre a importância da diversidade e promove o respeito e a valorização das características de cada indivíduo. Destaco, ainda, a melhoria geral dos indicadores de saúde e segurança ocupacional e a realização de mais de 900 mil horas de treinamento, que simbolizam a nossa preocupação com a integridade e o desenvolvimento do Time de Águias.

No campo das relações com a sociedade e o meio ambiente, os leitores poderão ver muitos progressos, como o lançamento do Programa Rumo Certo, que fomenta uma cultura de compliance entre os Colaboradores, a implantação do Sistema de Gestão Ambiental e a preparação para a neutralização do crescimento das emissões de gases de efeito estufa a partir dos próximos anos. Saberão também que contribuímos para a viabilização de projetos de mais de 20 instituições e a mobilização de centenas de voluntários.

Com esse relatório, esperamos comunicar aos mais diversos públicos o quanto estamos preparados para manter nosso protagonismo na aviação comercial brasileira, com um modelo de gestão e práticas que impactem positivamente o mercado, bem como toda a sociedade.

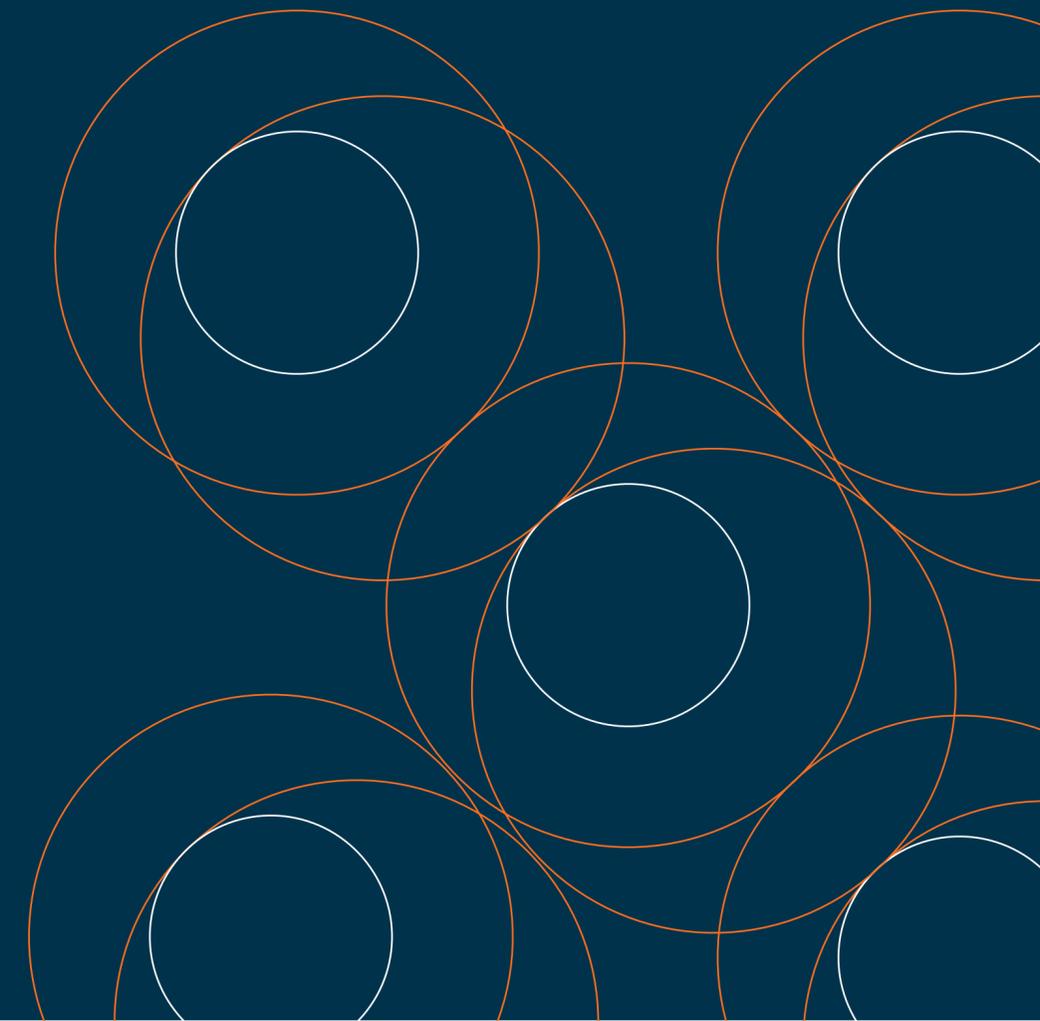
Boa leitura!



Paulo Kakinoff - Diretor-Presidente da GOL Linhas Aéreas

“Esse movimento de expansão, aliado aos resultados operacionais e financeiros positivos, demonstram que nosso modelo de negócio é resiliente, robusto e incomparável no mercado mundial.”

2. Perfil da Nova GOL



Perfil da Nova GOL

(GRI 102-01, 102-02, 102-03, 102-04, 102-06, 102-07)

A GOL Linhas Aéreas S.A. foi fundada em 2001 e se transformou na líder em transportes de passageiros no mercado brasileiro, com a maior malha aérea do país, e na maior empresa a operar no modelo de baixo custo na América Latina.

A Companhia oferece aproximadamente 700 voos diários para 69 destinos no Brasil, Américas do Sul e do Norte e Caribe. Sua Sede está localizada no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, e seu Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) – referência em eficiência operacional e gestão ambiental – fica no Aeroporto Internacional de Confins, Minas Gerais.

Seu modelo de negócio permite uma operação flexível e versátil, moldando-se ao desenvolvimento do mercado nacional e internacional. Isso só é possível graças à estratégia de adotar uma frota única e padronizada de aeronaves do tipo Boeing 737, que é um dos pilares de formação da Companhia e que perdura até hoje, pois permite que sejam feitos rápidos ajustes em sua malha, a fim de atender ao

segmento corporativo (viajantes a negócio) e aos passageiros que viajam a lazer.

Um aspecto fundamental do modelo de atuação da GOL está na oferta de mais de 178 destinos por meio de 13 parcerias de codeshare e 77 acordos interline. Em codeshare, há parceria com as companhias: Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Canada, Air France, Copa Airlines, Delta Air Lines, Emirates, Etihad Airways, KLM, Korean Air, MAP, Qatar Airways e TAP.

A GOL tem o propósito de ser a Primeira para Todos. São mais de 15 mil Colaboradores nas bases nacionais e internacionais, 33 milhões de passageiros por ano, 3.425 fornecedores (contratados somente em 2018), além de acionistas e investidores, parceiros de negócio, membros da comunidade do entorno, entre outros. A Companhia é considerada referência no setor aéreo quando o assunto é atendimento ao Cliente – de acordo com pesquisas divulgadas pelo site Reclame Aqui e pela Anac, além de premiações (leia mais em “Reconhecimentos”).

Números de destaque de 2018



15.275

colaboradores¹



121

aeronaves



69

destinos em 11 países das Américas do Sul e do Norte e do Caribe



13

parcerias de codeshare² com companhias aéreas internacionais



77

acordos interline³ com companhias áreas ao redor do mundo



250.040

voos no ano (média de 685 voos diários)



33,4 mi

de passageiros transportados



91,8%

de pontualidade



98,5%

regularidade

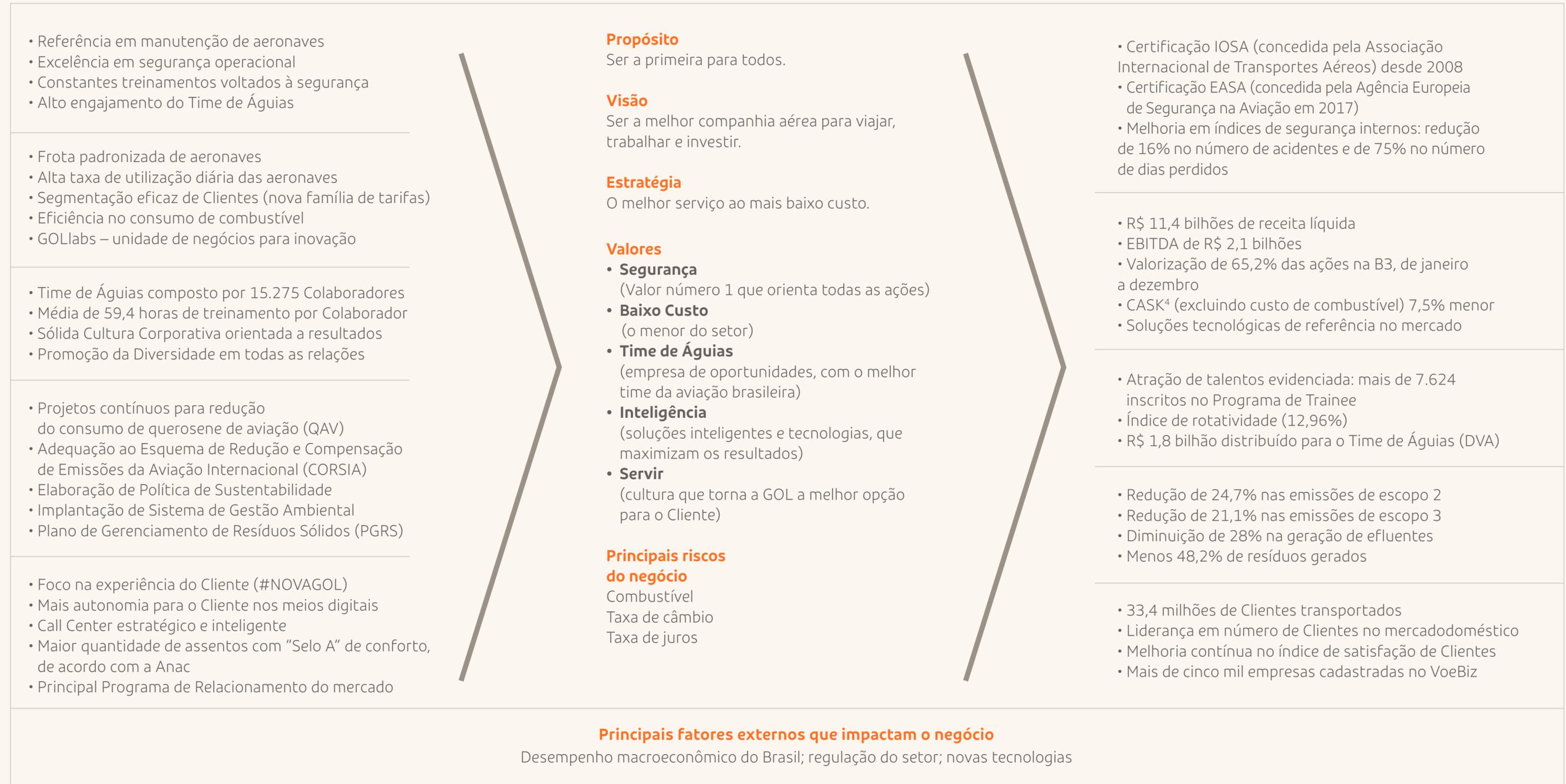
¹ - Considera todos os Colaboradores da GOL: contratados por meio da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), estagiários e aprendizes, das bases nacionais e internacionais. Inclui, também, membros do Conselho de Administração e todos os executivos.

² - **Codeshare** é um acordo entre companhias aéreas, por meio do qual uma empresa emite passagens aéreas em trechos operados pela outra, mas esses voos carregam o código designador da empresa emissora, o que implica em um compartilhamento das responsabilidades de transporte do Cliente por toda a jornada da viagem. O Cliente pode comprar e emitir passagem pela GOL para todos os trechos, acumular milhas na Smiles e no programa de fidelidade da companhia parceira, ter franquia de bagagem internacional desde o aeroporto de origem da viagem, entre outras vantagens.

³ - **Interline** é um acordo entre companhias aéreas, por meio do qual uma empresa emite passagens aéreas em trechos operados pela outra, mas estes voos carregam o código designador da empresa que opera o voo. O Cliente pode fazer conexões com a GOL sem a necessidade de outro check-in ou novo despacho de bagagem.

Modelo de geração de valor

(GRI 102-16)



4 - CASK – Custo Operacional por Assento Disponível por Quilômetro.



Avanços na gestão

Melhoria contínua levada a sério

Sabendo da importância de manter a atratividade e a competitividade no mercado, a GOL realizou um projeto para incorporar práticas de referência em melhoria contínua. A ação foi iniciada no Centro de Manutenção de Aeronaves, com o apoio da Delta Air Lines, e, em função dos resultados positivos obtidos, foi estendida a todas as diretorias operacionais.

Um dos destaques do projeto foi a criação de um grupo transversal, que realizou a atualização da arquitetura dos processos operacionais, buscando o fortalecimento da cultura de melhoria contínua, seu entendimento e sua internalização dentro da Companhia.

Estão previstas para 2019 uma série de medidas, tais como: adoção de uma matriz de treinamentos aplicáveis a diferentes níveis hierárquicos, a implementação de indicadores, ferramentas de acompanhamento, ações de comunicação e execução de projetos pilotos.

Compromisso com o desenvolvimento sustentável

Para promover uma efetiva gestão da sustentabilidade de seus negócios, a GOL considera diferentes instrumentos, como políticas, procedimentos, pesquisas e projetos articulados com diversas áreas da organização.

Em 2018, houve avanço significativo nesse sentido: a Companhia elaborou uma Política de Sustentabilidade, a ser implementada em 2019; revisou sua Política de Apoio Social;

estruturou e implementou planos de ação de meio ambiente por meio do Grupo de Trabalho de Meio Ambiente (GTMA) – veja mais em “Gestão Ambiental” –; estruturou seu Manual de Gestão Ambiental; aplicou uma nova pesquisa para conhecer os temas prioritários para a gestão, na opinião de públicos estratégicos; definiu prioridades a partir dos temas econômicos e socioambientais considerados materiais; entre outros avanços.

Além das entregas citadas, a área de Sustentabilidade segue realizando projetos transversais com outros departamentos, contribuindo com diagnósticos estruturados baseados em referenciais de gestão, com a identificação de oportunidades para redução de desperdícios e para a diminuição de impactos socioambientais e com a proposição de processos mais eficientes, com seus respectivos instrumentos de monitoramento.

Gestão de fornecedores (GRI 102-09)

Gerir a cadeia de fornecedores e o relacionamento com esse público específico é uma atividade altamente estratégica para qualquer empresa. No caso da GOL, essa importância se acentua, considerando o perfil e o volume das contratações. Para se ter uma ideia, somente em 2018, foram contratados 3.425 fornecedores, que movimentaram um montante de R\$ 7 bilhões.

A maior parte deste valor (57,0%) está ligada à área de combustíveis, seguida por produtos e serviços aeronáuticos (22,0%), produtos e serviços corporativos (14,1%), ativos aeronáuticos⁵ (4,1%), Engenharia (1,7%) e GOLLOG⁶ (1,1%) – principais categorias de fornecedores. As compras internacionais correspondem a 24,3% dos gastos, o que demonstra uma concentração de fornecedores no Brasil – e em especial na região Sudeste.

Para aprimorar ainda mais o relacionamento com todos os fornecedores, o gerenciamento de riscos

inerentes a compras e contratações e o monitoramento de desempenho dos parceiros, a GOL lançou em 2018 o Portal de Fornecedores (www.voegol.com.br/pt/a-gol/fornecedores). O primeiro ganho propiciado pela ferramenta foi a redução da base de cadastros inativos em 73%, tornando as atividades de Suprimentos mais assertivas. Também foi possível inserir as Diretrizes de Conduta de Fornecedores na página, o que garantirá que todos os contratados tenham acesso a orientações de conduta ética e outras premissas.

O novo canal também será uma importante ferramenta para a coleta de informações relevantes, que subsidiará uma análise de riscos mais detalhada, envolvendo fatores financeiros, jurídicos, técnicos e socioambientais. É o primeiro passo para aperfeiçoar a jornada do fornecedor, que inclui as etapas de cadastro, seleção, monitoramento, avaliação de desempenho e desenvolvimento.

⁵ - Os ativos aeronáuticos são representados pelos pagamentos das aeronaves e seus motores.

⁶ - A categoria GOLLOG está relacionada a compras para o setor de cargas da Companhia.

Núcleo estratégico e gestão de crises

Toda empresa precisa estar preparada para enfrentar cenários adversos, como quadro meteorológico desfavorável às operações, decisões governamentais que afetem as operações, interrupção total ou parcial do fornecimento de algum produto essencial, entre outras situações. Em casos assim, a GOL está preparada para atuar por meio de um Núcleo Estratégico, especialmente estabelecido para esse fim.

O Núcleo Estratégico é formado por uma equipe transversal, composta pelas áreas de Despacho Operacional de Voos, Coordenação de Voos, Escala de Tripulação e Suporte Cliente e Aeroporto (SCA). Fica localizado no Centro de Controle de Operações e tem a função de analisar cenários e desenvolver planos de ações para mitigar o impacto operacional de eventos desfavoráveis.

Um dos exemplos de cenário adverso vivenciado pela GOL ocorreu entre maio e junho de 2018, quando o Brasil enfrentou uma grave crise de abastecimento de combustível, que afetou vários setores, inclusive o aéreo. Logo foram aplicadas medidas de contingência em toda a operação, a fim de minimizar os impactos aos Clientes. Essas medidas abrangeram a programação de pousos técnicos (não presentes no roteiro original) e remanejamento de aeronaves – ações possíveis graças a uma frota padronizada e à alta conectividade de malha.

Ao longo de toda a interrupção de fornecimento, que durou aproximadamente dez dias, a GOL realizou apenas 12 cancelamentos de voos, garantindo a operação de 6.010 voos ou 99,3% das decolagens programadas. Foi o melhor desempenho entre todas as companhias aéreas brasileiras.

O Portal de Fornecedores será uma importante ferramenta de coleta de informações, que subsidiará uma análise de riscos mais detalhada.

Reconhecimentos

Em 2018, a excelência em segurança, a experiência de voo e o alto nível de atendimento permitiram à GOL conquistar diversos prêmios e reconhecimentos que fortalecem sua credibilidade e reputação no mercado. Confira a seguir:

- **Selo Municipal de Direitos Humanos e Diversidade** – Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania de São Paulo – Categoria “Pessoa Idosa” – Reconhecimento ao Projeto Experiência na Bagagem.
- **Top of Mind 2018** – Categoria Companhias Aéreas – Datafolha – Reconhecimento à força da marca GOL na mente dos consumidores.
- **Prêmio Época Reclame Aqui** – As Melhores Empresas para o Consumidor – Categorias Companhia Aérea e Programa de Pontos e Vantagens – Reconhecimento pela qualidade do atendimento, concedido à GOL e a Smiles, respectivamente.
- **Ranking (positivo) Reclame Aqui** – 1º lugar na categoria de Companhias Aéreas – Classificação “Ótimo” – Reconhecimento pelo menor número de reclamações e maior índice de resolução.
- **Empresa Notável 2018** – Categoria Companhias Aéreas – 5ª edição de um estudo anual realizado pelo Centro de Inteligência Padrão (CIP).
- **Os Mais Amados do Rio** – Categoria Companhias Aéreas – Revista Veja – Votação que elegeu a empresa preferida na opinião dos cariocas.
- **Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente** – Categoria Companhias Aéreas – Reconhecimento para o relacionamento com Clientes.
- **Empresa Mais Admirada pelos RHs e RH do Ano** – Grupo Gestão RH – Reconhecimento à atuação da equipe de Gente e Cultura e à liderança de seu Diretor-Executivo, Jean Nogueira.
- **Estadão Marcas** – Estado de S. Paulo e Consultoria TroianoBranding – Estudo que destaca a marca GOL e sua capacidade de gerar engajamento.
- **Ordem do Mérito Aeronáutico** – Força Aérea Brasileira – Homenagem pelos serviços prestados e contribuição para o desenvolvimento da aviação brasileira.

- **Certificado de Qualidade Internacional** – Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente – Reconhecimento concedido ao serviço prestado nas salas VIP do aeroporto RIOgaleão, tanto no terminal doméstico quanto no internacional.
- **32º Prêmio Veículos de Comunicação** – Melhor Revista Customizada – Revista Propaganda – Reconhecimento ao projeto gráfico e editorial da Revista GOL.
- **Cannes Lions Festival Internacional 2018** – Leão de Prata na categoria Brand Experience & Activation; Leão de Bronze na categoria Entertainment; dois Leões na categoria Social & Influencers – Reconhecimento à campanha “The Neymarless Sponsorship”. Assista ao vídeo da campanha: <https://youtu.be/lnyTsJTqbbbs>

← voltar





3. Governança corporativa



Governança Corporativa

Visão geral

(GRI 102-05, 103-02, 103-03)

A GOL é uma Companhia de capital aberto, com ações preferenciais negociadas no Nível 2 de Governança Corporativa da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo), sob o código "GOLL4". Nos Estados Unidos, as ações preferenciais são negociadas na forma de American Depositary Share (ADS), na bolsa de Nova Iorque (NYSE), sob o código "GOL". Na condição de Companhia aberta listada no segmento do Nível 2, a GOL atende às exigências previstas na [Lei das Sociedades por Ações](#), nos normativos expedidos pela [Comissão de Valores Mobiliários \(CVM\)](#) e no [Regulamento do Nível 2 da B3](#). Tais regras contribuem para a proteção dos interesses de investidores e acionistas e para a promoção do acesso a informações relevantes e simétricas aos participantes do mercado.

Composição dos órgãos de governança

GRI 102-18

Conselho de administração

GRI 102-22, 102-24, 102-29

O Conselho de Administração é o mais alto órgão de governança da GOL. É responsável pelo estabelecimento das políticas estratégicas gerais, por eleger os membros da Diretoria e por supervisionar o exercício de suas funções, entre outras atribuições. Atualmente, é composto por nove membros, sendo quatro deles qualificados como conselheiros independentes, conforme os critérios da NYSE e da B3.

Nome	Cargo
Constantino de Oliveira Junior	Presidente do Conselho de Administração
Joaquim Constantino Neto	Vice-Presidente do Conselho de Administração
Ricardo Constantino	Conselheiro
Anna Luiza Serwy Constantino	Conselheira
William Charles Carroll ⁷	Conselheiro
Antonio Kandir	Conselheiro Independente
Germán Pasquale Quiroga Vilardo	Conselheiro Independente
André Béla Jánszky	Conselheiro Independente
Francis James Leahy Meaney	Conselheiro Independente

Obs.: Composição do Conselho de Administração em 31 de dezembro de 2018.

⁷ - William Charles Carroll é vice-presidente sênior internacional e Diretor Financeiro (CFO) e de Alianças da Delta Airlines, que detém 9,44% das ações da GOL.

É atribuição do Conselho de Administração zelar pela adoção das boas práticas de governança previstas em seu Regimento Interno e recomendadas pelo IBGC.

O processo de indicação dos membros é realizado por meio do Comitê de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa, que leva em consideração o perfil dos candidatos, a disponibilidade de tempo de seus integrantes para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.

O Estatuto Social determina, ainda, experiências e qualificações profissionais e negociais diversas, incluindo atributos como liderança na gestão sênior de companhias de grande escala; conhecimento

e experiência no setor de aviação civil e de suas operações, na gestão financeira, contábil e de riscos, na gestão de investimentos, na gestão comercial e na condução de um Conselho de Administração de Companhia aberta.

É atribuição do Conselho de Administração zelar pela adoção das boas práticas de governança corporativa. Dentre as práticas de governança previstas no Regimento Interno do Conselho de Administração e no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC⁸, estão as competências de avaliar e aprovar estratégias de negócios da Companhia, cuidar para que as estratégias e diretrizes sejam efetivamente implementadas pela Diretoria; sugerir e buscar novas oportunidades, novas atividades e negócios que a Companhia poderá implementar na consecução de seu objeto social; e definir metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança) para a Companhia.

Saiba mais:

Regimento Interno do Conselho de Administração: http://ri.voegol.com.br/arquivos/GOL_REGIMENTO_INTERNO_CA.pdf

Perfil dos integrantes do Conselho de Administração, competências para a gestão e outras funções desempenhadas por eles: http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53865

⁸ - IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Diretoria Executiva

Os Diretores (Presidente e Vice-Presidentes) são responsáveis pela administração executiva diária dos negócios da GOL. Conforme estabelecido pelo Estatuto Social, sua composição é de no mínimo dois e no máximo sete diretores, que são eleitos pelo Conselho de Administração para um mandato de um ano, podendo ser reeleitos. Qualquer diretor pode ser afastado pelo Conselho de Administração antes do término de seu mandato.

As atribuições dos Diretores são especificadas pelo Conselho de Administração, que também estabelece a remuneração fixa de cada membro e distribui, quando aplicável, a participação nos lucros fixada pela Assembleia Geral.

Composição em 31 de dezembro de 2018:

Nome	Cargo
Paulo Sergio Kakinoff	Diretor-Presidente (CEO)
Richard Freeman Lark Jr.	Diretor Vice-Presidente de Finanças e RI (CFO)
Eduardo José Bernardes Neto	Diretor Vice-Presidente de Vendas e Marketing (CCO)
Celso Guimarães Ferrer Junior	Diretor Vice-Presidente de Planejamento (CPO)
Sérgio Quito	Diretor Vice-Presidente de Operações (COO)

Composição a partir de fevereiro de 2019:

Nome	Cargo
Paulo Sergio Kakinoff	Diretor-Presidente (CEO)
Richard Freeman Lark Jr.	Diretor Vice-Presidente de Finanças e RI (CFO)
Eduardo José Bernardes Neto	Diretor Vice-Presidente de Vendas e Marketing (CCO)
Celso Guimarães Ferrer Junior	Diretor Vice-Presidente de Operações (COO)

Em 2019, a GOL passa a ter três Vice-Presidências, e não mais quatro. A Vice-Presidência de Planejamento foi extinta e suas áreas foram redistribuídas entre as VPs Operacional e Comercial.

Saiba mais:

Perfil dos integrantes da Diretoria: http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53865

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da Companhia foi instalado na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 24 de abril de 2018 e possui Regimento Interno próprio. De acordo com as Leis das Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal, ou Comitê Fiscal, é o órgão societário independente da administração e dos auditores independentes da Companhia. O Conselho Fiscal pode funcionar tanto de forma permanente quanto não permanente, atuando durante um exercício fiscal específico conforme determinado pelos acionistas. O Conselho Fiscal eleito deverá ter, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros e igual número de suplentes. Atualmente há Conselho Fiscal instalado, com três membros efetivos e o mesmo número de suplentes. Os atuais membros são Marcelo Moraes, Marcelo Curti e Marcela de Paiva.

Saiba mais:

Regimento Interno:
http://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=13C1F027-2671-46FA-B36D-2257A5D06291

Comitês de Gestão

A Diretoria e o Conselho de Administração da GOL são apoiados e assessorados por Comitês especializados, que participam ativamente da tomada de decisões estratégicas. Atuam hoje os seguintes grupos: Comitê de Auditoria Estatutário; Comitê de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa; Comitê de Política Financeira; Comitê de Políticas de Risco; Comitê de Alianças; e Subcomitê de Políticas Contábeis, Tributárias e de Demonstrações Financeiras. Cada grupo conta com regimento interno próprio.

Saiba mais:

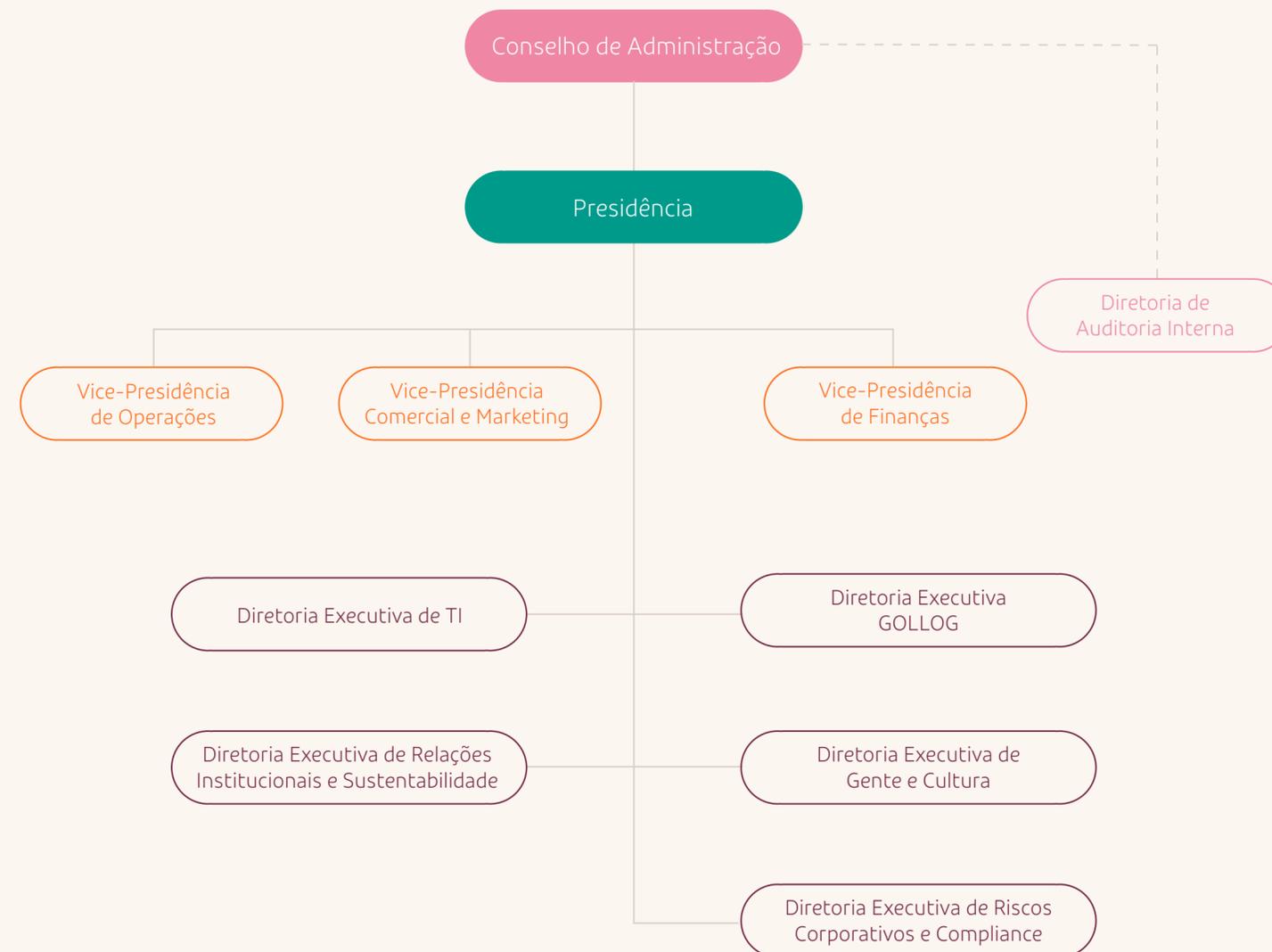
Composição dos Comitês:
http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53855

Estrutura organizacional

(GRI 102-10)

Além da Presidência e de três Vice-Presidências (VPs), a GOL conta com 23 Diretorias, sendo que cinco reportam-se diretamente ao Presidente e as outras 18 estão distribuídas entre o Conselho de Administração e três VPs: de Operações, Comercial e Marketing e de Finanças. Conheça parte dessa estrutura no organograma a seguir:

Organograma a partir de maio de 2019:



Composição acionária e estrutura societária (GRI 102-10)

Em 31 de dezembro de 2018, o valor do capital social era de R\$3.098.230, representado por 3.131.226.450 ações, sendo 2.863.682.710 ações ordinárias e 267.543.740 ações preferenciais. Em 20 de dezembro de 2018, o Fundo Volluto, controlador da Companhia promoveu uma cisão parcial de seu patrimônio líquido, e como consequência verteu a totalidade de suas ações

preferenciais de sua titularidade para o MOBI Fundo de Investimento em Ações, o qual por sua vez pertence aos mesmos titulares do fundo Volluto, observando-se também a mesma proporção de participação.

A composição acionária se apresenta da seguinte forma:

	2018			2017		
	Ordinárias	Preferenciais	Total	Ordinárias	Preferenciais	Total
Fundo Volluto	100,00%	-	23,42%	100,00%	49,25%	61,19%
Mobi FIA	-	48,85%	37,41%	-	-	-
Delta Air Lines Inc.	-	12,29%	9,41%	-	12,38%	9,47%
Airfrance - KLM	-	1,58%	1,21%	-	1,60%	1,22%
Ações em tesouraria	-	0,00%	0,00%	-	0,10%	0,08%
Outros	-	1,03%	0,79%	-	0,93%	0,71%
Mercado	-	36,25%	27,76%	-	35,74%	27,33%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Conduta ética e compliance

GRI 102-25, 103-02, 103-03

Canal de Ética (GRI 102-17)

O Canal de Ética (www.eticanagol.com.br / 0800 886 00 11) é um meio para manifestar preocupações, dúvidas e sugestões a respeito de comportamentos que possam ferir princípios de atuação, regras, normas e procedimentos da organização. Está aberto a Colaboradores e ao público externo e não é preciso se identificar. Além disso, é garantida a confidencialidade e a proteção contra retaliações. Ao finalizar o chamado, é gerado um número de protocolo que permite a consulta do andamento da análise pela GOL.

As análises e apurações de relatos enviados ao Canal de Ética são realizadas por auditoras internas, especializadas em análises comportamentais. E, para garantir a avaliação de casos de violação ao código, esclarecer dúvidas, resolver dilemas éticos e estimular o comprometimento dos Colaboradores com uma conduta íntegra, a GOL conta com um Comitê de Ética, formado por executivos da Companhia e membros convidados.

Em 2018, o Canal de Ética da GOL recebeu 1.668 relatos. Todos os casos foram analisados e tratados pela Auditoria do Canal de Ética. Do total, 1.448 relatos (86,8%) foram considerados fora do escopo do canal, pois representavam queixas originadas por lacunas de conhecimento e conflitos de relacionamento, sem indicar possível violação ética. Para esses casos, foi feito um trabalho de orientação pelas áreas envolvidas com os temas ou de consultoria pela Diretoria de Gente e Cultura.

Dos 220 relatos pertinentes ao Canal de Ética, 53 (24%) foram avaliados como improcedentes e 17 (7,8%) como procedentes. Outros 150 relatos (68,2% do total) não puderam ser enquadrados como procedentes ou improcedentes, tendo recebido, porém, todas as análises e tratativas aplicáveis. Para todos os relatos dentro do escopo do Canal, foram realizadas ações educativas e corretivas, a fim de promover melhorias em processos e relacionamentos.

← voltar

O Canal de Ética é um meio para manifestar preocupações, dúvidas e sugestões a respeito de comportamentos que possam ferir princípios de atuação da GOL, regras e normas. Acesse: www.eticanagol.com.br

Programa Rumo Certo

No segundo semestre de 2018, foi lançado o Programa Rumo Certo – Ética e Compliance, que consiste em um conjunto de ações que visam fomentar a integridade entre os Colaboradores da GOL e seus terceiros, buscando detectar, prevenir e responder a riscos de corrupção e de descumprimento dos valores da Companhia, preservar sua reputação e sustentar o sucesso e a perenidade do negócio.

Um dos primeiros passos deste Programa foi a revisão do Código de Ética, reforçando questões relacionadas à ética nos negócios e ao combate à corrupção, passando a tratar de temas como inclusão e diversidade, e adotando uma nova abordagem para segurança das operações e informações e bens da Companhia. O novo documento passou a ser aplicado também aos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitês Estatutários, no exercício de suas atribuições.

Adicionalmente, foram divulgadas novas políticas de Conflito de Interesses, Anticorrupção, Presentes, Brindes e Hospitalidades e Partes Relacionadas. Foi também publicado um Procedimento de *Due Diligence*⁹ Anticorrupção, que estabelece regras para verificação de riscos reputacionais e relacionados à corrupção, decorrentes do relacionamento da GOL com terceiros, tais como fornecedores, beneficiários de patrocínios ou doações e parceiros de negócio.

⁹ - *Due Diligence* é uma expressão inglesa que significa “diligência prévia”. Diz respeito à avaliação de riscos prévia a um acordo jurídico e/ou comercial entre partes, como uma contratação, uma aquisição, uma celebração de parceria, entre outros casos.

Combate à corrupção (GRI 205-01, 205-02, 205-03)

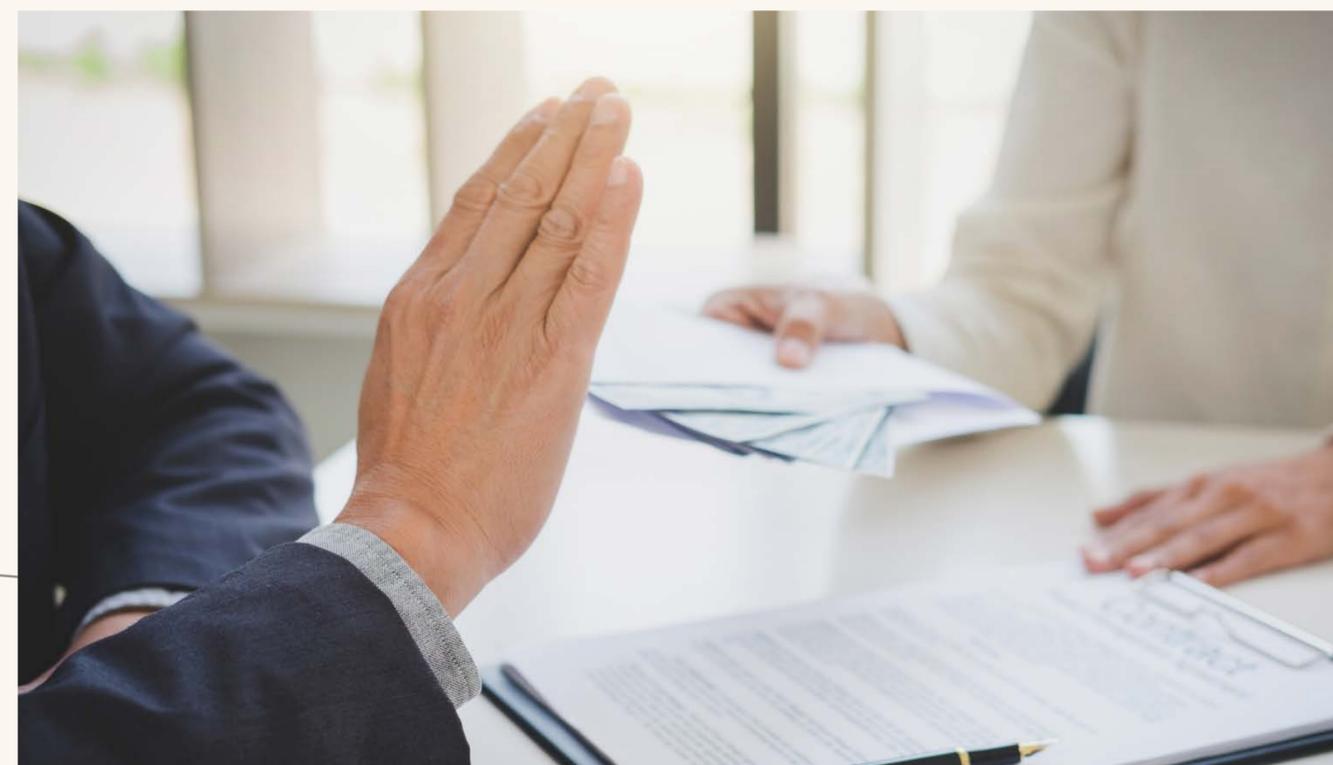
Em 2018, a GOL concluiu um intenso trabalho de avaliação de riscos de fraude e corrupção, que foi iniciado no ano anterior. Esse trabalho incluiu a revisão dos seguintes processos: transações com partes relacionadas; programas de treinamento; estrutura para reporte de denúncias; concessão e recebimento de presentes e hospitalidades; contratação de terceiros; relações governamentais; política de passagens; controles de contabilidade incluindo fundo fixo; políticas de doações; despesas de marketing e de patrocínios; benefícios fiscais; compras especializadas (aeronáuticas e de

manutenção); relacionamento com Smiles Fidelidade S.A. Essa iniciativa de análise de riscos internos envolveu entrevistas com executivos, análise de documentos, testes de transações e outras atividades.

Quanto à avaliação de riscos relacionados a terceiros com os quais a GOL interage, foi implantado um Procedimento de Due Diligence Anticorrupção de Terceiros (já mencionado em seções anteriores deste relatório), abrangendo contratações, concessão de patrocínios ou apoios sociais e celebração de parcerias.

Por meio das avaliações realizadas, foram identificados riscos, mitigados por meio de iniciativas como a criação de um departamento de compliance autônomo; o fortalecimento da cultura de compliance na organização; a elaboração da política anticorrupção; o reforço do papel de auditoria na identificação de riscos; a adoção de novos procedimentos para as relações institucionais com o poder público; a implementação de medidas de prevenção e mitigação de riscos relacionados à atuação de terceiros; entre outras. Em 2018, não foram registrados casos de corrupção na Companhia.

O Programa Rumo Certo fomenta a integridade nas relações entre Colaboradores e terceiros, além de detectar, prevenir e responder a riscos de corrupção e de violação dos valores da Companhia.



Treinamentos e comunicações (GRI 102-17, 205-02)

Os treinamentos são uma importante frente de atuação da GOL para promover o comportamento íntegro. Até 2017, a Companhia disponibilizava um "Treinamento Online sobre Ética", que já foi cursado por 90% dos Colaboradores. Em 2018, esse treinamento entrou em seu ciclo final, dando lugar ao novo conteúdo do Programa Rumo Certo, que consiste em uma série de vídeos que apresentam as principais diretrizes do programa, propõem reflexões e informam os canais para busca de orientação e reporte de preocupações.

Os temas abordados pelos vídeos incluem: combate à corrupção; cultura de compliance; papéis e responsabilidades no âmbito do Programa Rumo Certo, com especial enfoque no papel do gestor; conflito de interesses; relacionamento com órgãos públicos; relacionamento com público interno e externo; entre outras questões. Ao final dos vídeos, é aplicado um questionário para verificação de entendimento dos conteúdos pelos participantes.

Veja os percentuais de participação dos Colaboradores em cada treinamento oferecido pela GOL na tabela a seguir:

10 e 11 - Considera contratados por meio da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), estagiários e aprendizes, das bases nacionais e internacionais. Não inclui Conselho de Administração e parte dos executivos.

Categoria Funcional	Total de Colaboradores da GOL em 31/12/2018	Total de Colaboradores da GOL em 31/05/2019	Total de colaboradores que realizaram o "Treinamento Online Sobre Ética" até o fim de 2018	Total de colaboradores que acessaram o "Treinamento Rumo Certo" em 2018 e 2019 (até 31/05/2019)
Administrativo	1.652	1.605	1.396 85%	1.056 66%
Operações	13.612	13.416	12.335 91%	9.564 71%
Total¹⁰	15.264	15.021	13.731 90%	10.620 71%

Também foram criadas, em 2018, ações de treinamento específicas para a liderança: 91% dos líderes da empresa (103 Colaboradores) receberam capacitação presencial sobre o Programa Rumo Certo e, adicionalmente, quatorze executivos da Vice-Presidência e Diretoria debateram sobre casos práticos relacionados ao Programa e sobre suas responsabilidades nesse processo.

Adicionalmente, a área de Compliance conduziu treinamentos presenciais voltados à área de Suprimentos, abordando os riscos associados à contratação e os meios de mitigação desses

riscos, considerando o Processo de *Due Diligence* Anticorrupção. Participaram 30 Colaboradores de Suprimentos, que correspondem a 91% da área.

Por fim, durante 2018, foram ainda ministrados treinamentos *online* sobre a Lei Anticorrupção, para Colaboradores que não haviam efetuado esse treinamento no ano anterior, tendo-se assim atingido um total de 90% dos Colaboradores treinados nesse tema. Somente em 2018, 1.561 Colaboradores realizaram esse treinamento.

Colaboradores que realizaram o treinamento sobre a Lei Anticorrupção até o fim de 2018



- Colaboradores que realizaram o treinamento sobre a Lei Anticorrupção até o fim de 2018
- Colaboradores que **não** realizaram o treinamento sobre a Lei Anticorrupção até o fim de 2018





A GOL possui uma estrutura para gestão de riscos corporativos consistente e alinhada a boas práticas de Governança.

Gestão de riscos (GRI 102-11)

O Programa Rumo Certo contou, ainda, com uma forte campanha de comunicação, que visou à divulgação desse novo conjunto de iniciativas de fomento de cultura de compliance por toda a Companhia, bem como das alterações do Código de Ética e das novas políticas internas. A campanha incluiu: comunicados por e-mail, banners e totens instalados em áreas de grande circulação, mensagens exclusivas para a liderança, vídeo com discurso do Presidente, portal exclusivo com informações sobre o Programa, nova área dedicada ao tema no aplicativo Colaborador Mobile, e-book, papel de parede para computador, ações de engajamento, entre outras iniciativas.

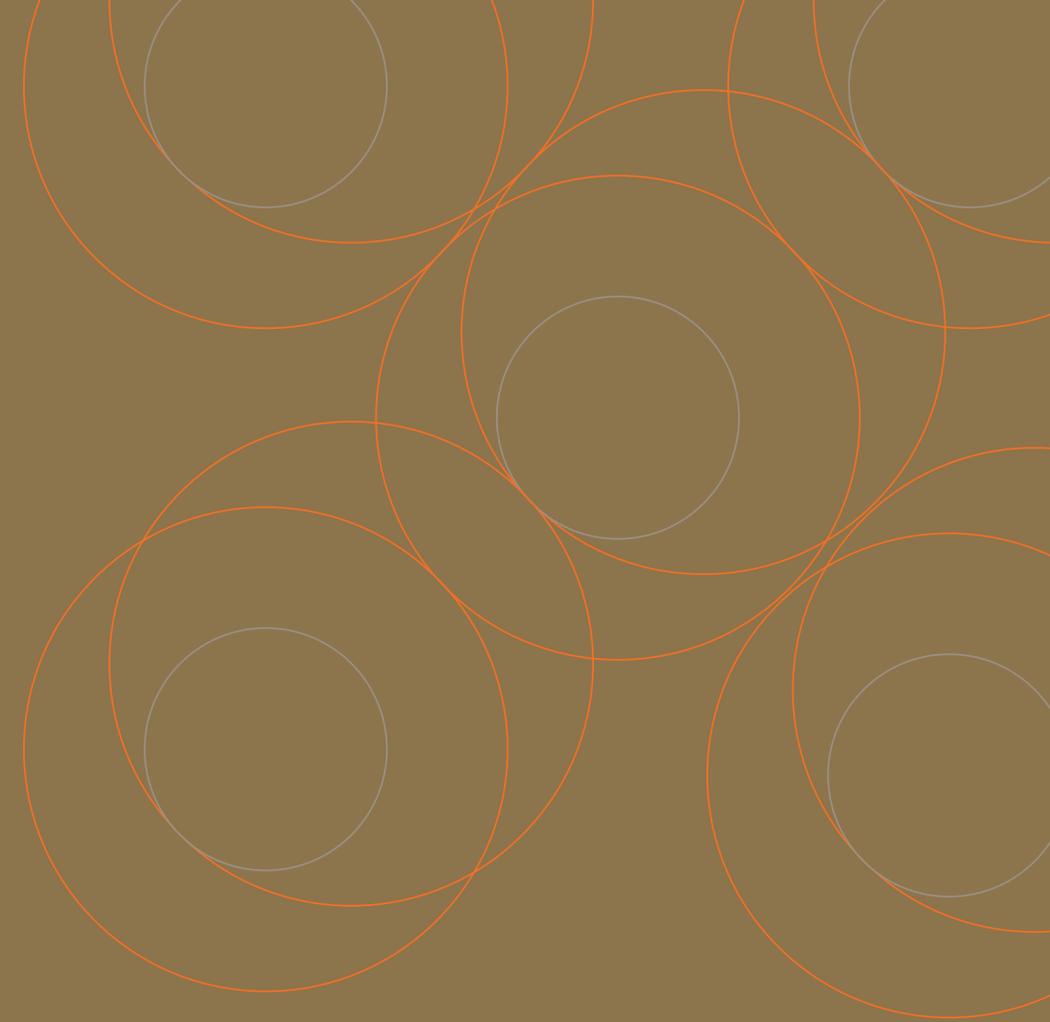
A GOL possui uma estrutura para gestão de riscos corporativos consistente e alinhada a boas práticas de Governança, que abrange uma equipe dedicada ao tema – Gerência de Riscos Corporativos –, bem como metodologia e processos específicos para identificação e qualificação de riscos, definição de medidas de prevenção, tratamento, mitigação e monitoramento. O mapa de riscos da Companhia contempla aspectos, como: estratégia, financeiro, operacional, tecnológico, regulamentar/compliance, entre outros, incluindo socioambientais.

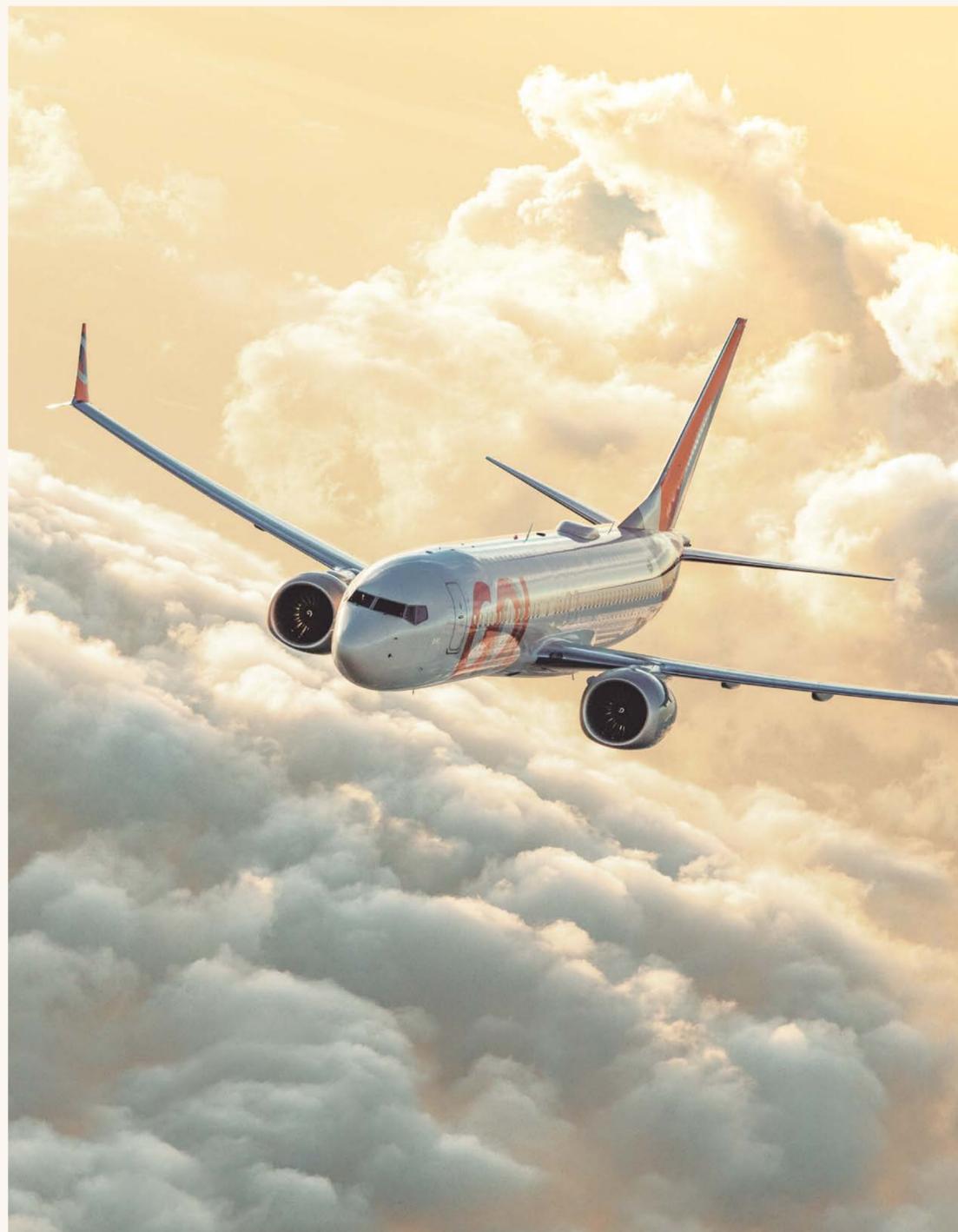
Embora ainda não tenha concluído a formatação de sua política de gerenciamento de riscos, a GOL conta com outras

políticas que contribuem para essa abordagem. Podem ser destacadas as políticas: Contábil, de Auditoria, de Segurança da Informação, Financeira, de Riscos Financeiros, de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa.

No campo socioambiental, a gestão de riscos é orientada por diretrizes como a Política Ambiental, Política de Apoio Social e a nova Política de Sustentabilidade, das quais derivam uma série de processos e práticas. Em relação ao meio ambiente, por exemplo, foi elaborado em 2018 o Manual do Sistema de Gestão Ambiental, que abrange todas as atividades e serviços, que devem ser executados por todas as estruturas de gestão.

4. Nova frota e novos destinos





Nova frota e novos destinos

Chegada do MAX 8

(GRI 102-07)

Simbolizando a retomada de crescimento da Companhia e o compromisso de oferecer a melhor experiência de viagem aos seus Clientes, a GOL começou a operar em 2018 um novo modelo de aeronave: o Boeing 737 MAX 8. Este novo integrante da frota foi desenvolvido pela fabricante norte-americana, o que consolida a parceria entre as duas empresas, que vem desde 2001.

A nova aeronave é equipada com tecnologia de ponta e apresenta desempenho operacional superior, possibilitando a criação de novos destinos em voos diretos, como, por exemplo, as operações de seus *hubs* de Brasília e de Fortaleza para a Flórida (EUA). Além disso, a eficiência operacional se traduz em uma economia de combustível de 15%, quando comparada aos modelos utilizados atualmente, o que promoverá a redução de custos e de emissões de gases de efeito estufa.

O que o novo MAX 8 oferece aos Clientes?

- Mais destinos e voos disponíveis, em função da maior autonomia de voo
- Motor mais silencioso, com 40% menos ruído
- Bagageiros com capacidade para 60 malas adicionais
- Assentos ergonômicos, com apoio de cabeça regulável e suporte para tablet ou smartphone
- Poltronas em couro ecológico, da Recaro Aircraft Seating
- Cabine Sky Interior (iluminação em LED que simula amanhecer, anoitecer e céu azul)
- Tomadas USB para carregar aparelhos eletrônicos durante o voo (em 90% da frota)
- Serviço de internet e entretenimento gratuito a bordo, incluindo filmes, séries, TV ao vivo e o acesso a sites, redes sociais e e-mail (em 84% da frota)

Quais as vantagens do novo MAX 8 para a GOL?

- Capacidade para 186 passageiros (nove a mais do que o 737-800, que foi reconfigurado para o mesmo número de assentos)
- Maior autonomia de voo para 6.704 km (1.000 a mais do que o 737-800), que permite alcançar novos mercados
- Custos operacionais menores
- Menor consumo de combustível
- Aumento da capacidade e da flexibilidade de malha, ou seja, maior alcance para conectar novos mercados
- Novos recursos tecnológicos e melhorias aerodinâmicas

Por proporcionarem maior autonomia de voo, as aeronaves MAX 8 serão utilizadas, principalmente, nas novas rotas internacionais para Miami e Orlando, inauguradas pela GOL no fim de 2018. Uma curiosidade é que a rota Brasília-Orlando será a mais longa percorrida por um 737 MAX 8 no mundo, com um voo de oito horas.

Atualmente, a GOL tem uma frota de 121 aeronaves, sendo seis aeronaves MAX 8 (que são parte de uma encomenda de 120 unidades, com entrega a ser concluída até 2027), 91 aeronaves 737-800 e 24 unidades 737-700.

Em maio de 2018, foi concluída a padronização da frota de 737-800 para a mesma configuração do novo Boeing 737 MAX 8, ampliando a capacidade de assentos das aeronaves de 177 para 186, o que contribuirá para a ampliação de receita.

Atualmente, a GOL tem uma frota de 121 aeronaves, sendo seis aeronaves MAX 8 (que são parte de uma encomenda de 120 unidades).

Como é realizada a compra de uma aeronave?

Como o modelo foi escolhido: foi realizada uma extensa análise de fatores econômicos, como preço e garantias, e de quesitos técnicos, como autonomia de voo, capacidade de atendimento à malha aérea da empresa, eficiência no consumo de combustíveis e confiabilidade.

Uma negociação, muitas áreas: além do setor de Frotas, envolveram-se com a negociação diversas áreas como Financeiro, Suprimentos, Planejamento de Malha e Manutenção. Afinal, uma decisão que afeta a sustentabilidade do negócio precisa ser avaliada de perto por especialistas em diferentes campos de conhecimento.

Um processo minucioso: depois da compra, o fabricante pode levar de três a cinco anos para entregar a aeronave. Isso porque uma aeronave é um ativo complexo, que envolve, em síntese, o dimensionamento, a fabricação e a montagem de milhares de componentes – etapas seguidas por testes rigorosos. No caso do MAX 8, o pedido foi realizado em 2012, antes mesmo de sua fabricação, e levou seis anos para a entrega. Da mesma forma, o MAX 10 foi requisitado em 2018 e tem previsão de chegada a partir de 2022.

O perfil da frota, inteiramente composta por Boeing 737, permite à GOL ter um planejamento mais assertivo de sua operação e manutenção, com ganhos de eficiência, além de maior flexibilidade e nível de utilização.

Observação: No momento, a frota de aeronaves 737 MAX não está operacional em função do processo de recertificação do MCAS - Maneuvering Characteristics Augmentation System (em português, Sistema de Aumento das Características de Voo).



Miami



Orlando



Cancún



Quito

Novos destinos internacionais (GRI 102-06)

O ano 2018 foi marcado pela inauguração de novos destinos internacionais, que contribuíram para consolidar a posição de liderança da GOL no mercado externo.

A Companhia inaugurou voos de Brasília e de Fortaleza (Ceará) para **Miami e Orlando**, na Flórida, estado norte-americano que reúne 40% da demanda do País por voos internacionais. Com isso, tornou-se a única companhia aérea a oferecer voos diretos e diários nesse trecho. Agora, Clientes que moram em São Paulo, no Rio de Janeiro e em outros estados podem fazer conexões mais rápidas e convenientes com os Estados Unidos.

Graças à ampliação do acordo de codeshare entre GOL e Delta Air Lines, Clientes que viajam para Orlando ou Miami a partir de Brasília ou Fortaleza poderão se conectar com até oito cidades atendidas pela Delta nos Estados Unidos: Atlanta (ATL), Salt Lake (SLC), Cincinnati (CVG), Nova York/LaGuardia (LGA) e John F. Kennedy (JFK), Detroit (DTW), Los Angeles (LAX), Indianápolis (IND), Minneapolis (MSP) e Raleigh-Durham (RDU).

Para esta nova operação, a Companhia lançou uma campanha de comunicação específica, divulgada com a hashtag #HEREWEGOL, elaborada para mostrar que a GOL é a melhor opção para se chegar à Flórida e que os Clientes podem contar com a nova classe Premium Economy, com o bloqueio do assento do meio, proporcionando mais conforto.

Outra novidade é o trajeto de São Paulo a Quito, no único voo direto que liga o Brasil ao Equador. As viagens partem do Aeroporto Internacional de São Paulo (GRU), em Guarulhos, diretamente para o Aeroporto Internacional de Mariscal Sucre (UIO), em três dias da semana. Além de se colocar à frente da concorrência em um voo direto exclusivo, a Companhia passa a atuar em uma localidade com alto potencial de cargas, onde podem ser exploradas novas fontes de receita.

Também em 2018, por meio de acordo codeshare com a Aeroméxico, a GOL passou a disponibilizar voos diários para sete cidades mexicanas: **Guadalajara, Monterrey, San Jose del Cabo, Tijuana, Cidade do México, Cancún e Leon.**

As novas rotas são operadas por aeronaves da empresa parceira, partindo do Aeroporto Internacional de Guarulhos (GRU), em São Paulo. Em sinergia com esse projeto, a GOLLOG assinou um contrato interline com a Aeroméxico, visando a ampliar as áreas de entrega na América Latina, diminuir o tempo de atendimento e melhorar tarifas.

A parceria com a Aeroméxico complementar as futuras **operações diretas da GOL de Brasília para Cancún** (anunciadas para junho de 2019), que serão as primeiras oferecidas por uma Companhia brasileira, do País para a cidade mexicana, sem escalas.



Fortaleza (Ceará), cidade onde a GOL inaugurou um *Hub* em 2018.

Hub de Fortaleza

Depois de 17 anos de operações no Ceará, a GOL lançou em 2018 o *Hub* de Fortaleza, no Aeroporto Internacional Pinto Martins (FOR), ampliando a conexão entre o Brasil, especialmente o Norte e o Nordeste, e países norte e sul-americanos e europeus. O projeto é fruto da parceria com Air France-KLM e celebra quatro anos da aliança estratégica entre as duas Companhias, que, juntas, já atendem a 99% da demanda entre América do Sul e Europa, com mais de 900 voos compartilhados para 18 países. Em conjunto, as empresas lideram em market share na capital cearense, com 46% do tráfego total de voos da cidade.

A região foi escolhida pelo potencial econômico, pelo posicionamento geográfico que permite proximidade da Europa, América do Norte e Caribe, e também pela curta distância em relação a outras cidades do Norte e do Nordeste. Hoje, um em cada quatro Clientes que viajam de Air France ou KLM fazem conexão com a GOL na ida ou na volta. Esta proporção deve aumentar, já que o *Hub* permite conexões mais rápidas, eficientes e, por consequência, mais atrativas.

Impulsionada pelos bons resultados de vendas na região, a Air France aumentou as frequências de partidas de Fortaleza, com três voos semanais para Paris, que se somam aos três da KLM para Amsterdã.

Com o novo *Hub* em Fortaleza, a Companhia incrementou em 35% a oferta de assentos para capital cearense, pois passou a oferecer novos voos para Recife, Salvador, Belém, Manaus e Brasília, além de novas rotas para Natal e São Luís. Assim, consolida sua presença no estado, onde opera atualmente mais de 51 voos diários para 10 aeroportos do País.

Expansão de Rotas (GRI 102-07, 102-10)



Santiago (Chile), 3ª rota internacional da GOL saindo de Recife (Pernambuco).

Novos voos para a América do Sul

A GOL inaugurou no fim de 2018 uma rota entre o Aeroporto Internacional Ministro Pistarini (EZE), conhecido por Ezeiza, na Argentina, e o Aeroporto Internacional de Brasília (BSB). A partir de 2019, a Companhia terá também uma operação entre Ezeiza e o Aeroporto Eurico de Aguiar Salles (VIX), em Vitória, no Espírito Santo. Com isso, os argentinos terão onze opções de destinos operados pela GOL a partir de Buenos Aires.

Outra novidade na América do Sul, prevista para o primeiro semestre de 2019, será o voo entre o Aeroporto Internacional de Recife – Guararapes (REC), em Pernambuco, e o Aeroporto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez (SCL), localizado em Santiago, no Chile. Esta será a 13ª rota internacional a partir da capital pernambucana e a terceira rota da GOL ligando o estado à América do Sul.

Houve uma série de avanços na malha nacional, como a ampliação de rotas, voos e horários, tudo para reduzir o tempo de deslocamento entre origem e destino.

Ampliação da malha nacional

A GOL implementou uma série de avanços na malha aérea nacional, ampliando a disponibilidade de rotas, voos e horários, tudo para reduzir, ao máximo, o tempo de deslocamento entre origem e destino, com a melhor experiência de voo.

Uma das melhorias foi a nova rota exclusiva entre João Pessoa, na Paraíba, e Salvador, na Bahia. A Companhia, que já lidera nos dois estados, passou a operar voos diários entre as capitais, complementando a malha da região Nordeste.

Também foi criada uma opção de rota entre Brasília e o Aeroporto Internacional de Viracopos (VCP), em Campinas, que contará com três voos diretos por dia até fevereiro de 2019. Com esse lançamento, os campineiros podem viajar para os Estados Unidos por meio de uma breve conexão em Brasília.



Operações especiais para alta temporada

Nos períodos de alta temporada, o compromisso de atender com excelência se torna ainda mais desafiador. Para garantir a melhor experiência aos Clientes, a GOL oferece voos extras nesses períodos.

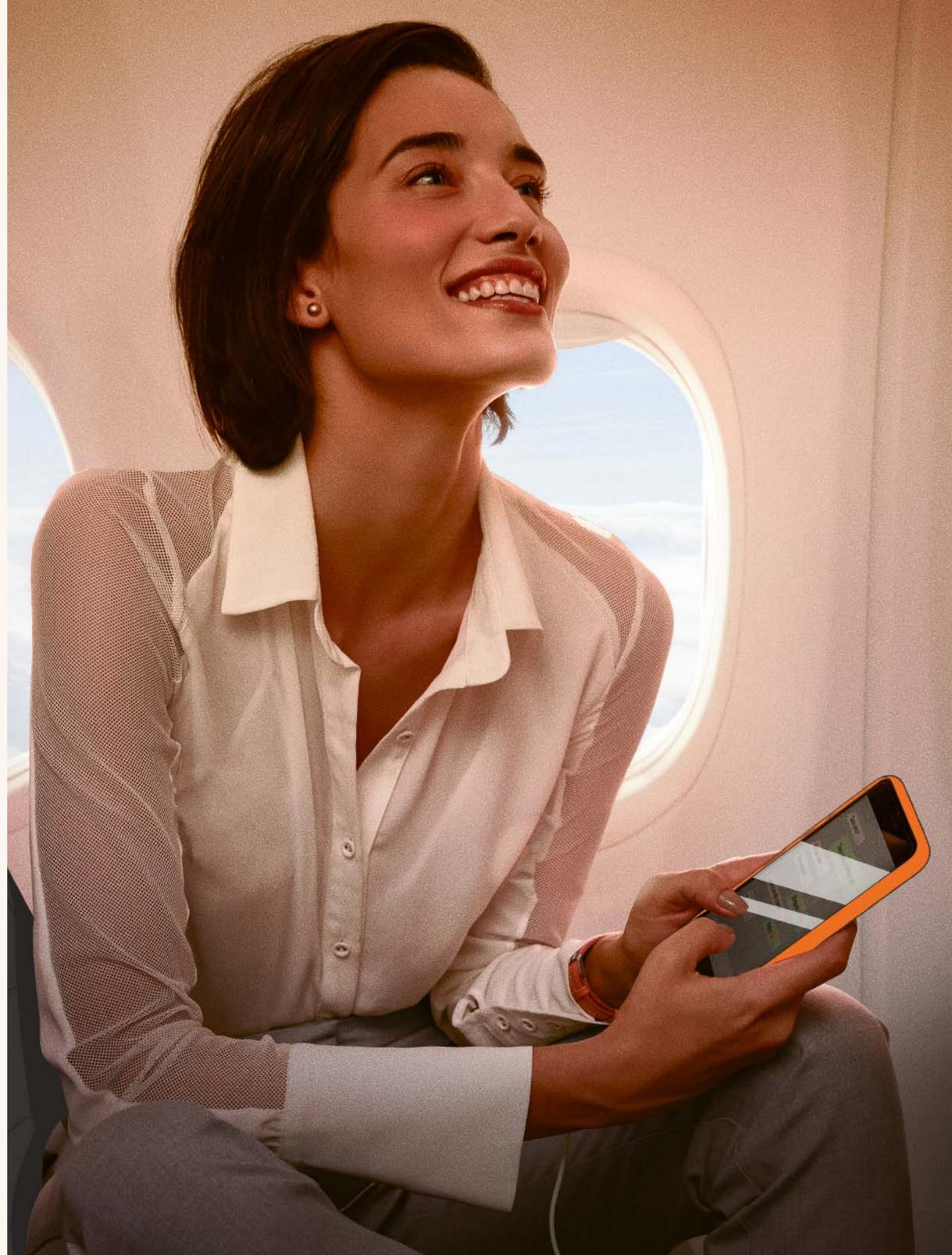
Para a época de férias escolares, em julho, foram mais de 1.600 voos extras, com a criação de 13 rotas exclusivas, envolvendo 40 aeroportos do Brasil e da América do Sul. Entre as rotas domésticas,

os destinos mais procurados estão nas regiões Sul e Nordeste (quase 78% da malha de alta temporada). No mercado internacional, a Companhia operou voos diretos para Bariloche (Argentina), que é conhecida por receber grande número de turistas em busca de baixas temperaturas e esportes de inverno, e adicionou novas rotas para conectar diferentes cidades como Mendoza (a partir do Rio de Janeiro) e Córdoba (decolando de Fortaleza).

De dezembro de 2018 a janeiro de 2019, foram programados 4.469 voos adicionais, sendo 4.264 nacionais, novamente com destaque para o Nordeste e o Sul do Brasil, e mais de 205 operações para as cidades argentinas de Buenos Aires, Rosário, Mendoza e Córdoba. Os Clientes puderam contar com opções diversificadas de rotas e horários, facilitando o deslocamento para 69 destinos, sendo 54 nacionais e 15 internacionais.

5. Experiência do cliente





Experiência do cliente

Nova família de tarifas

Um novo perfil tarifário foi apresentado ao mercado em 2018, com o objetivo de consolidar a GOL como a Primeira para os Clientes. O destaque foi a criação da tarifa PROMO, que oferece descontos de até 30% em relação à tarifa LIGHT, a menor praticada até então.

Esta nova modalidade está presente em oportunidades sazonais de compras de passagens com menores custos, para destinos nacionais e internacionais. Voando com ela, o passageiro pode escolher gratuitamente seus assentos até dois dias antes da data de embarque e pode acumular uma milha a cada real gasto.

A tarifa LIGHT, lançada em junho de 2017, segue nos mesmos moldes, privilegiando Clientes que não têm necessidade de despachar bagagens. Essa categoria se tornou bastante atrativa para os públicos corporativo e o jovem, que costumam viajar com menos bagagem. Atualmente, 65% dos bilhetes vendidos se enquadram na modalidade LIGHT.

Há também outras opções de tarifa: PLUS e MAX, para voos nacionais, e PREMIUM, para voos internacionais. Para se ter uma ideia das vantagens, o Cliente que compra a tarifa MAX, por exemplo, conta com prioridade de embarque, escolha do assento GOL+ Conforto gratuitamente (de acordo com a disponibilidade), direito a duas bagagens na franquia e antecipação de voo em qualquer horário do mesmo dia, sem qualquer custo adicional. E a tarifa PREMIUM continua com benefícios exclusivos, como acesso à GOL Premium Lounge, assento do meio bloqueado e serviços diferenciados durante a viagem. Em todas as modalidades, o Cliente tem acesso a todo o conforto dos serviços da #NOVAGOL, gratuitamente. Saiba mais em: ["Por dentro da aeronave"](#).

Com a nova estrutura tarifária, a GOL entrega ao Cliente maior controle sobre suas necessidades, pois oferece a melhor experiência de voar tanto a quem que deseja a menor tarifa quanto ao passageiro que busca maior flexibilidade e serviços adicionais.

Por dentro da aeronave

(GRI 103-02, 103-03)

Uma das maneiras de apresentar sua nova proposta de valor no mercado, conquistando a preferência dos Clientes, foi a partir da revitalização do interior das aeronaves. Quem viaja com a GOL percebe a diferença na cabine: ficou mais sofisticada, prática e confortável. É a #NOVAGOL surpreendendo os Clientes com a melhor experiência de voo.

Logo ao chegar, o passageiro se acomoda nos novos assentos em couro ecológico – que tiveram instalação concluída em 2018, para todas as aeronaves. O projeto de iluminação Sky Interior permite uma ambientação agradável, pois as luzes podem simular amanhecer, anoitecer ou céu azul. Na hora de afivelar os cintos, novos detalhes de acabamento podem ser observados.

Durante o voo, os Clientes contam com o GOL Online, aplicativo que permite conexão à internet e ao entretenimento gratuito a bordo. Dependendo do pacote de internet escolhido, é possível acessar sites, redes sociais e aplicativos de mensagens (Skype, Facebook, WhatsApp e iMessage), de streaming (Netflix, HBO e Spotify), e-mails e mensagens de texto. As opções de entretenimento abrangem filmes e séries, além da TV ao vivo, lançada no fim de 2017.

A GOL é a primeira Companhia aérea da América Latina a realizar transmissão de programação ao vivo diretamente para aparelhos celulares dos Clientes durante o voo. Os passageiros podem assistir, gratuitamente, por meio de seus dispositivos móveis, seis canais com conteúdos variados de notícias e de entretenimento: Globo, GloboNews, Gloob, GNT, Multishow e OFF. A oferta é resultado de uma parceria com a NET, a Globo e a Globosat.

Para aproveitar toda a conectividade sem que a bateria dos aparelhos eletrônicos acabe, a Companhia oferece tomadas para recarga via USB em 90% de sua frota.

Além do GOL Online, a experiência de bordo conta com um serviço de alimentação diversificado. São oferecidos, gratuitamente, bebidas não alcoólicas (água mineral, café e refrigerante) e *snacks* orgânicos, salgados ou doces, e mais uma opção especial para crianças. Também existe um cardápio com opções pagas, que inclui refeições, *snacks*, bebidas e combinados, disponíveis conforme o horário e a duração do voo. A compra pode ser feita antecipadamente, junto com a aquisição do bilhete, ou a bordo, em dinheiro ou cartão.

[← voltar](#)



Transformação digital com foco no cliente (GRI 103-02, 103-03)

Para sustentar serviços baseados em modernas tecnologias, que tornam a experiência dos Clientes mais prática e autônoma, a GOL possui processos estruturados para a gestão da inovação, opera aproximadamente 150 sistemas que trabalham de forma integrada e desenvolve soluções que antecipam tendências de mercado e a própria necessidade do Cliente.

Além de desenvolver soluções inovadoras, a Companhia tem buscado internalizar a operação de suas ferramentas, demonstrando que seu time é capaz de fazer mais rápido, mais barato e com qualidade superior. Conheça a seguir as novidades do último ano.

GOLlabs – uma fábrica de ideias e soluções

Para fomentar ideias inovadoras com foco em melhoria da experiência de voo de seus Clientes, geração de receitas e redução de custos, a GOL criou em 2018 uma nova unidade de negócios: a GOLlabs. Fica na Sede da Companhia, na capital paulista.

A nova unidade conta com um time transversal de Colaboradores, das áreas de Marketing, Aeroportos, Desenvolvedores, Designers, Líderes de Projetos e Scrum Master¹², recrutados internamente e no mercado.

¹² - *Scrum Master* é uma metodologia usada para a gestão dinâmica de projetos, comumente aplicada para o desenvolvimento de softwares.

A iniciativa de criar um laboratório de inovação foi motivada pela atuação já destacada da GOL na área de tecnologia. A Companhia já desenvolveu soluções como o Selfie Check-in, em que o check-in é feito por reconhecimento facial, e uma aplicação baseada em geolocalização, que permite enviar aos Clientes informações sobre o tempo de deslocamento até o aeroporto, com base no monitoramento de trânsito.

A proposta, agora, é criar e implantar novos diferenciais competitivos, entre processos, produtos e serviços, surpreendendo os Clientes positivamente e demonstrando que a GOL está comprometida em se manter como a Primeira para Todos.

Novo aplicativo – um assistente de viagens

Em agosto de 2018, a GOL lançou uma nova versão de seu aplicativo (*app*), com navegação mais rápida e intuitiva e a inclusão de recursos que promovem uma assistência de viagem ainda mais completa. A novidade é que o *app* se tornou contextual, ou seja, as funcionalidades apresentadas mudam de acordo com a jornada e o perfil do Cliente, identificando suas necessidades e enviando notificações personalizadas.

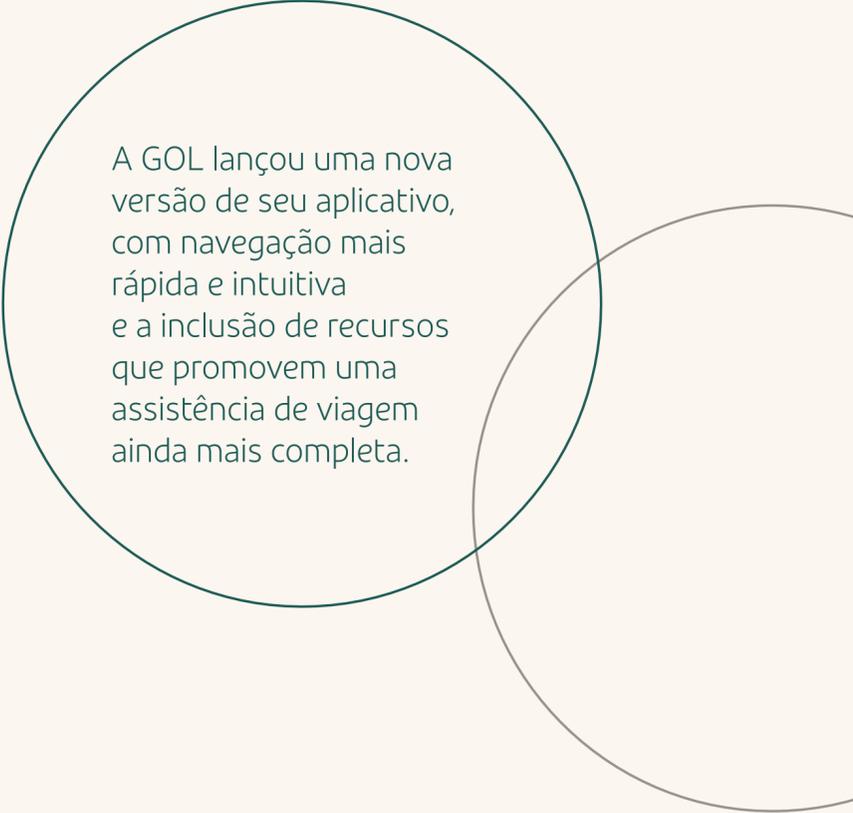
Com o novo *app*, a Companhia oferece ao Cliente um assistente de viagens do momento da

compra dos bilhetes até a chegada ao destino final. Ele pode consultar o status do voo; realizar alterações ou emissões de bilhetes; gerenciar formas de pagamento; acompanhar o saldo de milhas e visualizar a categoria em que está no programa de fidelidade Smiles; acessar o cartão de embarque *online* ou *offline*; e até selecionar os destinos favoritos para ficar por dentro de tarifas promocionais e programar viagens com antecedência.

Entre os objetivos vinculados ao lançamento do *app* estão a melhoria da experiência do Cliente, o aumento de 10% do *check-in* por esse recurso, a garantia de satisfação em pelo menos 80% do canal, e a ampliação da adesão para o programa Smiles. Nos meses seguintes ao lançamento, a nota de avaliação na loja virtual da Apple alcançou 4.5, que é muito positiva. A Companhia também recebeu elogios, críticas e sugestões de usuários, que ajudarão no aperfeiçoamento contínuo do canal.

Com o passar do tempo, o nível de personalização do atendimento oferecido por meio de canais como o *app* irá aumentar, graças ao uso de ferramentas avançadas de análise de dados. A GOL tem trabalhado para reunir um grande volume de informações sobre os Clientes, capturadas em bases externas e internas, redes sociais, canais de comunicação próprios

(Ex.: Central de Relacionamento com o Cliente, *website*, *app*) e outras fontes, que serão processadas com inteligência artificial. A experiência de interação com a GOL será única para cada Cliente.



A GOL lançou uma nova versão de seu aplicativo, com navegação mais rápida e intuitiva e a inclusão de recursos que promovem uma assistência de viagem ainda mais completa.



Tecnologias para facilitar o embarque

Dois serviços inéditos no Brasil foram lançados pela GOL para propiciar mais praticidade e autonomia a seus Clientes nos processos de embarque: o Airport Mobile e o Self Bag-Drop.

O Airport Mobile permite que, caso exista a necessidade de o Cliente despachar a bagagem quando já estiver no portão de embarque, um Colaborador da GOL possa fazer a leitura da passagem e impressão da etiqueta de identificação da bagagem ali mesmo, de forma ágil e prática. Isso porque o equipamento possui um leitor de código de barras que opera de forma integrada a uma impressora portátil. O dispositivo passou a ser utilizado em todos os aeroportos onde a Companhia opera.

Inédita em empresas aéreas da América Latina, a outra novidade é o Self Bag-Drop, um serviço de autoatendimento para despacho de bagagem, que permite ao Cliente fazer todo o procedimento para embarque – *check-in*, pesagem, etiquetagem e despacho da bagagem – sem necessidade de contato com um atendente e em até 40 segundos. Ao colocar a bagagem na esteira, o sistema calcula o peso, digitaliza o bilhete aéreo (com um leitor de código de barras), identifica o voo do passageiro e, por fim, imprime a etiqueta de identificação e o ticket com o comprovante de despacho da bagagem. O serviço foi implantado inicialmente nos aeroportos de Guarulhos (SP) e Galeão (RJ).

Um ano de Selfie Check-in

A GOL foi a primeira Companhia aérea do mundo a oferecer a possibilidade de fazer *check-in* por meio de reconhecimento facial. E após um ano do lançamento desse recurso, a Companhia avalia: com mais de um milhão de usuários, o Selfie Check-in é um sucesso.

Para usar o serviço, basta fazer o cadastro da biometria facial no aplicativo GOL, que os *check-ins* seguintes podem ser feitos dessa forma. A precisão de reconhecimento é alta: são mais de mil pontos da face em menos de um segundo.

Há também outros canais para antecipar o *check-in*, como computador, *tablet* e celular. Uma opção diferenciada é o *check-in* pelo Twitter, por meio de um recurso automatizado que é acionado por mensagens privadas. Com esse conjunto de tecnologias, a GOL reitera seu compromisso de dar mais vida ao tempo das pessoas, oferecendo mais agilidade e praticidade em seus serviços.

Maior pontualidade com *data analytics*

A performance de pontualidade é uma preocupação constante da GOL, pois esse atributo reflete, diretamente, na satisfação dos Clientes. No entanto, para promover melhorias relevantes e consistentes nos índices de pontualidade, a Companhia avaliou que seria necessário criar um diferencial de gestão. Sua decisão foi investir em tecnologia de *data analytics* (ou análise de dados, em português).

Foi então criado, em 2018, o projeto Path Finder (localizador de caminhos, em tradução literal), que visa a otimizar a malha da GOL, tornando-a mais robusta e menos suscetível a atrasos. A iniciativa envolve a coleta e a análise de um grande volume de dados, o desenvolvimento

de um novo modelo de malha e a aferição de resultados. Os dados coletados são, em resumo, variáveis que podem interferir na pontualidade dos voos, tais como: histórico de atrasos, meteorologia, escala de aeroportos, perfil dos passageiros etc.

Desenvolvido pelas áreas de Planejamento de Malha, Escala, Inteligência de Aeroportos e Centro de Controle de Operações (CCO), em parceria com a KLM e consultoria especializada, o projeto está atualmente na etapa de desenho de diferentes cenários de malhas. Estimativas sugerem que a redução de atrasos poderá atingir entre 10% e 15%.



Cancelamentos preditivos

Historicamente, o mercado de aviação costuma ser reativo a cancelamentos de voo. A GOL quer mudar isso, por meio de uma ferramenta que consiga prever essas ocorrências. Em parceria com Airfrance, KLM e consultoria especializada, a Companhia está desenvolvendo um banco de dados meteorológicos, de tráfego, restrições de pista, entre outros insumos, que serão analisados com o objetivo de gerar um modelo preditivo de cenários que impactem em cancelamentos de operações. Assim, caso seja necessário o cancelamento de um voo, será possível antecipar providências, como o remanejamento para outro horário e reserva de hospedagem, quando aplicáveis, diminuindo as chances de frustração do Cliente diante de uma adversidade em sua viagem.

Automatização de atividades recorrentes

Quando utilizada de forma eficiente, a tecnologia pode ajudar a transformar a rotina de trabalho para melhor, evitando falhas humanas e o desperdício de tempo e dinheiro. Pensando nisso, a área de Tecnologia da Informação mapeou atividades repetitivas realizadas por diversas áreas da empresa, a fim de implantar, quando viável, a Robotic Process Automation (RPA), que é a aplicação tecnológica de automação de processos, por meio de *softwares* “robôs”. No total, foram identificados 90 processos abrangendo cinco áreas: Financeiro, Controladoria, Planejamento, Alianças e Gente e Cultura.

A partir da programação de regras de funcionamento do negócio, a RPA já foi aplicada no preenchimento da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), suprimindo um volume considerável de digitação manual (cerca de 160 documentos por dia); na integração de ajustes de malha ao sistema de vendas; e no processamento e lançamento de notas fiscais, com ajuda da tecnologia de Reconhecimento Óptico de Caracteres (OCR). Outras aplicações serão desenvolvidas em 2019.

Referência em prevenção à fraude pela internet

Até 2014, a GOL contratava uma solução externa de prevenção à fraude para proteger os dados de Clientes nas transações pela internet. No entanto, ao analisar os índices de fraude do mercado, a Companhia decidiu elevar o nível de proteção para seus Clientes e desenvolveu uma solução própria chamada Client Score.

A ferramenta própria tem alcançado excelentes resultados: enquanto o percentual médio de fraude nas transações com empresas aéreas brasileiras é de 0,48%, o percentual registrado pela GOL se mantém em 0,168%.

Ao comparar o método de trabalho com o dessas empresas, a GOL observou diferenças, como na proporção de análises automatizadas frente aos processos manuais. Enquanto processa 25% das movimentações manualmente, outras empresas costumam usar recursos manuais em somente 2% das transações. Mesmo assim, o nível de precisão

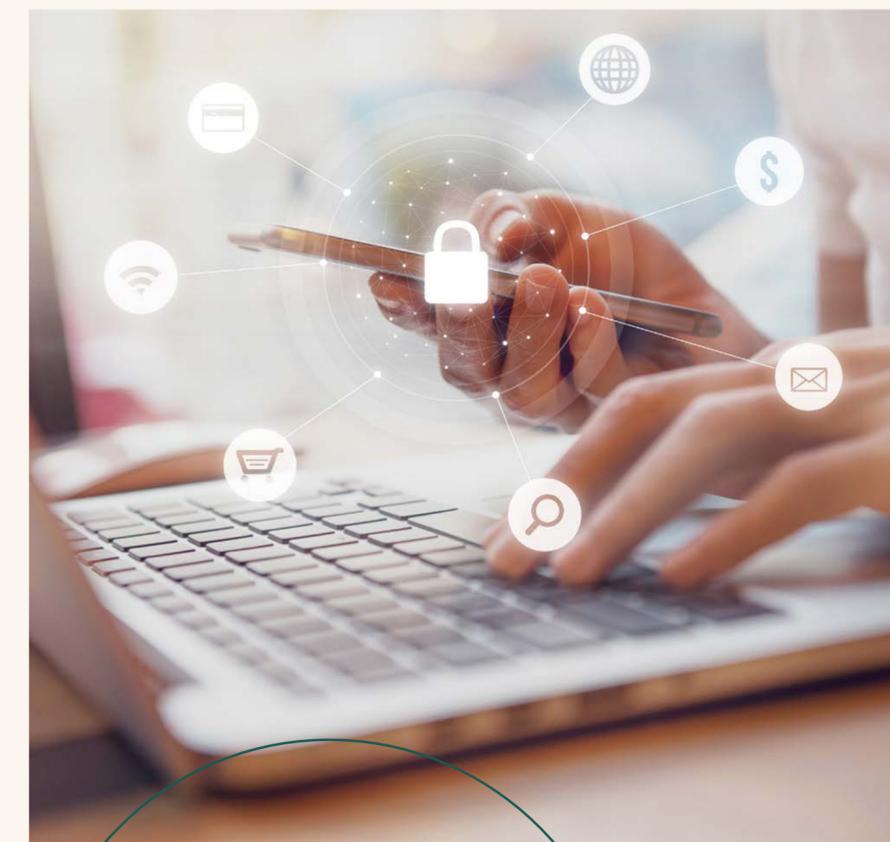
das análises feitas pelo Client Score é tão alto, que os resultados globais da Companhia superam os de outras organizações.

Para avançar ainda mais em relação à segurança digital, em 2018, a GOL inseriu inteligência artificial no processo de análise das movimentações, o que diminuirá o número de análises manuais e aumentará a precisão no combate à fraude. Isso significa que, além de evitar perdas financeiras, o custo dessa operação tende a diminuir. Por atingir esse patamar de qualidade, o Client Score será oferecido ao mercado, primeiramente para parceiros e agências de viagem.

Privacidade de dados de Clientes (GRI 418-01)

A cada seis meses, desde 2015, a GOL executa um teste de invasão externa e interna em seus sistemas, com o objetivo de identificar vulnerabilidades que permitam o vazamento de informações dos Clientes. As vulnerabilidades, se encontradas, são corrigidas imediatamente.

Além disto, a Companhia tem um conjunto de ferramentas de proteção e monitoramento ininterrupto, que permite detectar qualquer atividade considerada anormal. Caso isto ocorra, um alarme é disparado e, de acordo com a severidade deste alarme, uma ação prevista em nosso Protocolo de Crises é tomada. Em 2018, a GOL não registrou nenhum vazamento de dados de Clientes.

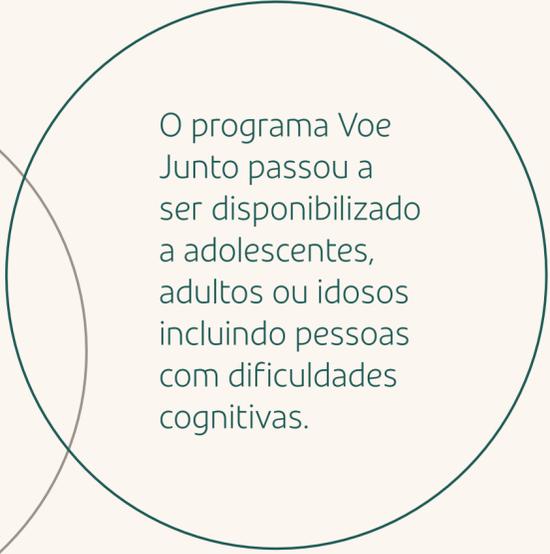


A GOL conta com uma solução própria de prevenção à fraude e proteção de dados de Clientes chamada Client Score, que é referência de mercado.

Projeto piloto Mobilidade

Para ser a primeira na escolha de seus Clientes, a GOL também considera necessário ser a primeira em eficiência operacional. Isso envolve buscar continuamente a melhoria de processos e fluxos de trabalho. Pensando nisso, em 2018, a Companhia lançou o projeto-piloto Mobilidade, que visa a garantir mais agilidade e flexibilidade nos processos de manutenção.

Em um primeiro momento, o projeto focou na modernização do acesso e intercâmbio de informações para as equipes de Manutenção de Linha e Hangar, que receberam 150 *tablets* configurados para facilitar o acesso a sistemas em tempo real, a leitura de manuais e checagem de informações, a comunicação entre os times, entre outras atividades. Os ganhos de eficiência serão monitorados pela Companhia nas 11 bases de manutenção onde os equipamentos passaram a ser utilizados.



O programa Voe Junto passou a ser disponibilizado a adolescentes, adultos ou idosos incluindo pessoas com dificuldades cognitivas.

Serviços e facilidades agregadas

(GRI 103-02, 103-03)

A GOL tem agregado ao seu portfólio produtos e serviços que visam a tornar a experiência de viagem ainda mais positiva. Conheça algumas das facilidades que passaram a fazer parte da oferta da #NOVAGOL ou foram ampliadas em 2018.

Ampliação do Voe Junto

Em 2018, a GOL ampliou a possibilidade de utilização do serviço de acompanhamento de viagem para todos os Clientes que precisam dessa assistência, do *check-in* ao desembarque, em voos nacionais e internacionais¹³. Antes destinado a crianças de 5 a 11 anos, o programa Voe Junto passou a ser disponibilizado a adolescentes, adultos ou idosos, incluindo pessoas com dificuldades cognitivas para compreensão ou comunicação.

Por meio de uma pulseira de identificação com tecnologia de rastreamento sem fio, todas as informações de trajeto do passageiro são transmitidas em tempo real, com possibilidade de acompanhamento do status de viagem pelo aplicativo da Companhia e por e-mail. A transparência das informações propicia mais tranquilidade aos Clientes e seus familiares.

Os dados são monitorados pelas equipes dos aeroportos de origem, conexões/escalas e destino.

¹³ - Com exceção de Miami, Orlando, Quito e Suriname.

¹⁴ - Exceto Uruguai e voos de parcerias (*codeshare/interline*).

¹⁵ - Cães-guias e cães-ouvintes são aceitos em todos os voos, desde que estejam acompanhando pessoas com deficiência. Cães de acompanhamento emocional são aceitos apenas em voos com origem ou destino aos Estados Unidos.

Caso ocorra cancelamento ou atraso de voos que possam alterar a viagem, essas equipes entram em contato com a pessoa indicada no cadastro para verificar a melhor acomodação.

Tarifa garantida

Para contribuir com o planejamento de viagem de seus Clientes, a GOL lançou um serviço complementar que permite a reserva da tarifa mais atraente encontrada no site da Companhia por até 48 horas. Com a Tarifa Garantida, é possível verificar outros detalhes da viagem antes de concluir a compra do bilhete. A reserva custa atualmente R\$ 30 para compras realizadas no Brasil e US\$ 15 para as feitas no exterior. É aplicável a todas as modalidades tarifárias, com exceção da PROMO.

Compra antecipada de serviços

Desde setembro de 2018, os Clientes da GOL podem contratar, antecipadamente, serviços adicionais como o Pet na Cabine, a Sala VIP – GOL Premium Lounge e a reserva de vagas em estacionamentos da rede Estapar, por meio dos canais digitais da empresa. Para isso, é necessário acessar a seção “Minhas Reservas” no site da GOL, após a finalização da compra do bilhete.

Além da conveniência que representa, a antecipação da compra desses serviços apresenta outras vantagens. A contratação prévia do GOL

Premium Lounge – disponível nos aeroportos internacionais de São Paulo e Rio de Janeiro, nos terminais doméstico e internacional – garante desconto na tarifa. E a reserva do serviço de estacionamento da rede Estapar oferece a cortesia de quatro horas adicionais, além de permitir o acúmulo de milhas Smiles.

Quem tem bichinho de estimação, além de contar com o serviço Pet na Cabine (disponível em voos operados pela Companhia¹⁴, para cães e gatos com peso máximo de dez quilos, incluindo caixa de transporte¹⁵), tem outra novidade: pode reservar um hotel *pet friendly* pelo site hoteis.voegol.com.br, página administrada pela parceira Booking.com, e ganhar milhas Smiles.

Pontos de venda físicos

As lojas físicas da GOL foram ampliadas em 38% ao longo de 2018. As novas unidades estão localizadas em São Paulo (Shopping Interlagos), Brasília (Shopping Conjunto Nacional), Curitiba (Shopping Estação) e Fortaleza (North Shopping), Rio de Janeiro (Shopping Bay Market) – todos pontos de grande movimentação de pessoas, em regiões onde a Companhia tem grande número de rotas. O objetivo é oferecer uma opção de atendimento mais próxima, onde o Cliente pode se sentir à vontade para esclarecer dúvidas e comprar seus bilhetes de forma simples.

Segmento corporativo

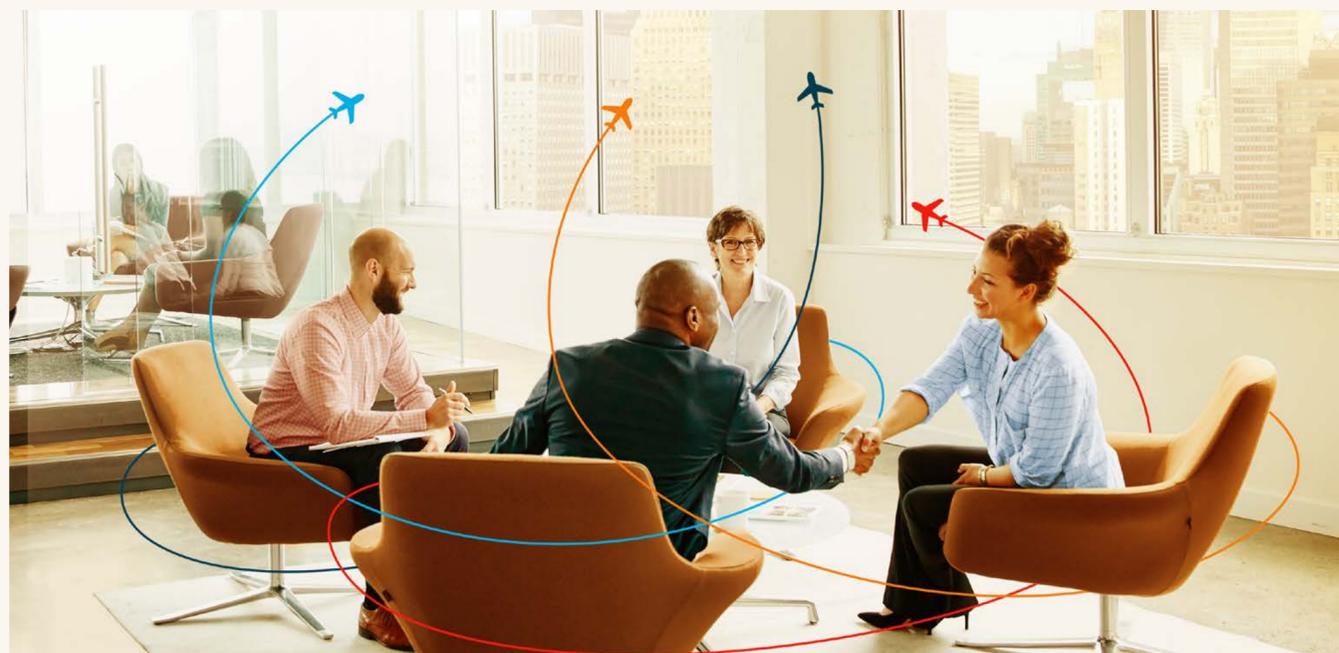
(GRI 103-02, 103-03)

Para manter a confiança e a preferência do segmento corporativo, a Companhia tem buscado evoluir na oferta de diferenciais competitivos. Entre os diferenciais estão os programas de fidelização VoeBiz (destinado a pequenas e médias empresas) e Conexão VIP (voltado a agências e consolidadores). Desde 2018, quem voa com a Delta Air Lines e a Air France-KLM, por meio do acordo de codeshare com a GOL, também ganha pontos nesses Programas.

Nos processos internos da Companhia, também houve melhorias. Foi criado o Programa GOL Expert, uma célula de atendimento especializada

em oferecer suporte a agências corporativas, consolidadoras e operadoras que representam alto valor de venda. Atualmente, o Programa atende cerca de 50 Clientes, que correspondem a aproximadamente 65% da venda indireta da GOL.

Além dessas melhorias, a GOL segue oferecendo serviços que são muito valorizados por Clientes frequentes, como pontualidade nos voos, tecnologias que melhoram a experiência dentro da aeronave, assentos com mais espaço, GOL Premium Lounge e outros benefícios.



Satisfação

(GRI 103-02, 103-03)

Como os Clientes têm percebido a #NOVAGOL? O que eles pensam dos serviços oferecidos? Como avaliam o atendimento? Estas e outras questões podem ser conhecidas e medidas por meio do Net Promoter Score (NPS), uma metodologia utilizada pela GOL desde 2017 para medir a lealdade do seu público, a partir da recomendação dos Clientes sobre seus serviços.

Foram realizadas diversas melhorias na implementação dessa metodologia ao longo de 2018. A primeira delas é que a GOL passou a compreender melhor os fatores que influenciam os Clientes a serem promotores da marca (notas 9 e 10), neutros (notas 7 e 8) ou detratores (nota de 0 a 6).

Outra melhoria é que os resultados passaram a ser coletados por uma nova ferramenta, que permite mais agilidade na aplicação da pesquisa (um dia após o Cliente ter voado com a GOL) e o monitoramento de dados em tempo real. As respostas foram integradas a outros fluxos de comunicação conduzidos pela Central de Relacionamento com o Cliente (CRC), o que permite que a Companhia entre em contato com aqueles que responderam a pesquisa para agradecer pelo *feedback* e, quando necessário, recuperar a confiança de quem teve alguma experiência negativa.

A pontuação acumulada de 2018 representa aumento de 14 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Essa melhoria ocorreu com base no que a GOL entregou aos seus Clientes: pontualidade; atendimento de excelência em

todas as etapas de interação com a Companhia; incremento no serviço de alimentação, com a oferta gratuita de bebidas não alcoólicas; melhoria na experiência de bordo, com aeronaves revitalizadas e a nova TV ao vivo; entre outros avanços. Até mesmo em cenários adversos, como a crise de abastecimento de combustível, o indicador se manteve estável e positivo, o que demonstra a consistência da qualidade dos serviços da Companhia.

Ranking Anac

A partir de 2018, a Anac e a plataforma Consumidor.gov.br passaram a divulgar trimestralmente o Boletim de Monitoramento do Consumidor, que apresenta os temas mais reclamados da aviação brasileira, o número de reclamações, o prazo médio de respostas aos Clientes, o índice de solução das demandas e o nível de satisfação dos Clientes com o atendimento das empresas. Nos anos de 2017 e 2018, a GOL saiu à frente das principais concorrentes, com as melhores médias de reclamação por passageiros transportados (7 a cada 100 mil e 16 a cada 100 mil, em cada ano, respectivamente).

A GOL Mostra Brasil é a primeira exposição fotográfica a bordo do mundo. Em 2018, foram realizadas duas edições: “Brasil Visto dos Céus” e “Ameríndios do Brasil”.



GOL Mostra Brasil

Reiterando seu pioneirismo e compromisso em oferecer experiências inovadoras aos Clientes, a GOL criou no fim de 2017 a primeira exposição fotográfica a bordo do mundo, a GOL Mostra Brasil. Desde então, a cada seis meses, em média, são exibidas obras de artistas visuais dentro das aeronaves da Companhia. As exposições contam histórias positivas sobre o Brasil, por meio de imagens que retratam a beleza de suas terras, seu povo e sua cultura.

A primeira edição recebeu o nome de “Brasil Visto dos Céus”, com fotos de Cássio Vasconcellos. O artista já teve seu trabalho exibido em mais de 180 mostras em 20 países. Na seleção exposta de dezembro de 2017 a agosto de 2018, Cássio propôs a observação das diferentes geometrias dos espaços físicos brasileiros e suas paisagens.

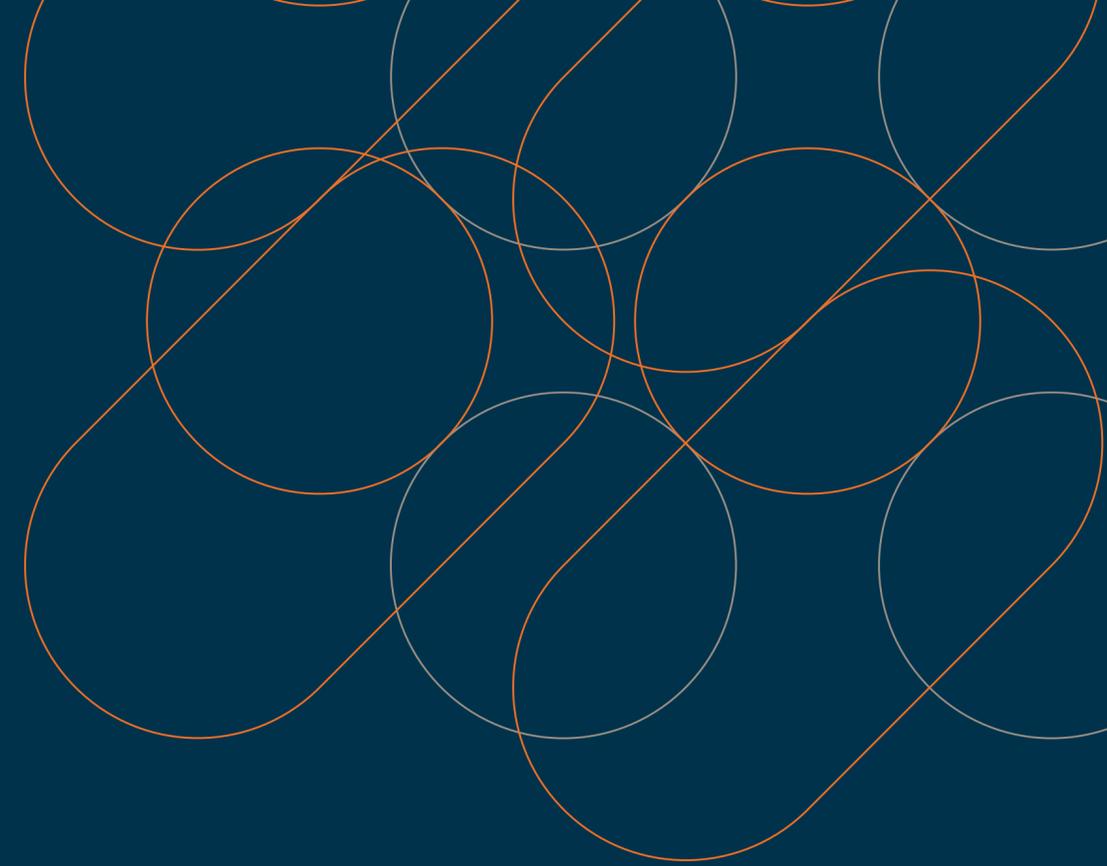
A segunda mostra foi chamada de “Ameríndios do Brasil” e contou com fotografias de Renato Soares, especializado em registrar a diversidade cultural e algumas das mais de 300 tribos indígenas do País. De agosto de 2018 a fevereiro

de 2019, a mostra apresentou imagens que representam ícones da cultura dos primeiros habitantes do País.

A exposição mais recente, de março a agosto de 2019, retrata a Fauna Brasileira, com fotografias de Adriano Gambarini, fotógrafo da National Geographic Brasil que ficou conhecido por documentações sistemáticas de projetos conservacionistas e etnográficos. Seu acervo reúne mais de 290 imagens da biodiversidade do Brasil e de outras dezenas de países.

Além de exibidas nas aeronaves, as fotografias estão expostas nos espaços GOL Premium Lounge, disponíveis nos aeroportos de São Paulo (GRU) e Rio de Janeiro (GIG). Para conhecer as obras e saber em quais aeronaves elas estão e onde estão sobrevoando, a GOL lançou o *website* www.golmostrabrasil.com.br, que funciona como uma galeria virtual.

6. Segurança operacional



Segurança operacional

(GRI 103-02, 103-03 SASB TR-AL-540a.1)

Visão geral

Segurança é o Valor número um da GOL. Por isso, para operar com os mais elevados níveis de segurança operacional, a Companhia adota parâmetros internacionais, realiza análises de riscos assertivas, usa a inteligência de dados aplicada à manutenção e operação e conta com políticas e procedimentos robustos, sempre atualizados. Em 2018, inclusive, foi realizada a revisão da Política de Segurança Operacional, que ganhou uma linguagem mais simples e acessível, além de orientações adicionais.

Outros instrumentos importantes para a segurança são: as diretrizes do Programa de Prevenção de Acidentes Aéreos da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); o Sistema de Garantia da Qualidade nas Operações Aéreas, que promove a prevenção de incidentes por meio da análise sistemática de registros de voo; e o Sistema de Garantia da Qualidade de Operações de Manutenção, que monitora o desempenho e o comportamento das turbinas.

Corroborando o compromisso com a segurança, os comandantes de voo da GOL têm vasta experiência, com mais de dez mil horas de voo, e recebem constantes ações de desenvolvimento técnico e comportamental, como treinamentos em simuladores de voo.

Em 2018, a GOL não registrou acidente aéreo, nem recebeu penalidades governamentais relativas a regulamentos de segurança da aviação.

Certificação IOSA

A cada dois anos, a GOL aplica a Auditoria de Segurança Operacional (IOSA) da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), que visa assegurar um alto padrão de segurança em suas operações. Uma ótima notícia: em 2018 a Companhia conquistou sua 6ª certificação.

O processo de recertificação dura meses, pois abrange auditoria presencial, identificação e tratativa de não conformidades, definição de plano de ação corretiva, implementação de correções e verificação de efetividade. Os auditores da Aviation Quality Service (AQS), empresa que conduz esse processo, foram ainda mais minuciosos no último ciclo de avaliação, passando a verificar critérios de contratação de Colaboradores, procedimentos de backup dos sistemas de TI, entre outras questões. Depois da conclusão das etapas mencionadas, os dados passaram pelo controle de qualidade da IATA, que emitiu o certificado com validade até dezembro de 2020.

Preparação para o Boeing 737 MAX 8

Para que um novo modelo de aeronave seja incorporado à frota com a máxima segurança, a Anac exige o desenvolvimento de uma Análise de Riscos que contenha uma avaliação

detalhada da operação e de requisitos de segurança operacional existentes ou necessários. Para realizar essa ampla análise sobre o novo 737 MAX 8, a Diretoria de Segurança Operacional envolveu cerca de 60 Colaboradores e enfocou dez fatores contidos no Mapa de Riscos da Companhia. O relatório apresentou 85 recomendações de segurança operacional, que propõem o aprimoramento de processos, resultando em um plano de ação.

Safe2GO: novas perspectivas para a segurança

A GOL, em parceria com a Boeing, realizou em abril o Safe2GO, um evento para apresentar práticas de referência do setor, debater o cenário atual e projetar novos caminhos que possam aprimorar a gestão de segurança na aviação. O encontro reuniu especialistas do Brasil e do exterior, Colaboradores e executivos de empresas aéreas, e representantes de outras indústrias, como fornecedora de combustíveis, hospital e seguradora, que abordaram temas como gerenciamento de riscos, transformação digital e ameaças internas.

Reconhecimentos em segurança

A GOL recebeu da Anac em 2018 o prêmio Inovanac, criado para estimular a cultura da

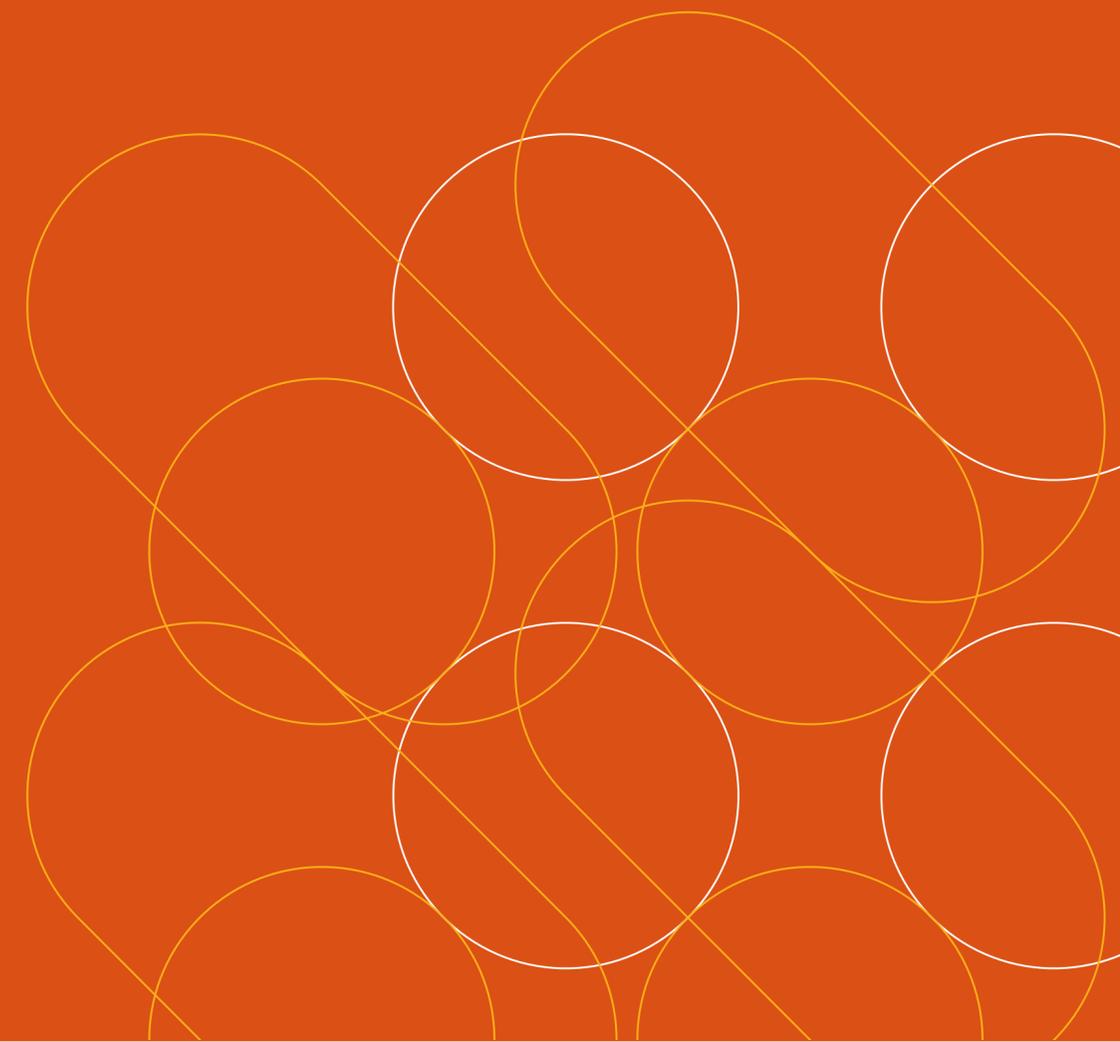
inovação da aviação civil. A Companhia foi reconhecida na nova categoria de Ação de Inovação, que busca destacar iniciativas criativas e eficientes em segurança operacional. O case premiado foi sobre a ferramenta NODSO, sigla para Nível Ótimo de Desempenho de Segurança Operacional. Há quatro anos, o instrumento facilita a verificação de barreiras de segurança e a identificação de riscos na operação. Além disso, permite acompanhar, medir e qualificar iniciativas internas, com métricas de priorização baseadas na análise de criticidade frente ao tempo de resolução.



Em 2018, a GOL aplicou a Auditoria de Segurança Operacional (IOSA) da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) e conquistou sua 6ª certificação.

[← voltar](#)

7. Desempenho operacional e financeiro

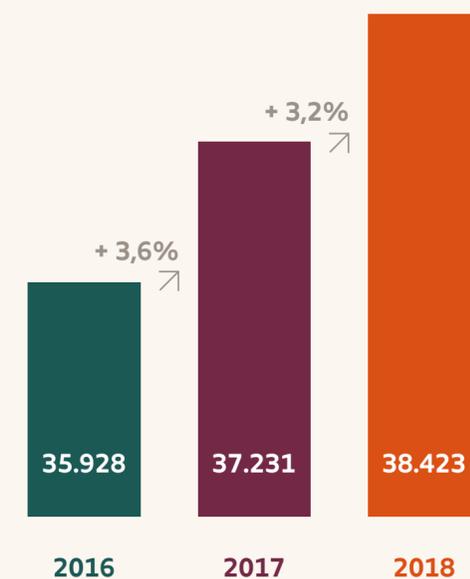


Desempenho operacional e financeiro

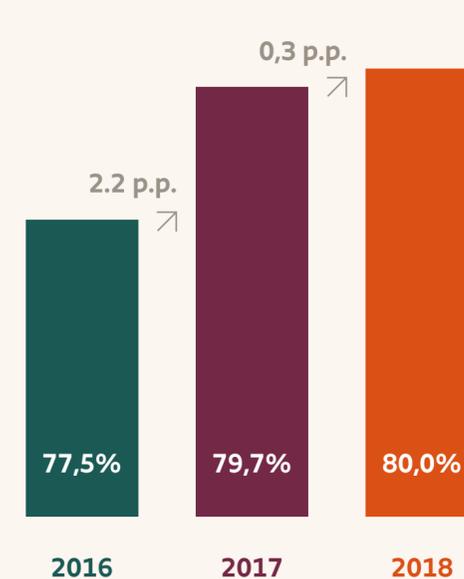
(GRI 102-07)

Destaques operacionais

RPK¹⁶ total (em milhões)



Taxa de ocupação¹⁷



¹⁶ - Passageiros-quilômetro Transportados: é a somatória dos produtos obtidos ao multiplicar-se o número de passageiros pagantes em uma etapa de voo pela distância da etapa.

¹⁷ - Taxa de ocupação (*load factor*): percentual da capacidade da aeronave que é utilizada em termos de assento (calculada pela divisão do RPK/ASK).

Mercado doméstico

Em 2018, a GOL se manteve como a Companhia aérea líder em transporte de passageiros no mercado brasileiro de aviação. Sua capacidade no mercado doméstico aumentou em 2,3% e a demanda cresceu 3,1%. No mesmo ano, a taxa de ocupação foi elevada em 0,6 p.p., atingindo 80,8%. Ao longo do ano, a GOL transportou 31,6 milhões de passageiros no mercado doméstico, o que representa um aumento de 3,2% na comparação com 2017.

Mercado internacional

Em 2018, a oferta internacional da GOL teve um aumento de 7,6% e a demanda cresceu 4,4%, na comparação com ano anterior. A taxa de ocupação internacional da Companhia atingiu 73,9%, o que representa uma redução de 2,2 p.p. em relação a 2017. Também em 2018, foram transportados 1,8 milhão de passageiros no mercado internacional, o que indica redução de 2,5% em relação ao ano anterior.

Volume de decolagens e total de assentos

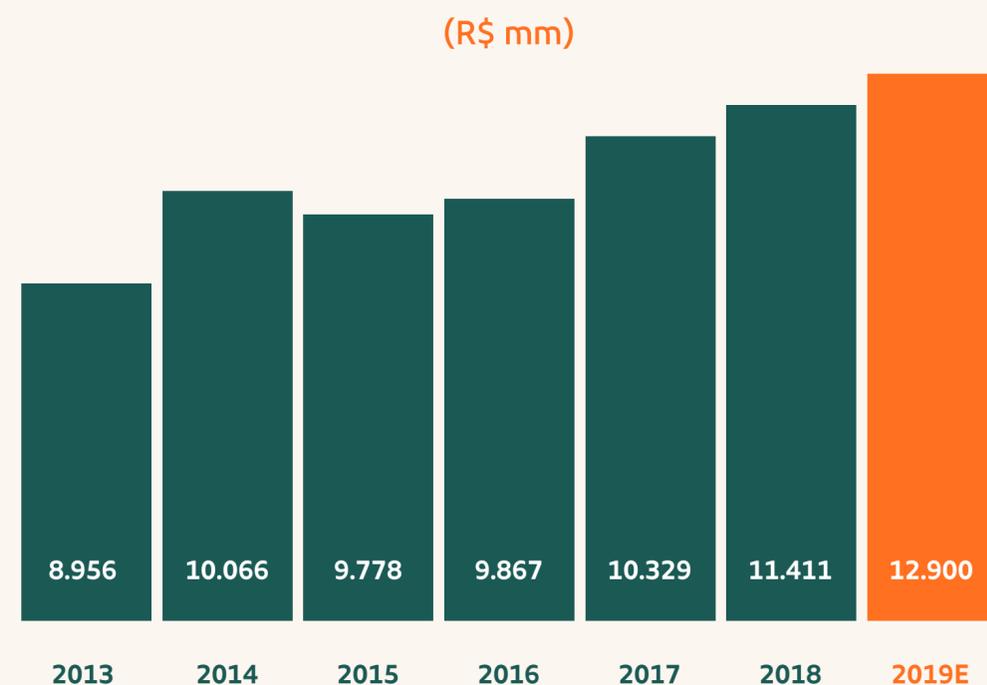
Em 2018, as aeronaves da GOL realizaram 250.040 decolagens, o que representa um recuo de 0,2% na comparação com o ano anterior. No mesmo período, a Companhia disponibilizou 43,0 milhões de assentos – um aumento de 2,4% sobre 2017.

PRASK, Yield e RASK

No período do relatório, o PRASK líquido (receita de Clientes por assentos-quilômetros oferecidos) apresentou um crescimento de 8,0% frente a 2017, encerrando o ano em 22,13 centavos (R\$). O RASK líquido (receita operacional por assentos-quilômetro oferecidos) foi de 23,75 centavos (R\$), o que mostra um aumento de 7,3% em comparação com 2017. O yield líquido (valor médio pago por um cliente para voar um quilômetro) apresentou crescimento de 7,7%, chegando a 27,67 centavos (R\$), em consequência do aumento de 8,1% na tarifa média.

Receita líquida

A receita líquida de 2018 foi de R\$ 11,4 bilhões, crescimento de 10,5%, quando comparada a 2017, devido principalmente ao aumento de receita de passageiros no mercado doméstico e de receitas com franquia e excesso de bagagem, na comparação com igual período no ano passado, com aumento do RPK em 3,2% para R\$ 38,4 bilhões em 2018.



As receitas com transporte de cargas e outros representaram R\$ 777,9 milhões em 2018, aumento de 1,7% em comparação a 2017.

A taxa de ocupação da GOL aumentou 0,3 p.p., atingindo 80,0% no ano, uma vez que o aumento da demanda foi superior ao aumento de ASK. A tarifa média aumentou 8,1%, de R\$ 294 para R\$ 318, impulsionando o aumento do yield em 7,7%.

Despesas operacionais

Em 2018, o CASK (custo operacional por assento disponível por quilômetro) foi de 20,83 centavos (R\$), o que representa um crescimento de 4,2% em relação a 2017. Já o CASK excluindo o custo de combustível encerrou o ano em 12,78 centavos (R\$), uma redução de 7,5% em comparação com o período anterior.

O CASK excluindo custos com combustível, resultado de venda de aeronaves e custo de manutenção, alinhado ao plano de renovação da frota, foi de 14,14 centavos (R\$), 2,4% superior a 2017.

O breakeven da taxa de ocupação da GOL reduziu em 2,0 p.p., atingindo 70,1% versus 72,1% em 2017, proveniente do crescimento do yield em 7,7% no período.

A seguir, um resumo sobre os custos e despesas:

- **Custo com combustível de aviação por ASK** – aumentou 30,1% em relação a 2017, para 8,05 centavos (R\$).
- **Pessoal por ASK** – aumentou 8,3%, para 3,96 centavos (R\$) em relação a 2017.
- **Arrendamento de aeronaves por ASK** – aumentou 15,1% em relação a 2017, para 2,32 centavos (R\$).
- **Comerciais e publicidade por ASK** – diminuiu 4,3% em relação a 2017, para 1,21 centavo (R\$).
- **Tarifa de pouso por ASK** – aumentou 8,8% na comparação com 2017, para 1,55 centavo (R\$).
- **Gastos com passageiros por ASK** – aumentou 5,4% em relação a 2017, para 0,99 centavo (R\$).
- **Custo de prestação de serviços por ASK** – redução de 5,1% em relação a 2017, para 1,28 centavo (R\$).
- **Material de manutenção e reparo por ASK** – aumentou de 0,79 centavo (R\$) em 2017 para 1,19 centavo (R\$).
- **Depreciação e amortização por ASK** – aumentou 28,5% em relação a 2017, para 1,39 centavo (R\$).
- **Outras receitas e despesas por ASK** – passou de 1,31 centavo (R\$) negativo em 2017 para 1,09 centavo (R\$) positivo em 2018.

A receita líquida de 2018 foi de R\$ 11,4 bilhões, crescimento de 10,5%, quando comparada a 2017.

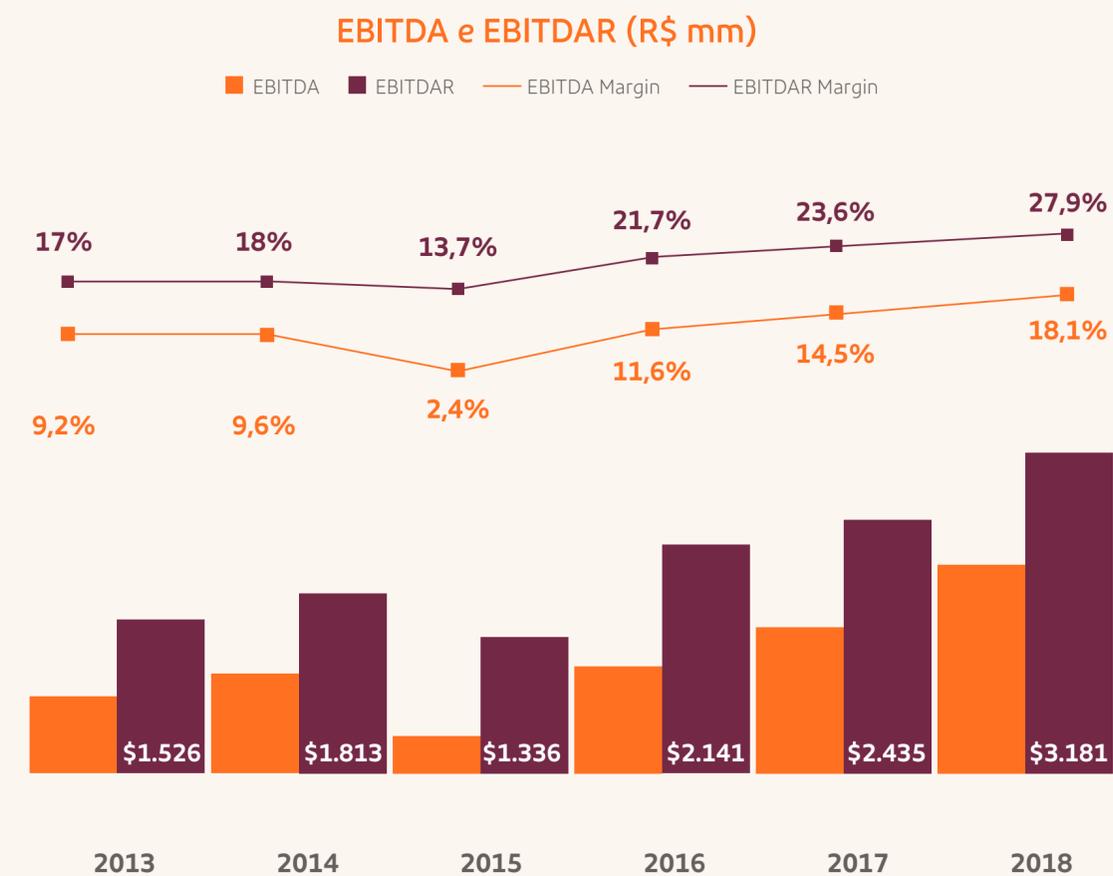
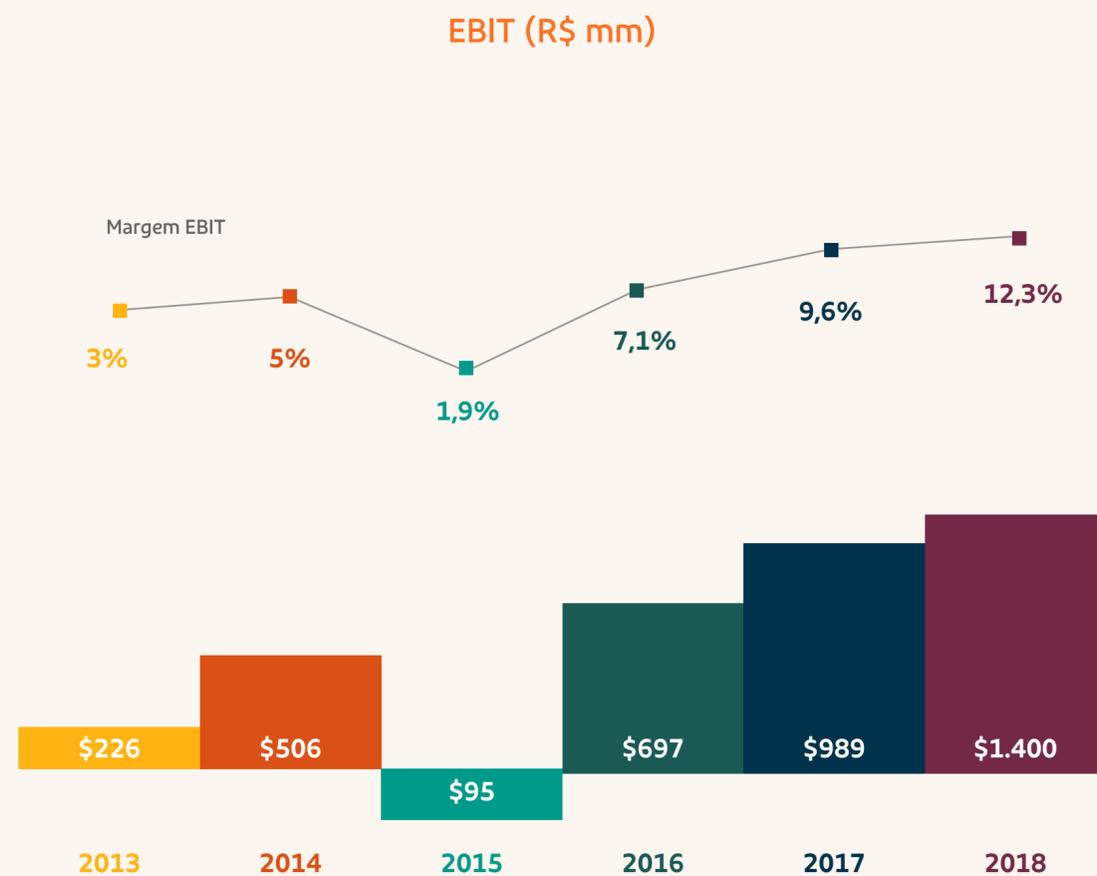
Resultado operacional

O lucro operacional (EBIT) registrado em 2018 foi de R\$ 1,4 bilhão, aumento de 41,5% em comparação com 2017. No mesmo período, a margem operacional foi de 12,3%, que revela um aumento de 2,7 p.p. em relação

ao ano anterior. Quando analisado pela base assento-quilômetro, o EBIT foi de 2,91 centavos (R\$) em 2018, que é 37,5% superior aos 2,12 centavos (R\$) registrado no período anterior.

O EBITDA de 2018 totalizou R\$ 2,1 bilhões, aumento de 38,4% em relação a 2017. Em uma base por assento-quilômetro disponível de 4,30 centavos (R\$) em 2018, que representa 34,5% a mais do que os 3,20 centavos (R\$) do ano anterior.

O EBITDAR de 2018 totalizou R\$ 3,2 bilhões no período, aumento de 30,7% em relação a 2017. Em uma base por assento-quilômetro disponível, o EBITDAR foi de 6,62 centavos (R\$) em 2018, em comparação aos 5,21 centavos (R\$) de 2017 (aumento de 27,0%).



Resultado Financeiro Líquido

Em 2018, o resultado financeiro líquido foi de R\$ 1,9 bilhão negativo, frente aos R\$ 919 milhões negativos de 2017, principalmente com impacto de:

- Despesas com juros: no período do relatório, a despesa com juros foi reduzida em 2,3% frente ao ano anterior, passando de R\$ 727,3 milhões para R\$ 710,8 milhões.
Variação cambial e monetária: o dólar encerrou o ano valendo R\$ 3,8748, uma valorização de 17,1% em relação a 2017, quando correspondia a R\$ 3,3080. Em 2018, a variação cambial e monetária totalizou R\$ 1,0 bilhão negativo para a GOL.
- Receita financeira: em 2018, os ganhos com aplicações financeiras totalizaram R\$ 127,2 milhões, um aumento de 68,3% em relação a 2017, quando o ganho foi de R\$ 75,6 milhões.
- Resultado líquido de derivativos: o resultado líquido de derivativos apresentado foi de R\$ 33,8 milhões negativos em 2018 e de R\$ 5,7 milhões negativos em 2017.

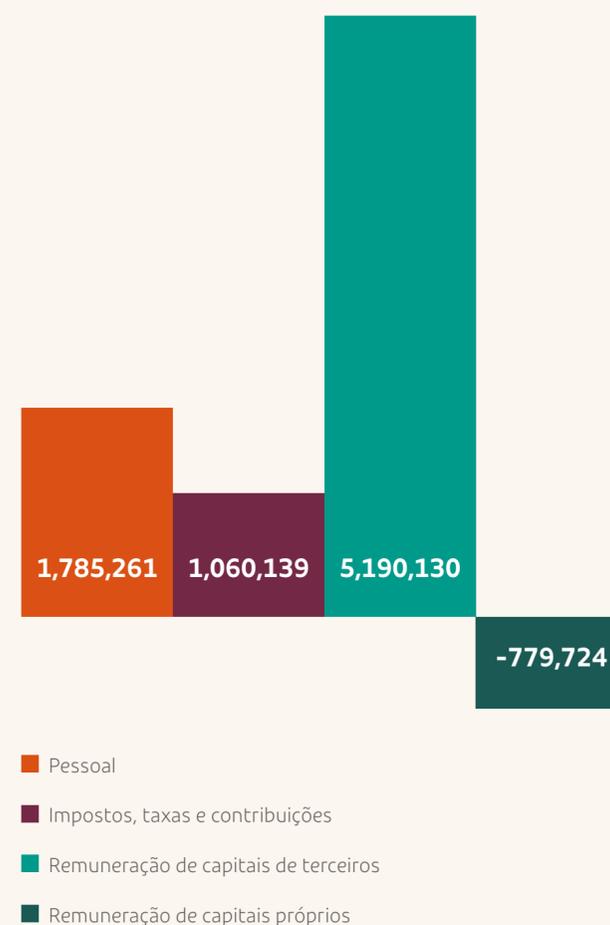
Resultados das operações de hedge

A Companhia utiliza *hedge accounting* para fins de contabilização de alguns de seus instrumentos derivativos. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2018, a Companhia reconheceu ganhos relativos aos derivativos de combustível designados como *hedge accounting*, na demonstração de resultado, no montante de R\$ 39,7 milhões. Também reconheceu um ganho de R\$ 9,3 milhões com operações de hedge de câmbio. E uma perda total com operações de hedge de juros no valor de R\$ 35,7 milhões.

Distribuição do valor adicionado (DVA) (GRI 201-01)

Em 2018, o valor adicionado distribuído pela GOL foi de R\$ 7,3 bilhões, um número 33,0% superior ao registrado em 2017 (R\$ 5,5 bilhões).

Demonstração do valor adicionado (DVA) em 2018 (em R\$)



Pessoal (R\$)

Remuneração direta	1.516.591
Benefícios	165.316
FGTS	103.354
Total	1.785.261

Impostos, taxas e contribuições (R\$)

Federais	1.035.625
Estaduais	20.762
Municipais	3.752
Total	1.060.139

Remuneração de capitais de terceiros (R\$)

Juros	4.007.639
Aluguéis	1.182.325
Outros	166
Total	5.190.130

Remuneração de capitais próprios (R\$)

Lucro (prejuízo) líquido do exercício	1.085.393
Resultado do período atribuído aos acionistas não controladores da Smiles	305.669
Total	(779.724)

Imposto de renda

O imposto de renda consolidado de 2018 representou uma despesa de R\$ 297,1 milhões, em comparação ao ganho de reconhecimento de imposto de renda diferido de R\$ 307,2 milhões em 2017.

Em 1º de julho de 2017, a Smiles Fidelidade S.A. incorporou a Smiles S.A. e com base nas projeções de resultados futuros reconheceu um benefício de imposto de renda total de R\$193,0 milhões.

A GLA, controlada da GOL, possui créditos fiscais no montante de R\$ 1,9 bilhão. A GOL possui um montante total de créditos fiscais de R\$ 59,1 milhões, sendo R\$ 57,9 milhões referente a prejuízo fiscal e base negativa de contribuição social e R\$ 1,1 milhão referente a diferenças temporárias, com realização suportada pelo plano de longo prazo.

A cotação da ação preferencial da GOL na Bolsa de Valores de São Paulo teve uma valorização de 65,2% em 2018.

Subsidiária operacional - Smiles Fidelidade S.A.

Em 2018, o lucro líquido total da subsidiária operacional Smiles foi de R\$ 645,8 milhões, com margem líquida de 65,4%. A receita líquida aumentou 9,8%, passando de R\$ 899,6 milhões em 2017 para R\$ 987,4 milhões. O lucro operacional foi de R\$ 742,0 milhões, resultando em uma margem operacional de 75,1%, superior em 2,9 p.p. versus o mesmo período do ano anterior.

No último trimestre de 2018, foi anunciado um plano de reorganização do Grupo para incorporar a participação minoritária da subsidiária operacional Smiles. Na visão da Administração, a proposta apresentada alinha a GOL às tendências globais dos programas de fidelidade, melhorando a sua competitividade e o seu posicionamento estratégico no longo prazo. Os termos da reorganização são negociados com um Comitê Independente, e, caso seja aplicável, serão submetidos à aprovação dos acionistas.

Lucro líquido e lucro líquido por ação

Em 2018, a GOL apurou prejuízo líquido depois da participação minoritária no valor de R\$ 1,1 bilhão, frente ao lucro líquido de R\$ 18,8 milhões em 2017. O resultado foi impactado pela variação cambial negativa de R\$ 1,0 bilhão de 2018.

O resultado por ação foi negativo de R\$ 3,10 em 2018, versus R\$ 0,05 positivo em 2017. O número de ações utilizadas para cálculo foi de 349.883.380 no 4T18 e de 347.718.938 no 4T17, utilizando a razão de 35 ações ordinárias por ação preferencial. O resultado por ADS foi negativo de US\$ 1,81 em 2018, comparado com US\$ 0,03 positivo em 2017. A média ponderada do número de ADS foi

de 174,9 em 2018 e de 173,9 em 2017, de acordo com a relação atual do número de ações preferenciais por ADS (2:1), efetuada em novembro de 2017.

Em 2018, a cotação da ação preferencial da GOL na Bolsa de Valores de São Paulo teve uma valorização de 65,2%. No primeiro pregão de janeiro a ação fechou cotada a R\$ 15,19 e, ao fim de dezembro, o seu valor de fechamento foi de R\$ 25,10.

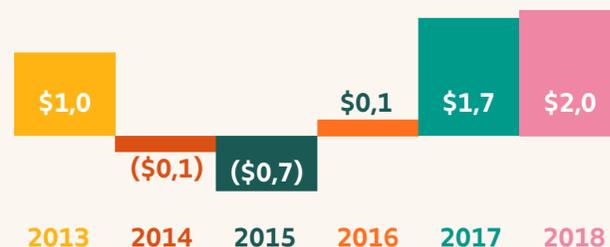
Histórico de preço das ações



Fluxo de caixa

As atividades operacionais geraram R\$ 2.081,9 milhões em 2018. As atividades de investimento consumiram R\$ 1.587,3 milhões em 2018. O fluxo de caixa líquido de 2018 foi positivo de R\$ 494,6 milhões. O caixa consumido pelas atividades de financiamento em 2018 foi de R\$ 753,2 milhões.

Fluxo de Caixa Operacional (R\$ bn)



Frota

Ao final de 2018, a frota total GOL era de 121 aeronaves Boeing 737, com todas as 121 aeronaves em operação, sendo seis aeronaves MAX 8. Ao final de dezembro de 2017, a frota total GOL era de 119 aeronaves Boeing 737 com todas elas em operação nas rotas da Companhia.

A GOL possuía 110 aeronaves em regime de *leasing* operacional e 11 em *leasing* financeiro com opção para compra ao final do contrato de *leasing*.

A idade média da frota foi de 9,5 anos ao final de 2018. Em 31 de dezembro a Companhia possuía 130 pedidos firmes para aquisição de aeronaves Boeing 737 MAX, que incluem 100 pedidos de 737 MAX 8 e 30 pedidos de 737 MAX 10.

Em 26 de dezembro de 2018, a GOL anunciou seu plano de aceleração da modernização da frota com a realização de contratos *sale and leaseback* de 13 aeronaves 737 *Next Generation* que serão substituídas por aeronaves Boeing 737 MAX 8 na frota entre 2019 e 2021.

Plano de frota

Frota operacional ao final do exercício

Compromissos com aquisição de aeronaves* (R\$ milhões)

Adiantamento para aquisição de aeronaves (R\$ milhões)

	2018	2019E	2020E	>2020E	Total
Frota operacional ao final do exercício	121	126	130	-	-
Compromissos com aquisição de aeronaves* (R\$ milhões)	-	1.791,7	5.047,0	56.397,0	63.235,7
Adiantamento para aquisição de aeronaves (R\$ milhões)	-	283,6	816,8	7.726,9	8.827,3

* Considera o preço listado de aeronaves



Liquidez e endividamento

Em 31/12/2018, a GOL registrou posição de liquidez total (caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras, caixa restrito e contas a receber) de R\$ 3,0 bilhões e redução de R\$ 207,0 milhões em relação à 31/12/2017.

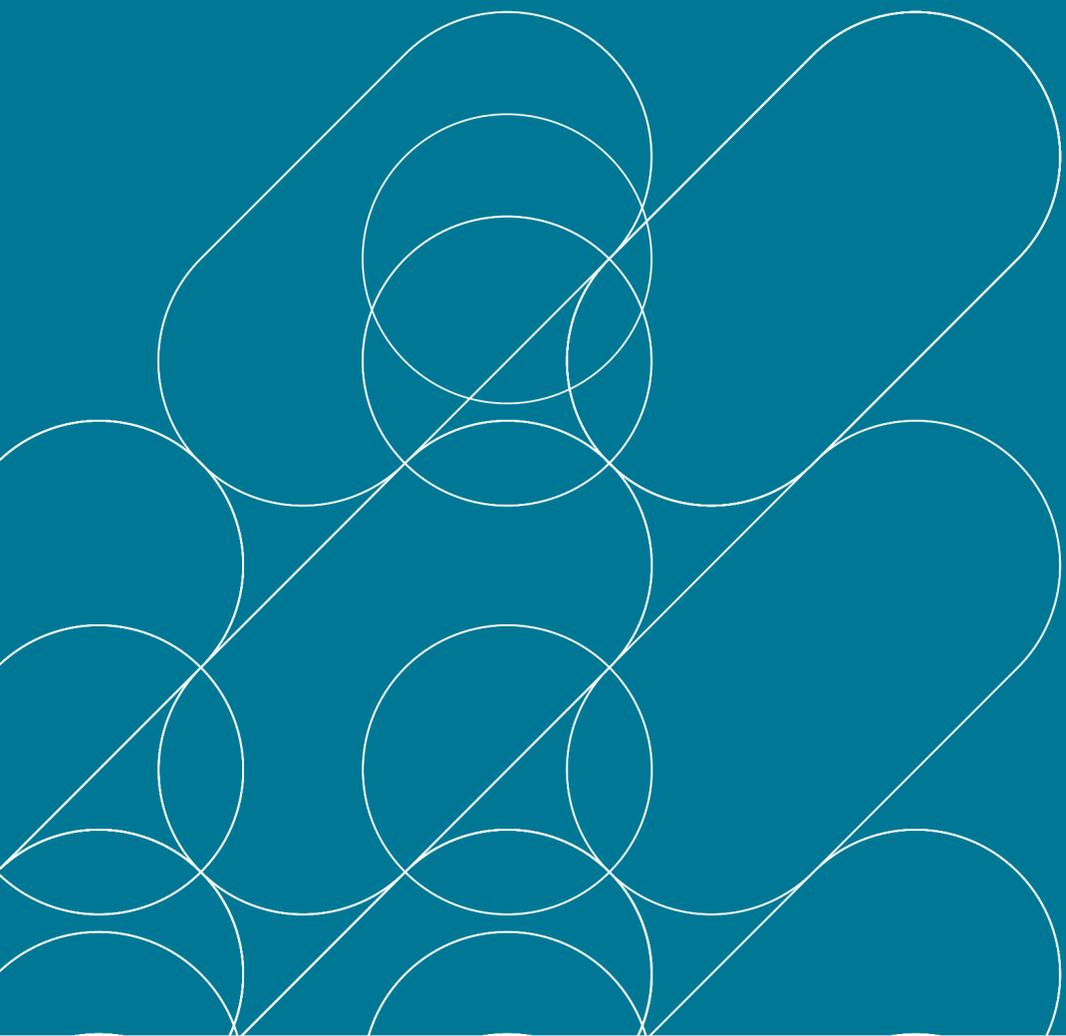
Foi finalizada uma série de iniciativas de desalavancagem (*liability management*) ao longo do ano de 2018, entre elas: (i) recompra dos *bonds* com vencimentos em 2018, 2020, 2021, 2023 e 2028; e (ii) a amortização de R\$ 1,025 bilhão de debêntures com uma nova emissão de R\$ 888 milhões de debêntures, representando uma amortização líquida de R\$137,5 milhões. Contas a receber, compostos em sua grande maioria por vendas de passagens com cartão de crédito e agências de viagem, totalizaram R\$ 853,3 milhões uma redução de 8,9% em relação a 2017.

No ano de 2018, a Companhia recebeu a reafirmação de seu *rating* "single B" das três maiores agências de classificação de risco de crédito corporativo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31/12/2018, a Companhia registrou um total de empréstimos e financiamentos de R\$ 7,0 bilhões (incluindo arrendamentos financeiros). A dívida líquida/ EBITDA UDM (excluindo bônus perpétuos) reduziu para 2,1x ao final do período. O prazo médio de vencimento da dívida de longo prazo da Companhia no final de 2018, excluindo os *leasings* financeiros de aeronaves e os bônus perpétuos, foi de 3,9 anos. Considerando a emissão de debêntures em outubro de 2018, a taxa média da dívida atingiu 7,68% nas obrigações em Reais e 6,79% nas obrigações em dólares.

8. Gente e cultura



Gente e cultura

Cultura organizacional

(GRI 103-02, 103-03)

A GOL vem desenvolvendo um trabalho de cultura organizacional desde 2015. É um movimento para ampliar a percepção e o engajamento dos Colaboradores a respeito dos Valores que devem orientar as práticas da Companhia. Os Valores Segurança, Baixo Custo, Time de Águas, Inteligência e Servir são a base do Jeito de Ser e de Fazer GOL, ou seja, de sua cultura organizacional. Essas premissas, a cada dia mais, se expressam na prática, como no conceito da #NOVAGOL, no propósito de ser a Primeira para Todos e até mesmo na recente mudança de nome da área de Recursos Humanos para Gente e Cultura.

Para fortalecer a cultura GOL, a Companhia realizou ao longo de 2018 reuniões, conversas assistidas, seminários, encontros entre líderes e

liderados e *workshops*. Cada formato de interação foi desenhado para um perfil de público, abrangendo diferentes grupos de liderança (de coordenadores ao presidente), tripulação, profissionais de Gente e Cultura e Colaboradores em geral.

Um dos destaques foi a iniciativa chamada de Rodas de Prosa com a Tripulação. Foram convidados 21 tripulantes, entre chefes de cabine e comandantes, e 21 líderes do grupo de aeroviários para fazerem parte do Grupo de Referência da Cultura. Ao longo do ano foram realizadas 172 Rodas de Prosa, envolvendo um total de 3.760 tripulantes. Eles se tornaram promotores da cultura e, agora, têm a missão de conduzir as prosas com todos os Colaboradores da tripulação.



Perfil do time de Águias

(GRI 102-07, 102-08, 405-01)

O Time de Águias da GOL é composto por 15.275 Colaboradores. A maior parte trabalha em Operações (62%) e na Tripulação (29%), e o restante está distribuído entre cargos de liderança (coordenadores, gerentes, diretores, vice-presidentes, presidente e membros do Conselho), especialistas e analistas.

Em relação ao gênero, há 45% de mulheres e 55% de homens. Considerando as 200 posições de liderança existentes – gerentes, diretores, presidente e membros do Conselho de Administração –, há 35% de mulheres e 65% de homens.

A faixa etária predominante dos Colaboradores está entre os 30 e os 50 anos, grupo que representa 64% dos Colaboradores. Também há um grupo expressivo com idade até os 30 anos, que corresponde a 25%.

O Brasil é o local de trabalho de 98% dos Colaboradores. Mais de 70% deles estão localizados na região Sudeste, onde fica a Sede da Companhia, o Centro de Manutenção de Aeronaves e importantes bases em aeroportos.

Conheça a seguir mais detalhes sobre o perfil dos Colaboradores da GOL. A partir de dados como esses, a Companhia tem melhores condições de estruturar assertivamente projetos e práticas de gestão humana, como treinamentos, avaliações de desempenho, ações de conscientização e comunicação, entre outras.



Jornada de trabalho	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Meio período	5.482	6.289	11.771
Integral	1.378	2.115	3.493
Outros (Conselho e parte dos executivos)	1	10	11
Total	6.861	8.414	15.275

Contrato de trabalho	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
CLT (contrato permanente)	6.363	7.964	14.327
Aprendizes	294	199	493
Internacional	157	185	342
Estagiários	46	56	102
Outros (Conselho e parte dos executivos)	1	10	11
Total	6.861	8.414	15.275



Contrato de trabalho

	Faixa etária			Total
	Menor que 30	De 30 a 50	Acima de 50	
CLT (contrato permanente)	3.211	9.450	1.666	14.327
Aprendizes	493	0	0	493
Internacional	34	278	30	342
Estagiários	102	0	0	102
Outros (Conselho e parte dos executivos)	1	1	9	11
Total	3.841	9.729	1.705	15.275

Contrato de trabalho

	Região de atuação						Total
	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Internacional	
CLT (contrato permanente)	1.055	1.279	364	10.503	1.126	0	14.327
Aprendizes	29	52	18	353	41	0	493
Internacional	0	0	0	0	0	342	342
Estagiários	0	0	0	102	0	0	102
Outros (Conselho e parte dos executivos)	0	0	0	11	0	0	11
Total	1.084	1.331	382	10.969	1.167	342	15.275



Categoria funcional	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Conselho de Administração	1	8	9
Presidência e Vice-Presidências	0	5	5
Diretorias	3	24	27
Gerentes	67	92	159
Tripulação	1.784	2.607	4.391
Coordenadores	65	152	217
Especialistas	30	75	105
Analistas	452	418	870
Operações	4.459	5.033	9.492
Total	6.861	8.414	15.275

Categoria funcional	Faixa etária			Total
	Menor que 30	De 30 a 50	Acima de 50	
Conselho de Administração	1	0	8	9
Presidência e Vice-Presidências	0	3	2	5
Diretorias	0	22	5	27
Gerentes	4	136	19	159
Tripulação	332	3.225	834	4.391
Coordenadores	6	175	36	217
Especialistas	7	77	21	105
Analistas	330	505	35	870
Operações	3.161	5.586	745	9.492
Total	3.841	9.729	1.705	15.275



Categoria funcional	Região de atuação						Total
	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Internacional	
Conselho de Administração	0	0	0	9	0	0	9
Presidência e Vice-Presidências	0	0	0	5	0	0	5
Diretorias	0	0	0	26	0	1	27
Gerentes	6	14	7	105	9	18	159
Tripulação	350	212	0	3.477	352	0	4.391
Coordenadores	5	16	9	161	12	14	217
Especialistas	0	0	0	104	0	1	105
Analistas	3	4	2	848	4	9	870
Operações	720	1.085	364	6.234	790	299	9.492
Total	1.084	1.331	382	10.969	1.167	342	15.275

O programa Braços Abertos para Todos pauta a questão da diversidade no respeito e na valorização das características individuais e no desenvolvimento de um ambiente mais humano e inovador.

Braços abertos para todos

(GRI 103-02, 103-03)

Os dados do último censo, realizado no segundo semestre de 2017 com intuito de conhecer melhor o perfil de diversidade dos Colaboradores, mostraram, também, os seguintes resultados: há mais de 70 religiões ou demonstração de fé, sete classificações de gênero ou orientação sexual, seis diferentes etnias e quatro tipos de deficiência física ou intelectual. A GOL não tem a prerrogativa de focar em ações que gerem o equilíbrio destes números, mas sim, na quebra de paradigmas e vieses inconscientes, de modo a resultar em uma mudança de comportamento.

Mais 15 mil Colaboradores e mais de 30 milhões de Clientes por ano são números expressivos que dão ideia da diversidade inerente ao perfil da GOL. A diversidade é, portanto, um tema estratégico, que merece práticas consistentes de gestão inclusiva. Por isso, a Companhia criou, em 2017, um programa chamado Braços Abertos para Todos, que pauta a questão da diversidade no respeito e na valorização das características individuais e no desenvolvimento de um ambiente mais humano e inovador para todos que se relacionam com a GOL.

Por meio desse Programa, em 2018, a GOL decidiu iniciar um trabalho de informação e sensibilização dos Colaboradores sobre a importância da diversidade, tanto para o indivíduo quanto para o negócio. Foram realizados eventos e campanhas de comunicação direcionados ao público interno, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre diversidade e de abrir espaço seguro para o diálogo. Os temas foram liberdade religiosa, igualdade de gênero, diferentes formas de parentalidade, LGBTQI+, conflitos de gerações, pessoas com deficiência e consciência negra.

No mesmo ano, a GOL assinou uma carta de apoio à diversidade, ao respeito e à inclusão de pessoas LGBTQI+ nos locais de trabalho no Brasil. A iniciativa faz parte de um movimento chamado #NadaMaisNadaMenos, criado a partir da parceria entre o Grupo Dignidade, a Aliança Nacional e LGBTI e a Out & Equal Workplace Advocates, e que já conta com a assinatura de 32 grandes organizações do Brasil.

Remuneração e benefícios

(GRI 102-35, 102-36, 103-02, 103-03)

A política de remuneração da GOL visa a estimular e promover o alinhamento dos objetivos corporativos, promover maior produtividade e eficiência e atrair Colaboradores talentosos. O pacote de remuneração inclui salários competitivos, programas de participação nos lucros e resultados, programa de bônus e incentivo de longo prazo. Conheça um resumo sobre a composição da remuneração para diferentes grupos:

- **Conselho de Administração:** Recebe uma remuneração fixa mensal e um pacote de passagens aéreas em trechos operados pela GOL. Não há programa de remuneração variável para este nível.
- **Comitês e subcomitês:** São remunerados por reunião realizada. Os membros do Conselho de Administração que participam dos comitês recebem remuneração adicional, por participação.
- **Conselho Fiscal:** Recebe uma remuneração fixa mensal e um pacote de passagens aéreas em trechos operados pela GOL.
- **Diretoria:** Recebe salário base mensal, pacote de benefícios, remuneração variável de curto prazo e Programa de Incentivo de longo prazo, concedido anualmente por meio do Plano de Opções de Compra de Ações e do Plano de Ações Restritas da Companhia.
- **Demais Colaboradores:** Recebem remuneração fixa e remuneração variável, pacotes de benefícios que variam de acordo com as convenções coletivas de cada categoria, incentivo de curto prazo (por meio do Programa de Participação nos Lucros e Resultados).

A remuneração fixa dos executivos é baseada em pesquisas salariais, que apuram a média praticada pelo mercado, em negociações com Sindicato, em políticas internas da Companhia e na valorização progressiva da remuneração. Já na remuneração variável de curto e longo prazo, os valores estão atrelados ao desempenho corporativo e individual. Quanto aos resultados corporativos, é considerado um conjunto de indicadores financeiros e operacionais: EBIT, CASK Ex-Fuel, Segurança Operacional (NODSO), Índice de Satisfação do Cliente e Avaliação de Desempenho Individual.

A política de remuneração da GOL promove o alinhamento dos objetivos corporativos, maior produtividade e atração de talentos.

Acordo coletivo

(GRI 102-41)

Todos os Colaboradores contratados em regime CLT e aprendizes baseados no Brasil (14.820 pessoas no total) são abrangidos por acordos de negociação coletiva e possuem vínculo com sindicatos. A GOL mantém relação com todos 11 sindicatos, sendo dez vinculados à categoria de aeroviários e um de aeronautas.

No caso da remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária, as propostas de remuneração individual são elaboradas pela Diretoria Executiva de Gente e Cultura (a partir de pesquisas de mercado) e submetidas ao Comitê de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa. Anualmente, as definições de remuneração são reavaliadas e submetidas à aprovação da Assembleia Geral.



Avaliação de desempenho

(GRI 103-02, 103-03, 404-03)

No primeiro semestre de 2018 foi realizado um novo ciclo da Avaliação de Pessoas, que tem como principal objetivo revelar como cada colaborador tem contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos da GOL.

Toda a liderança participou do modelo 360°, no qual foram avaliados por pares, clientes internos, subordinados e superior imediato, além de realizarem uma autoavaliação. Já os Colaboradores que não exercem função de liderança participaram da avaliação 90°, na qual foram submetidos à análise do gestor imediato e realizaram uma autoavaliação. Dentre os critérios de elegibilidade definidos, um deles era que o Colaborador tivesse no mínimo três meses de empresa.

No total, 8.707 Colaboradores participaram da avaliação, o que corresponde a 99,97% dos profissionais elegíveis e a 57% do público interno total da Companhia. Considerando os elegíveis, o processo atendeu a 100% dos líderes (presidente, vice-presidente, diretor, gerente executivo, gerente, coordenador, supervisor e líder) e 92% dos não líderes. Do total avaliado, 56% são homens e 44% são mulheres.

Estagiários receberam outro tipo de análise, chamada de Avaliação de Jovens Talentos, da qual participaram 81 deles (49% do gênero masculino e 43% do feminino), o que corresponde a 92% desse público. Já os jovens aprendizes receberam acompanhamento em parceria com instituições de ensino.

A tripulação não foi considerada elegível porque o processo de avaliação atual propõe que o gestor imediato realize todo o processo de análise e dê suporte ao desenvolvimento, o que não seria viável para esse grupo que conta com uma liderança situacional (que varia conforme programação de voo). A GOL está buscando alternativas para a inclusão desses profissionais no programa de avaliação de desempenho.

Rotatividade

(GRI 103-02, 103-03, 401-01)

A GOL busca ser uma referência na atração e engajamento de talentos, por meio de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento, o reconhecimento e a realização profissional.

Em 2018, a rotatividade apresentou pequena redução em relação ao ano anterior, passando de 13,1% para 12,96%¹⁸. No período coberto pelo relatório, a Companhia recebeu 2.112 Colaboradores e se despediu de 1.965.

Veja os números em detalhes na tabela ao lado:

¹⁸ - Não são considerados os estagiários no cálculo de rotatividade.

Gênero	Contratações por gênero	Desligamentos por gênero	Taxa de contratações por gênero	Taxa de rotatividade por gênero
Mulheres	1.079	1.007	15,84%	14,78%
Homens	1.033	958	12,37%	11,48%
Região	Contratações por região	Desligamentos por região	Taxa de contratações por região	Taxa de rotatividade por região
Centro-oeste	224	135	20,66%	12,45%
Nordeste	308	217	23,14%	16,30%
Norte	47	77	12,30%	20,16%
Sudeste	1.340	1.333	12,34%	12,28%
Sul	174	194	14,91%	16,62%
Internacional	19	9	5,56%	2,63%
Faixa etária	Contratações por faixa etária	Desligamentos por faixa etária	Taxa de contratações por faixa etária	Taxa de rotatividade por faixa etária
Menos que 30 anos	1.227	795	32,86%	21,27%
Entre 30 e 50 anos	824	1.011	8,47%	10,39%
Maior que 50 anos	61	159	3,59%	9,36%
Total	Total de contratações 2.112	Total de desligamentos 1.965	Taxa total de contratações 13,93%	Taxa total de rotatividade 12,96%

Na comparação com 2017, houve um aumento de aproximadamente 20% nas contratações, motivadas pela abertura de novas bases e novos hubs, enquanto o número de desligamentos variou somente 5%.

Saúde e segurança do trabalho

(GRI 403-02, 403-03, 403-04)

Para fortalecer a cultura de saúde e segurança entre os Colaboradores, a GOL tem políticas e programas específicos para disseminar boas práticas e ações preventivas, além de ferramentas para identificar, mitigar e controlar riscos relacionados à saúde e à segurança ocupacional.

Entre essas ferramentas, destacam-se: a Análise Preliminar de Riscos (APR); a Inspeção de Segurança; o Programa de Prevenção de Risco Ambiental (PPRA); o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); o Laudo Técnico das Condições Ambientais (LTCAT); e laudos ergonômicos.

Em sua abordagem preventiva, a GOL investiga patologias relacionadas ou não ao trabalho, que servem de base para a programação mensal de ações para a promoção de saúde. Além disso, oferece serviços de saúde multidisciplinares no ambiente de trabalho, em várias unidades da empresa e em clínicas terceirizadas.

A qualidade dos processos de saúde é garantida por meio de auditorias de qualidade e auditorias cruzadas, realizadas anualmente pelas áreas de Segurança Operacional e Saúde e Segurança do Trabalho. O monitoramento é feito com o uso de instrumentos de diagnóstico, planejamento, ação e checagem contínua, e com o apoio dos comitês formais de saúde e segurança.

A Companhia mantém uma comunicação efetiva com os Colaboradores, tanto para consultá-los e conhecer suas preocupações, quanto para divulgar informações relevantes de saúde e segurança por



meio de canais internos (e-mail, TV corporativa, murais etc.). Para relatar ou alertar a empresa sobre possíveis riscos relacionados ao trabalho, há um sistema informatizado, por onde os Colaboradores podem encaminhar comunicações, que serão tratadas pela área competente. Há também um procedimento formal de Comunicação e Investigação de Acidentes, que orienta quais medidas devem ser tomadas após a observação de alguma ocorrência. Todas as informações sobre a saúde dos Colaboradores são mantidas em sigilo, o que é garantido por meio de sistemas com acesso restrito aos profissionais da saúde.

Indicadores de saúde e segurança

(GRI 403-09, 403-10)

Em 2018, a GOL apresentou melhoria em todos os indicadores de saúde e segurança, o que demonstra que Segurança é o Valor número um, tanto para Clientes quanto para Colaboradores. Houve redução no número de acidentes (com e sem afastamento), no número de dias perdido e na taxa de gravidade de acidentes.

Os indicadores são compostos por dados extraídos do Sistema de Saúde e Segurança (SOC), que recebem acompanhamento e avaliação mensal em reuniões com grupos focais.

Os dados relativos a terceiros não são monitorados com o mesmo nível de detalhamento do que é aplicado aos Colaboradores. No entanto, a GOL tem procedimentos estruturados para avaliar riscos de saúde e segurança aplicáveis a terceiros: na contratação, a Companhia considera o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) e a Análise Preliminar de Riscos (APR) e, durante o contrato, há um Programa de Inspeção de Segurança para identificar e corrigir atividades que apresentem riscos e também procedimentos para investigar a ocorrência de acidentes e tomar as providências necessárias.

Descrição

Horas Homem Trabalhadas

Número total de acidentes

Número de acidentes sem afastamento

Número de acidentes com afastamento

Óbitos

**Número de dias perdidos
(por acidentes + doenças)**

Taxa de doenças ocupacionais (TDO)

**Taxa de frequência de acidentes sem
afastamento**

Taxa de gravidade de acidentes

	2017	2018	Var. 17 vs. 18
Horas Homem Trabalhadas	33.516.061	33.516.061	0%
Número total de acidentes	182	153	-16%
Número de acidentes sem afastamento	68	50	-26%
Número de acidentes com afastamento	114	103	-10%
Óbitos	0	0	-
Número de dias perdidos (por acidentes + doenças)	2.117	527	-75%
Taxa de doenças ocupacionais (TDO)	0	0	-
Taxa de frequência de acidentes sem afastamento	5,43%	4,56%	-16%
Taxa de gravidade de acidentes	63,16%	15,72%	-75%

Programa de *Trainees*

(GRI 103-02, 103-03)

Com a proposta de reforçar a importância de uma atuação transversal, inclusiva e inovadora, a GOL lançou em 2018 o seu Programa de *Trainee*. Logo no primeiro ano, a atratividade da iniciativa foi enorme: foram recebidas 7.624 inscrições, entre candidatos externos e internos, de mais de dez estados brasileiros. O processo seletivo teve seis etapas (incluindo a apresentação de *business case* e entrevistas individuais e coletivas) e resultou na aprovação de dez *trainees*, que começaram as atividades em outubro.

Para que a jornada de aprendizado tenha o melhor aproveitamento, a GOL propiciou experiências de imersão, em que os *trainees* puderam vivenciar o dia a dia das áreas de negócio e da operação.

O programa apresenta um modelo de trabalho que favorece a colaboração, a atuação sistêmica e o protagonismo, por meio de equipes autogeridas, que serão orientadas e acompanhadas durante 18 meses de formação. O objetivo é que os *trainees* sejam capazes de entender os desafios de diferentes áreas e a integração entre elas, além de apoiar projetos e iniciativas conforme a prioridade do momento, sempre em busca de soluções inovadoras e consistentes para os desafios atuais e futuros da GOL.

Programa de Estágio

(GRI 103-02, 103-03)

Em 2018, 73 estudantes ingressaram na GOL como estagiários. E pela primeira vez, foi realizada uma integração a bordo de um dos voos regulares da Companhia, proporcionando um primeiro dia de trabalho inesquecível e mostrando, na prática, o que compõe a experiência de voar com a GOL. Para oito estagiários foi a primeira vez dentro de um avião, e para 23 deles esse é o primeiro emprego.

Com mais de 3.000 inscritos, o processo seletivo direcionou os estudantes aprovados para as áreas de Aeroportos, Jurídico, Cargas, Marketing, TI, Suprimentos, Manutenção, entre outras.



Treinamentos

(GRI 103-02, 103-03, 404-01)

A GOL considera fundamental investir no desenvolvimento de seus Colaboradores, para manter-se alinhada a práticas de referência do mercado, minimizar chances de falhas humanas, contribuir para que os profissionais tenham alto desempenho e se sintam motivados e para fortalecer a cultura organizacional. Por isso, ano após ano, a Companhia planeja um portfólio de treinamentos aderentes aos desafios que irá enfrentar.

Depois de aplicar uma carga bastante robusta de treinamentos em 2017, quando foram lançados cursos *online* de ética (duração de 1h), anticorrupção (duração de 1h) e sobre a Resolução 400 (duração de 4h), era previsto que os números de 2018 fossem ligeiramente

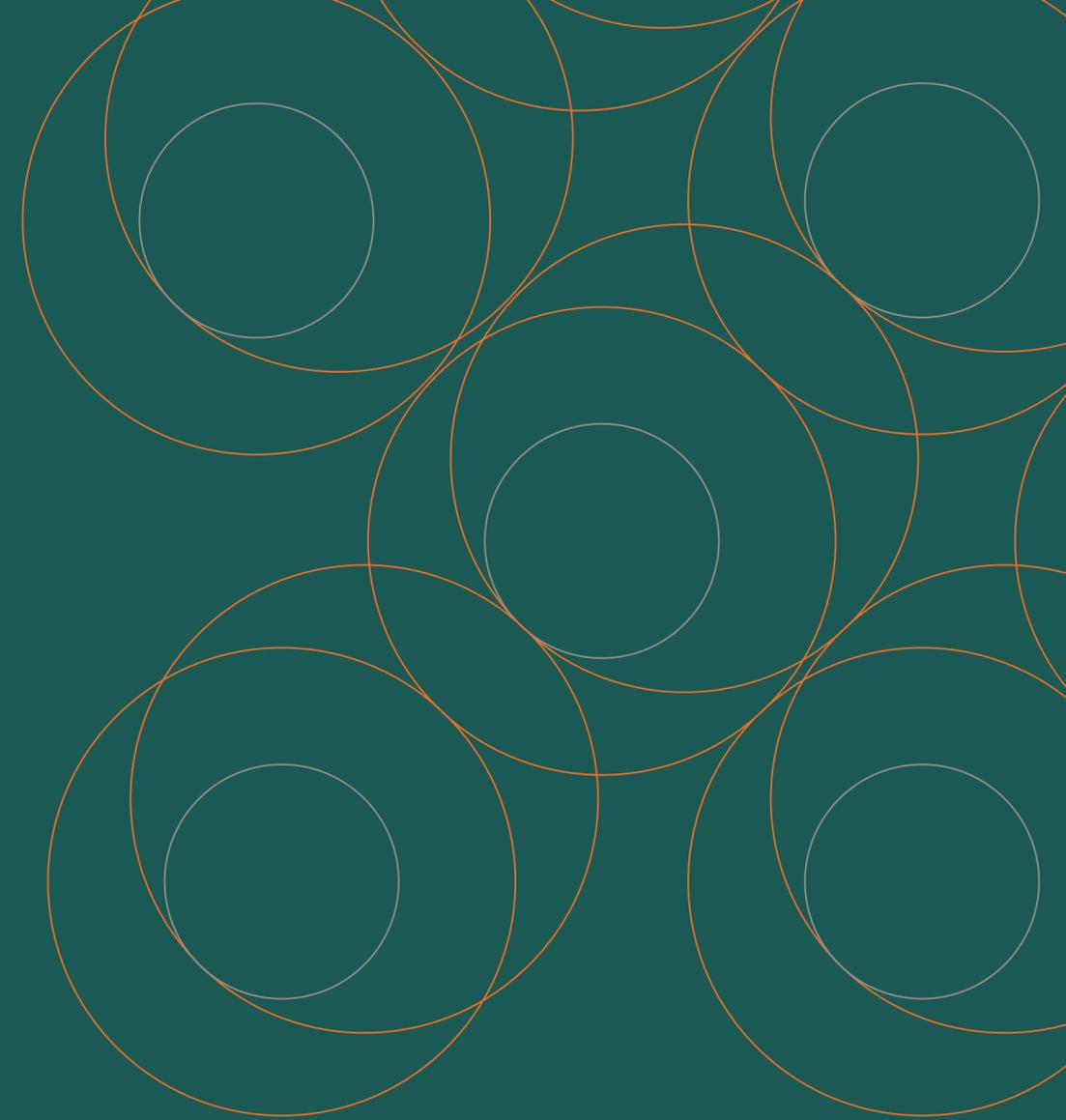
menores, o que pode ser demonstrado nos indicadores. Considerando treinamentos presenciais e *online*, a GOL atingiu um total de 907.058,5 horas, que representa 4% a menos do que o número de horas registrado em 2017. Consequentemente, a média geral de horas de treinamento por colaborador também diminuiu de 62,4 para 59,4 horas.

Em 2018, os treinamentos de combate à corrupção e sobre a Resolução 400 (lançados no ano anterior) foram aplicados somente para novos admitidos. E a capacitação sobre ética foi reformulada e lançada como “Programa Rumo Certo: Ética e Compliance”, no formato de pílulas de conhecimento, com vídeos curtos que totalizam uma carga horária de 30 minutos. (Saiba mais na seção “*Conduta ética e compliance*”).

Tipo de treinamento	Categoria Funcional	Total de colaboradores	Horas de treinamento por modalidade			Média de horas por categoria funcional	Média de horas por tipo de treinamento	Variação da média (2017-2018)
			Online	Presencial	Online + Presencial			
Específico Corporativo	Administração ¹⁹	1.652	0	0	0	0	39,5	-6,6%
	Operações ²⁰	13.612	87.332,2	515.978,0	603.310,2	44,3		
	Corporativo ²¹	15.264	59.784,2	243.964,0	303.748,2	19,9	19,9	1,0%
Total		15.264	147.116,5	759.942,0	907.058,5	59,4	59,4	-4,10%

19 - “Administração” abrange Colaboradores das demais áreas da empresa, ligadas à Estratégia, Planejamento ou BackOffice. Normalmente, este público participa apenas de ações corporativas de capacitação e não apresenta grades de treinamentos específicos para função. Nesta categoria são contabilizados somente os treinamentos específicos voltados a este público (se houver). **20** - “Operações” abrange Colaboradores de áreas técnicas, diretamente ligadas à Operação e ao Atendimento ao Cliente (Tripulação, Aeroportos, Manutenção, Cargas, Diretoria de Segurança Operacional, Despacho de Voo, Call Center). Este grupo concentra o maior volume de treinamentos, pela carga de temas obrigatórios e/ou necessários para função. Nesta categoria são contabilizados apenas treinamentos específicos voltados a este público. **21** - “Corporativo” reflete a somatória das duas anteriores, ou seja, 100% dos Colaboradores GOL (CLT e estagiários) de bases nacionais e internacionais. Nela serão contabilizados treinamentos sob gestão de Gente e Cultura ou de áreas técnicas que são trabalhados de forma transversal.

9. Responsabilidade social



Responsabilidade social

Revisão de política e procedimentos

A GOL atualizou em 2018 sua Política de Apoio Social, que estabelece diretrizes para a seleção de projetos que estejam alinhados ao posicionamento institucional da GOL e aos seus objetivos de desenvolvimento sustentável. A principal mudança foi a criação de dois novos pilares de atuação: o esporte, que é considerado pela Companhia uma importante ferramenta de transformação social, e o civismo, ligado à formação de cidadãos conscientes sobre seu papel na sociedade e ao desenvolvimento de lideranças éticas para a gestão pública. Além dessas novas categorias, a Companhia segue com projetos nos campos de educação, acessibilidade e voluntariado.

A gestão social da Companhia continua como uma atribuição do Instituto GOL, que foi fortalecido em 2018, pois passou a reunir iniciativas sociais que antes estavam dispersas, o que conferiu mais alinhamento entre as ações sociais e tornou os instrumentos de análise e acompanhamento mais integrados.

Outra novidade implementada no último ano foi que as organizações a serem apoiadas passaram a ser submetidas a uma avaliação de compliance, que busca verificar a idoneidade dos potenciais parceiros e detectar possíveis riscos para a execução dos projetos, por meio da análise de documentos jurídicos, do histórico de atuação, da consistência da prestação de contas, de informações financeiras, entre outros recursos.



Projetos apoiados

Ao longo do ano, a GOL apoiou 26 organizações sociais, mobilizou 235 voluntários e beneficiou milhares de pessoas. Os projetos sociais utilizaram 1.270 passagens aéreas doadas pela Companhia. O número acumulado de passagens doadas de 2005 (quando foi criada a área de Sustentabilidade) até 2018 é de 13.437, o equivalente a R\$ 4,3 milhões. Conheça a seguir as instituições e os projetos parceiros da Companhia no último ano:

- **Afesu** – Promove a dignidade humana por meio da formação cidadã, educacional e profissional de mulheres – crianças, adolescente e adultas – em situação de vulnerabilidade social. Foi uma das primeiras organizações sociais brasileiras com a missão de inserir mulheres no mercado de trabalho. Conta com duas unidades em São Paulo (SP) e uma em Cotia (SP).
- **Amigos do Bem** – Tem foco na erradicação da fome e da miséria, levando educação, saúde, geração de trabalho e infraestrutura para mais 115 povoados do sertão nordestino (nos estados de Alagoas, Pernambuco e Ceará), que apresentam os menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do País.
- **Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)** – Tem o objetivo de estabelecer uma ampla rede nacional de captadores e mobilizadores de recursos, promovendo intercâmbio técnico e o desenvolvimento da profissão. Uma de suas iniciativas mais conhecidas é o “Dia de Doar”, que visa a promover a cultura de doação em todo o País. Nessa ocasião, a GOL incentivou diversas formas de contribuição, incluindo o Programa Milhas do Bem, da Smiles, que permite repassar milhas para instituições sociais.
- **Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD)** – Trabalha pelo bem-estar e reabilitação de pessoas com deficiência. O apoio da GOL é destinado ao deslocamento de pacientes, familiares e profissionais, inclusive para eventos como o Teleton, que é uma maratona televisiva criada para mobilizar doações para a associação.



- **Associação de Assistência à Criança e ao Adolescente Cardíacos e aos Transplantados do Coração (ACTC)** – Conhecida como Casa do Coração, a organização atende a crianças e adolescentes com cardiopatia grave, oferecendo hospedagem, alimentação e outros serviços de suporte a pacientes em tratamento nos centros médicos da capital paulista, beneficiários do Sistema Único de Saúde (SUS).
- **Associação para Educação, Esporte, Cultura e Profissionalização da Divisão de Reabilitação do Hospital das Clínicas (AEDREHC)** – Promove a cidadania, a igualdade de oportunidades e a inclusão social de pessoas com deficiência, tendo como um de seus principais instrumentos o esporte. Um dos destaques é o time de basquete sobre cadeira de rodas, que soma diversos títulos regionais e nacionais.
- **Atletas pelo Brasil** – Organização sem fins lucrativos que reúne, de forma pioneira, atletas e ex-atletas, de diferentes gerações e modalidades, pela melhoria do esporte e para que as práticas esportivas sejam indutoras de avanços sociais no país. Criou o Programa Cidades do Esporte, para diagnosticar e promover avanços nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo, e o Pacto pelo Esporte, do qual a GOL participa – descrito em um dos tópicos a seguir.
- **Centro Assistencial Cruz de Malta** – Desenvolve programas de proteção a saúde por meio de atendimento ambulatorial, exames e análises clínicas e vacinação. Também oferece creche, atividades esportivas e socioculturais para jovens e cursos profissionalizantes. É parceira do Instituto de Tratamento do Câncer Infantil (Itaci).
- **Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVCes)** – É um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e de produção de conhecimento. Em 2018, a GOL participou das Iniciativas Empresariais, que promovem conhecimentos, métodos, ferramentas e troca de experiências para que se avance nas agendas local e global de sustentabilidade.
- **Instituto de Tratamento do Câncer Infantil (Itaci)** – É um hospital público ligado ao Instituto da Criança do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, que se tornou referência no atendimento especializado à criança e ao adolescente com câncer e outras doenças hematológicas ou raras. Oferece atendimento gratuito, chegando a realizar por ano mais de 17 mil consultas médicas e quase 18 mil consultas multiprofissionais, além de aproximadamente cinco mil sessões de quimioterapia.
- **Instituto Ethos** – Tem a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Em 2018, a Companhia contribuiu para a Conferência Ethos, que é o maior evento do gênero na América Latina e teve três edições anuais, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belém.
- **Instituto Verdescola** – Oferece a adolescentes e jovens de São Sebastião, litoral norte de São Paulo, educação ambiental e atividades de arte, cultura, reforço escolar e esportes, diariamente. Conquistou o prêmio Melhores ONGs do Brasil em 2018, do Instituto Doar e Rede Filantropia. A contribuição da Companhia foi pontual, para um evento.
- **Jovens da ONU** – É uma plataforma criada para promover o protagonismo de jovens em diálogos internacionais que buscam soluções para os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, por meio do engajamento em painéis e *workshops* conduzidos por representantes das Nações Unidas, do Governo, da academia e do setor privado. O apoio da GOL foi realizado em parceria com a Delta Air Lines.
- **Junior Achievement** – Incentiva e propicia o desenvolvimento de jovens estudantes para o mercado de trabalho, para o empreendedorismo e no campo da educação financeira, por meio do método “aprender fazendo”. A GOL destinou seu apoio a um programa específico, chamado Miniempresa, que proporciona a estudantes de ensino médio uma experiência prática em negócios e propõe a realização de um projeto de empreendedorismo que concorre a prêmios.
- **Lar da Bênção Divina** – Instituição filantrópica que atua, desde 1956, nas comunidades em situação de vulnerabilidade do entorno do Aeroporto de Congonhas. A organização mantém uma creche e promove iniciativas educativas e socioculturais com foco em crianças, como o Projeto Excelência Pedagógica, que apoia a aprendizagem de língua portuguesa e a iniciação em inglês e espanhol, e o Projeto Cultural Orquestra Experimental, com oficinas de música.
- **Movimento Brasil Competitivo (MBC)** – Aproxima os setores público e privado e promove a cultura de governança e a gestão de excelência, com o objetivo de ampliar a competitividade nacional, aumentar a capacidade de investimento do Estado e melhorar os serviços públicos essenciais oferecidos aos brasileiros.



- **Natal do Bem** – Evento musical que promove a captação de recursos, por meio da venda de convites e leilões durante a festa, posteriormente direcionados a projetos sociais. É realizado pelo Grupo de Líderes Empresariais (LIDE) e, em 2018, teve apoio de 35 empresas. Os recursos arrecadados foram encaminhados às seguintes instituições: Instituto Pró-Queimados, Instituto Hortense, Instituto Cacau Show, Associação Lar do Caminho, Escola de Cegos Santa Luzia, Velho Amigo, Centro Educacional Assistencial Profissionalizante (Ceap), Associação Nosso Sonho e Fundação Angélica Goulart.
- **Obra do Berço** – Organização da sociedade civil, sem fins econômicos, que oferece por meio de trabalho social e trabalho socioeducativo, proteção social básica a crianças, adolescentes, jovens, adultos e famílias provenientes de comunidades de alta e altíssima privação social da zona sul do município de São Paulo. Conta com um Centro de Educação Infantil, realiza os projetos “Nossa Vida, Nossa Arte” (com o ensino de linguagem, formação cidadã, ciências e natureza, arte e cultura, corporalidade e lazer) e “Educação Empreendedora para Jovens” e oferece serviços de saúde, odontologia e nutrição.
- **Pacto pelo Esporte** – É um acordo voluntário entre atletas, dirigentes e empresas, que busca transparência nas relações entre investidores e entidades esportivas. Além de ingressar na iniciativa, a GOL cedeu seu hangar (SP) para o lançamento do Rating Integra, plataforma que contribuirá para a administração do esporte brasileiro, com ferramentas de governança, integridade e transparência sobre patrocínios. O encontro foi marcado pela presença de atletas que fizeram a história no País e de investidores de diversos setores.
- **Parceiros da Educação** – Promove uma educação pública de qualidade no Brasil, por meio da parceria entre empresas, empresários e organizações da sociedade civil, e do desenvolvimento de políticas públicas. Suas parcerias em São Paulo e no Rio de Janeiro fortalecem as redes de ensino, tornando as escolas beneficiadas mais eficientes e melhorando o aproveitamento escolar dos alunos. Além de apoiar a gestão dos projetos, em 2018, a GOL mobilizou o voluntariado de Colaboradores para reformar a biblioteca de uma escola da capital paulista e para criar um acervo digital de obras. Além disso, a Companhia articulou a visita de profissionais da AACD à escola, para capacitar professores sobre como transpor barreiras no relacionamento e na educação voltada a pessoas com deficiência.
- **Primeira Chance** – Seleciona estudantes de baixa renda para receberem suporte financeiro destinado ao custeio de sua educação, orientação de carreira, preparação para processos seletivos de universidades de primeira linha e apoio para a inserção no mercado de trabalho.
- **Projeto Felicidade** – Proporciona momentos de lazer a crianças e adolescentes em tratamento de câncer, que vêm de famílias de baixa renda de diversos estados brasileiros para atendimento e procedimentos de saúde na Grande São Paulo. Além de contribuir para a viabilidade do projeto, desde 2002, a GOL abre suas portas todos os anos para receber aqueles que são atendidos pela ONG. Em 2018, as áreas de Suprimentos e de Marketing foram as anfitriãs, promovendo atividades lúdicas e de socialização, contando curiosidades sobre a aviação, tudo com muito cuidado e responsabilidade.
- **RenovaBR** – Prepara novas lideranças políticas, especialmente para a renovação dos membros do Poder Legislativo. Selecionam rigorosamente aqueles que se destacam pela conduta ética, ficha limpa e compromisso com a sociedade; oferecem desenvolvimento de alto nível com especialistas de todo o Brasil; realizam capacitações de engajamento cívico; e acompanham a atuação dos líderes.
- **TETO** – Por meio do engajamento comunitário e atividades voluntárias, busca superar a pobreza e melhorar as condições de vida de populações que vivem em condições precárias. Suas ações representam melhorias, muitas vezes, emergenciais, como é o caso da construção de moradias provisórias em locais de extrema pobreza.
- **Todos pela Educação** – Tem o propósito de melhorar o Brasil, impulsionando a qualidade e a equidade da educação básica. Para isso, o movimento realiza pesquisas, produz conhecimento (dados e análises sobre educação), propõe caminhos e soluções para o poder público, monitora resultados das metas educacionais e mobiliza e conscientiza a população nesse campo.
- **Vida Jovem** – Investe na formação integral de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade. Para um desenvolvimento social pleno, a ONG oferece cursos de capacitação profissional, educação complementar e atendimento psicossocial a adolescentes, suas famílias e comunidade.



Voluntariado

Criado em 2006 para inspirar histórias reais de transformação social, o programa de voluntariado da GOL experimenta agora uma etapa de transformações. Em 2018, o nome da iniciativa mudou de “Colaborador Cidadão” para “Águias do Bem”, a fim de melhor indicar o grande potencial de realização e de alcance das ações voluntárias dos Colaboradores. No mesmo ano, a Companhia aplicou uma pesquisa de opinião sobre o Programa, que resultou na identificação de oportunidades de atualizações e melhorias, a serem implementadas em 2019.

Atualmente, o programa abrange a mobilização e a capacitação de voluntários dentro da empresa, que passam a realizar oficinas sobre aviação para crianças e adolescentes de diversas comunidades. A proposta é promover socialização, o despertar de sonhos e novas perspectivas de futuro para o público-alvo e o desenvolvimento de novas competências comportamentais para os profissionais da Companhia. No total, em 2018, foram cadastrados 235 voluntários, de 35 bases e três unidades administrativas; juntos, esses profissionais beneficiaram 832 crianças.

Outras ações sociais

Assistência humanitária a refugiados

Por meio de uma iniciativa liderada pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abea), a GOL firmou um acordo para contribuir com o acolhimento de venezuelanos, por meio do processo de interiorização no Brasil. A medida teve início após o agravamento da crise política e econômica da Venezuela e com o aumento do número de pedidos de refúgio por imigrantes do país vizinho. O acordo permite à GOL transportar, por um período determinado, uma família de venezuelanos por vez, de Boa Vista (Roraima) – onde se concentram os abrigos para refugiados –, a um destino predeterminado do Brasil.

Além do trabalho humanitário realizado, a GOL tratou desse tema na edição 201 de sua revista de bordo. A proposta de dar visibilidade a temas que necessitam de uma abordagem mais empática por parte da sociedade faz parte do projeto editorial da publicação. Não à toa, a revista já ganhou o título de melhor publicação customizada pelo prêmio Colunistas, da revista Propaganda e Marketing, e foi duas vezes finalista do Pearl Awards, do Content Council.

Esqueci na GOL

No fim do ano, foi realizada uma campanha para arrecadar e doar livros chamada "Esqueci na GOL". Para participar, as pessoas foram convidadas a levar um livro para a próxima viagem e "esquecer" a obra sobre a poltrona da aeronave. A ideia foi escolher livros capazes de emocionar e despertar o interesse em leitura, valendo ficção, biografia, contos, histórias infantis e juvenis, entre outras categorias. Foram arrecadados mais de 3.000 livros, doados para aproximadamente 60 organizações sociais.

Nos mais de 800 voos operados pela GOL, os comissários distribuíram marcadores de páginas especiais da campanha, que serviram para identificar os livros "esquecidos" intencionalmente para o projeto. Quem fez a doação pode escrever um recado no marcador, que foi lido por quem recebeu o presente nas instituições selecionadas.

Os livros também puderam ser doados nas lojas GOLLOG, nos espaços GOL Premium Lounge dos aeroportos internacionais do Rio de Janeiro e de São Paulo, além de algumas lojas físicas da Companhia e agências de viagens parceiras. Os Colaboradores fizeram suas doações nos pontos de arrecadação de suas bases de trabalho.

Papai Noel dos Correios

A GOL foi parceira da Campanha Papai Noel dos Correios de 2018, criada há 29 anos para mobilizar uma corrente de solidariedade no Natal. A iniciativa permite que pessoas e empresas "adotem" cartinhas com pedidos feitos por crianças ao "bom velhinho", doando presentes, que são levados pelos Correios até seu destino. A Companhia realizou uma campanha de mobilização em São Paulo, de 3 a 14 de dezembro, que motivou a adoção de 134 cartinhas pelos Colaboradores. Os presentes foram encaminhados pelos Correios em 17 de dezembro.

Anjos de Natal

Pelo sexto ano consecutivo, a GOL apoiou a Festa de Anjos de Natal, que beneficia mais de 250 crianças de instituições carentes por meio de doações e trabalho voluntário, em um trabalho coordenado pela American Society of São Paulo. A organização é uma associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 1950, para articular projetos entre organizações como o Consulado Americano, a Câmara Americana de Comércio, escolas americanas, empresas, igrejas, instituições de caridade e grupos atléticos, entre outros.



Consciência eleitoral

Ao se aproximarem as eleições de 2018, a GOL lembrou os Colaboradores sobre a importância do exercício da cidadania a partir do voto consciente. De forma transparente e apartidária, a Companhia divulgou algumas ferramentas públicas, externas, que permitiam a avaliação de projetos e ações. Entre os recursos sugeridos estavam: as plataformas #TemMeuVoto e Match Eleitoral, que ajudavam o eleitor na escolha de candidatos do Poder Legislativo a partir de perguntas de múltipla escolha sobre posicionamento político em diferentes temas, e o site Eleições 2018, do jornal Valor Econômico, que reunia as propostas dos candidatos à presidência.

A campanha Esqueci na GOL foi responsável pela arrecadação de 3.000 livros, que foram doados para cerca de 60 organizações sociais.

Com a maior frota de equipamentos de acessibilidade do mercado brasileiro, em 2018, a GOL expandiu ainda mais sua estrutura de atendimento a pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.



Preservação da memória

Em 2018, a área responsável por zelar pela Memória da Companhia passou a ser gerida pelo Instituto GOL, que manterá as iniciativas de registro histórico e de preservação, além da disponibilização de documentos e informações. Atualmente, há mais de 140 mil itens cadastrados, sendo a maior parte de recursos iconográficos.

Para contribuir com a preservação de sua memória, a GOL lançou em 2018 um álbum de figurinhas sobre seus 17 anos de história, retratando os principais feitos da empresa e personagens importantes em sua trajetória. A publicação foi distribuída internamente para os mais de 15 mil Colaboradores, alocados nas bases do Brasil e de outros países da América do Sul.

Acessibilidade

Com a maior frota de equipamentos de acessibilidade do mercado brasileiro, em 2018, a GOL expandiu ainda mais essa estrutura e inaugurou quatro rampas de acesso exclusivas para embarque e desembarque de Clientes com deficiência ou mobilidade reduzida, somando um total de nove rampas, que estão distribuídas em aeroportos localizados nas seguintes cidades: Aracaju (SE), Confins (MG), Cruzeiro do Sul (AC), Guarulhos (SP), Juazeiro do Norte (CE), Petrolina (PE), Rio Branco (AC), São Paulo (SP) e Teresina (PI). O sistema de rampa é conectado à aeronave no momento do embarque e desembarque, facilitando o acesso em terminais que não possuem pontes de embarque. O equipamento conta com abastecimento por energia solar, que torna sua iluminação autossuficiente.

A Companhia também dispõe de 56 stair tracs (elevadores portáteis de cadeira de rodas, para locomover os passageiros durante o embarque), 40 liftkars (modelo mais moderno do equipamento e similar aos stair tracs) e aproximadamente 464 cadeiras de rodas convencionais.

Para os Clientes com deficiência auditiva, a Companhia disponibiliza uma máquina com tradução simultânea para Libras, a língua brasileira de sinais, no Aeroporto de Congonhas (São Paulo). Nos aeroportos nacionais, Clientes com deficiência visual contam com um livreto em braille com as informações expostas nos balcões. Em todos os voos, está disponível o manual de segurança adaptado em braille e fonte com letra maior para

pessoas com dificuldades de visão. Além disso, pessoas com deficiência visual, baixa visão, daltonismo e mobilidade reduzida podem navegar no site da GOL por meio de recursos que foram implementados para garantir este acesso, tais como: alto contraste, aumento de fonte, teclas de atalho e navegação por teclado.

As prioridades de atendimento com a entrega de equipamentos e recursos de acessibilidade nos aeroportos são definidas com base em dados sobre a infraestrutura disponível em cada local e também em dados sobre o número de Clientes com deficiência que transitam nas bases de atuação da Companhia.



10. Gestão ambiental

Gestão ambiental

Grupo de Trabalho de Meio Ambiente (GTMA)

Desde 2016, o Grupo de Trabalho de Meio Ambiente (GTMA) retomou suas atividades com foco em reestruturar, criar e implementar instrumentos de gestão ambiental, adequados aos desafios atuais da Companhia. Formado por Colaboradores de departamentos e competências diferentes, o Time é responsável pela concepção e acompanhamento de ações e projetos que agreguem conceitos e valores sustentáveis aos processos da empresa.

Uma das grandes entregas do Grupo em 2018 foi a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para atividades de solo, com o objetivo de adequar, alinhar, padronizar e medir a efetividade de processos e ações ambientais da empresa. O Sistema foi estruturado com base na ABNT NBR ISO 14001, norma que define requisitos para colocar um sistema ambiental em vigor, e também

na Avaliação Ambiental da Associação Internacional de Transporte Aéreo (instrumento que, em inglês, forma a sigla IEnvA), que fornece um sistema de avaliação para o controle ambiental de empresas aéreas de todo o mundo. Para 2019, estão previstas a extensão do SGA para atividades de voo e a avaliação de viabilidade de iniciar o processo de certificação da IEnvA.

Depois das etapas de planejamento e de definição da Política Ambiental, a Companhia implantou um Plano de Ação, elaborou seu Manual de Gestão Ambiental e criou procedimentos gerais e instruções de trabalho. O cumprimento do plano de ação é condição para o sucesso da implementação do SGA e de seu Manual. Por isso, essa responsabilidade está nas mãos de diversos Colaboradores, que foram organizados em 20 grupos de trabalho.

[← voltar](#)



Combustíveis (GRI 102-12, 102-13, 103-02, 103-03, 201-02, 304-04 | SASB TR-AL-110a.2)

O consumo de combustível representa cerca de 42% dos custos operacionais da GOL e 99,93% do total dos gases de efeito estufa emitidos pela Companhia. Em 2018, a Companhia utilizou em suas aeronaves 1.338.040.830 litros de Querosene de Aviação (QAV), número 1,69% maior do que em 2017, quando foi registrado o uso de 1.315.842.575 litros – aumento decorrente da expansão da malha aérea e de estratégias operacionais visando à pontualidade.

A nova aeronave Boeing 737 MAX 8 apresenta 15% de redução no consumo de combustível, ou seja, mais eficiência e menos emissões de gases de efeito estufa.

Ciente da relevância e do impacto gerado por esse recurso, a GOL vem desenvolvendo medidas para gerar ganhos de eficiência, reduzir desperdícios e contribuir para a viabilidade econômica e operacional dos combustíveis renováveis.

A diminuição do uso de combustíveis não renováveis e a ampliação do uso de fontes limpas têm sido questões cada vez mais estratégicas na agenda global das organizações, incluindo do setor de aviação. A agência das Nações Unidas responsável pela regulação do setor da aviação civil internacional (ICAO), composta por 191 países, definiu uma resolução histórica com o objetivo de conter as emissões da aviação civil internacional a partir de 2021, considerando os níveis de emissão de 2020. Isso significa que, a partir de 2020, todas as empresas aéreas terão de apresentar crescimento neutro de emissões de gases de efeito estufa. Essa resolução deu origem ao Esquema de Redução e Compensação de Emissões da Aviação Internacional (em inglês, Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – CORSIA), que irá vigorar entre 2021 e 2035.

Esse compromisso de neutralizar emissões representa um enorme desafio para toda a aviação brasileira. Principalmente porque a possibilidade de usar combustível renovável em larga escala é, ainda, um cenário projetado para o longo prazo,

pois exige o desenvolvimento de uma enorme cadeia de valor, que envolve o setor sucroalcooleiro, operadores logísticos, distribuidores, compradores e outros atores. Nesse sentido, a GOL tem realizado um intenso trabalho de advocacy, em conjunto com organizações representativas da aviação e de diferentes setores da indústria, ONGs e pesquisadores etc., a fim de gerar conhecimentos, troca de experiências e compromissos coletivos, e para reunir vozes convergentes que possam defender o avanço concreto das fontes renováveis. Esses esforços têm sido articulados, principalmente, pela Gerência de Inteligência de Combustíveis e Operações e pela Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade.

Em paralelo, há uma série de ações em curso para promover ganhos de eficiência. Em 2018, o grande destaque foi a chegada da nova aeronave Boeing 737 MAX 8, que apresenta 15% de redução no consumo de combustível. Outra evolução no mesmo ano foi a ampliação do projeto APU OFF, que deixa de usar recursos da aeronave para energização e climatização quando ela está em solo, passando usar fontes externas que consomem menos energia. Para se ter uma ideia da redução, o consumo de 100 litros por hora cai para apenas 20 litros. Foram instalados 12 equipamentos, sendo oito em Guarulhos e o quatro em Congonhas. Para 2019, o número deve ser ampliado para 23 fontes externas.



Compromissos voluntários

A GOL aderiu em 2016 a dois compromissos voluntários: a Carbon Pricing Leadership Coalition (CPLC), iniciativa global que visa à adequada precificação de carbono para mitigação da mudança climática e descarbonização da economia, e o Below50, que reúne entidades que se propõem a utilizar combustíveis renováveis que reduzam as emissões de gases do efeito estufa em 50% ou mais, se comparado aos equivalentes fósseis. Saiba mais sobre as iniciativas:

<http://www.carbonpricingleadership.org>
<http://below50.org/>

A GOL também é membro ativo de organismos nacionais e internacionais, com destaque para:

- Programa Brasileiro GHG Protocol
- União Brasileira do Biodiesel e Bioquerosene (Ubrabio)

Emissões (GRI 103-02, 103-03, 305-01, 305-02, 305-03, 305-04, 305-05 | SASB TR-AL-110a.2)

Em 2018, a GOL apresentou aumento de 1,8% nas emissões totais de gases de efeito estufa, passando de 3.396.580 toneladas de CO₂e para 3.457.393 toneladas de CO₂e. O maior impacto sobre esse resultado foi das emissões de escopo 1 (oriundas de fontes pertencentes ou controladas

- Comitê de Meio Ambiente da IATA
- Grupo de Trabalho de Meio Ambiente e Sustentabilidade da Abear
- Grupo de Usuários de Combustível de Aviação Sustentável (Safug)
- Plataforma Brasileira de Bioquerosene e Renováveis (PBB)
- Plataforma Mineira de Bioquerosene (PMB)

pela empresa), que incluem o consumo de combustível. Por outro lado, as emissões de escopo 2 (compra de energia elétrica) e de escopo 3 (outras emissões ao longo da cadeia de valor) apresentaram redução, de 24,7% e 21,1%, respectivamente.

Emissões de GEE de Escopo 1 em toneladas de CO₂e

Fonte	2016	2017	2018	Var.17 vs. 18
Fontes não renováveis	3.348.291	3.316.590	3.394.307	2,8%
Fontes renováveis	0	0	0	-
Total	3.348.291	3.316.590	3.394.307	2,8%

Emissões de GEE de Escopo 2 em toneladas de CO₂e

Fonte	2016	2017	2018	Var.17 vs. 18
Compra de energia elétrica	1.393	1.537	1.157	-24,7%
Total	1.393	1.537	1.157	-24,7%

Emissões de GEE de Escopo 3 (parcial) em toneladas de CO₂e

Fonte	2016	2017	2018	Var.17 vs. 18
Fontes não renováveis	110.799	78.459	61.930	-21,1%
Fontes renováveis	0	0	0	-
Total	110.799	78.459	61.930	-21,1%

Emissões de GEE de Escopo 1, 2 e 3, somadas, em toneladas de CO₂e

Fonte	2016	2017	2018	Var.17 vs. 18
Total de fontes não renováveis e renováveis	3.460.484	3.396.580	3.457.393	1,8%

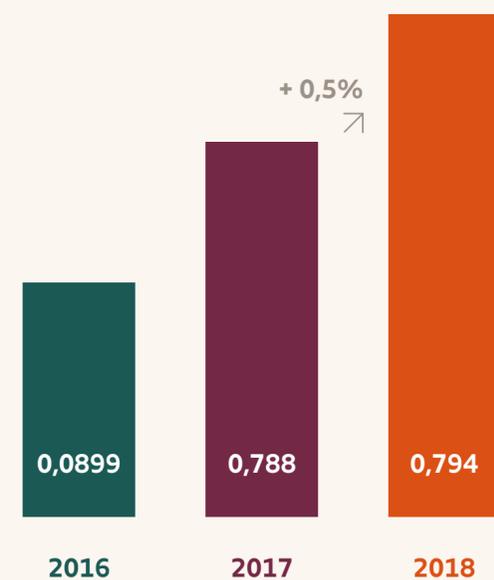
Emissão de biomassa

Tipo de emissão	2016	2017	2018	Var.17 vs. 18
Escopo 1	194	189	190	0,5%
Escopo 2	0	0	0	-
Escopo 3	4.109	3.387	4.162	22,9%
Total	4.303	3.576	4.352	21,7%

[← voltar](#)

As emissões relativas da GOL, que medem a emissão total em quilos de CO₂e por oferta de voos (ASK), foram 0,5% maiores do que o registrado em 2017 – de 0,0788 kg CO₂e/ASK para 0,0794 para kg CO₂e/ASK. Como mencionado na seção anterior do relatório, esse crescimento decorre, principalmente, do aumento da malha aérea.

Emissões relativas (kgCO₂e/ASK)



Consumo Energético (GRI 302-01, 302-02, 302-03, 302-04, 302-05)

Além de relatar suas emissões de gases de efeito estufa, a partir de 2018, a GOL passa também a reportar seu consumo energético. Dessa maneira, a Companhia busca estimular a visão sobre eficiência energética e apresentar mais transparência sobre seus impactos ambientais. Como é possível

observar, além do querosene de aviação, os maiores volumes consumidos são de diesel e gasolina (combustíveis fósseis), usados, principalmente, em geradores de energia (no caso do diesel), frota de veículos, equipamentos de apoio de solo e transporte de tripulantes e colaboradores.

Categoria	Origem	Volume consumido	Unidade de medida	
Consumo energético direto	QAV	1.338.040.830	litros	
	Diesel	564.781	litros	
	Gasolina	19.369	litros	
	GLP	20.985	quilos	
	Acetileno	9	quilos	
	CO ₂	3.440	quilos	
	Etanol	393	litros	
	R410 e outros	336	quilos	
	Compra de energia elétrica	Energia elétrica	15.901	Megawatt-hora
	Consumo energético indireto (cadeia de valor)	QAV	46.744.130.598	litros
Diesel		9.765.966	litros	
Gasolina		4.214.499	litros	
R410 e outros		27	quilos	
Resíduos (coprocessamento, aterro ou incineração)		886.125	quilos	
Etanol		17	litros	

A Companhia busca estimular a visão sobre eficiência energética e apresentar mais transparência sobre seus impactos ambientais.

Efluentes (GRI 306-01)

Os efluentes com maior impacto ambiental na operação da GOL são gerados pelo Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA), por meio das atividades de manutenção das aeronaves, lavagens de peças, trem de pouso e outras partes. Todo efluente é tratado pela Estação de Tratamento de Efluentes Industriais, localizada no próprio CMA, onde são praticados os padrões exigidos pela Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa) – empresa responsável pelo fornecimento de água e saneamento da região. Após tratamento, o efluente é direcionado para Estação existente no Aeroporto Internacional Tancredo Neves, operado pela Copasa.

Volume de efluentes industriais de 2016 a 2018 (m³)



Em 2018, foi registrado o consumo de 17.324 metros cúbicos de água, sendo que 1.265 m³ de efluentes industriais foram tratados e descartados na rede da Copasa, conforme legislação, e o restante (16.058 m³) foi caracterizado como efluente doméstico e despejado na rede de esgotamento sanitário. Foi registrada diminuição de 28% na geração de efluentes de 2017 para 2018, o que se deve, principalmente, à diminuição na quantidade de pinturas de aeronaves (de 13 para 11 em 2018), que envolve um processo de enxágue.

Resíduos (GRI 306-02)

A GOL possui um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) conforme Política Nacional de Resíduos Sólidos, aplicado em todas suas bases de Manutenção de Linha (em aeroportos e Sede) e no Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA), localizado no Aeroporto de Confins (MG). Entre as principais atividades do PGRS, está a gestão do armazenamento temporário, a triagem dos resíduos e a gestão sobre as empresas contratadas.

Em 2018, a GOL gerou 429.156 kg de resíduos, sendo 49% perigosos e 51% não perigosos. Esse total é 48,2% menor do que o volume registrado em 2017, ano que foram gerados 828.282 kg. O volume de resíduos perigosos aferido em 2018 é 7,4% menor do que em 2017, quando foram dispostos 227.091 kg. Em relação aos não perigosos, a diminuição é muito significativa, de 63,6%, pois passou de 601.191 kg para 220.863 kg.

A disposição costuma ser realizada por parceiros contratados, que emitem certificados para garantir que a destinação tenha sido realizada conforme legislação.

Além dos volumes reportados acima, foram vendidos 57,6 mil quilos de sucatas metálicas e 1,5 mil quilos de resíduos de óleos diversos, respeitando a legislação, o que reverteu R\$ 17.595,10 para a Companhia.

Prevenção a vazamentos (GRI 306-03)

A GOL tem procedimentos e infraestrutura adequada para evitar que sejam derramados materiais contaminantes (ex.: óleo, combustível, resíduos) em locais inapropriados, com risco de impactar solo, lençóis freáticos e corpos d'água. Além disso, caso ocorra esse tipo de situação, a Companhia conta com uma Instrução de Trabalho específica para orientar a "Conduta em caso de vazamento e derramamento no Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA)" e também com Kits de Proteção Ambiental, compostos por itens de contenção e absorção de derramamentos. Não foram registrados vazamentos significativos²² em 2018.

²² - Vazamentos significativos é todo derramamento de óleo, combustível (querosene de aviação) ou efluente industrial que foi possível conter e que pode representar uma liberação acidental com potencial da causar um acidente ambiental.

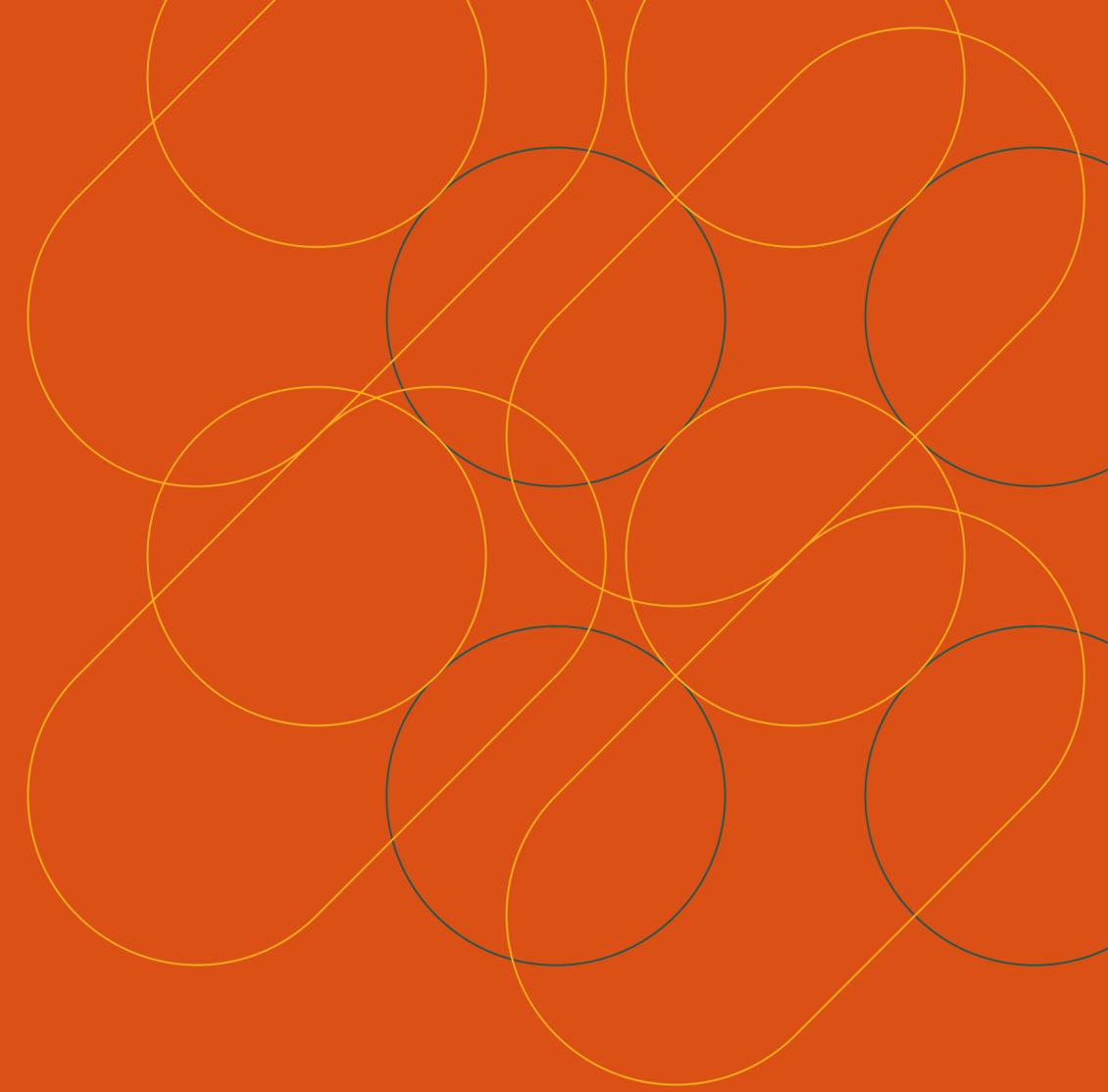
Descarte de resíduos perigosos

Método de disposição	Volume (kg)
Reciclagem (pilhas, baterias, lâmpadas fluorescentes e outros)	7.175
Aterro Industrial	6.530
Descontaminação	1.099
Incineração	11.926
Coprocessamento	174.843
Refino/ Reprocessamento	6.720
Total	208.293

Descarte de resíduos não perigosos

Método de disposição	Volume (kg)
Reciclagem	73.473
Aterro Sanitário	93.204
Incineração	30.703
Coprocessamento	17.483
Outros (ETE)	6.000
Total	220.863

11. Sobre o relatório



Sobre o relatório

(GRI 102-40, 102-42, 102-44, 102-46, 102-47, 102-49, 102-50, 102-52, 102-53, 102-54, 102-56, 103-01)

Você sabia que os temas abordados no Relatório de Sustentabilidade da GOL são escolhidos por seus públicos prioritários? A definição dos assuntos foi realizada da seguinte maneira: em 2018, representantes de grupos estratégicos participaram de um *workshop* na Sede da Companhia, onde analisaram temas relevantes para o setor de aviação comercial e foram consultados sobre quais temas consideravam prioritários para a sustentabilidade da GOL. Esses temas se tornaram importantes insumos para o planejamento de 2019 e para definir os assuntos tratados neste relatório.

Participaram dessa consulta 25 representantes dos seguintes grupos: colaboradores, clientes corporativos, fornecedores e prestadores de serviços, Governo (Infraero), associação setorial (Abear), setor financeiro e comunidade.

Após consolidação dos resultados da consulta com públicos internos e externos, bem como da análise e validação pela Alta Liderança da GOL,

os temas considerados prioritários (materiais) para a gestão sustentável da Companhia foram:

1. Segurança no ar e em terra
2. Relacionamento com o cliente
3. Saúde e segurança dos colaboradores
4. Mudanças climáticas, emissões e consumo de combustível
5. Atração e desenvolvimento de talentos
6. Solidez financeira e eficiência operacional
7. Boas práticas de governança corporativa
8. Ética e combate à corrupção

Todo esse processo de consulta e definição de temas prioritários é recomendado pela norma GRI Standards – nível de adesão Essencial –, da Global Reporting Initiative (GRI). Trata-se de uma referência global que auxilia organizações de qualquer setor e porte a identificarem e compreenderem melhor seus impactos na sociedade, e a publicarem as informações mais relevantes de forma transparente, clara, assertiva e comparável.

A Companhia também segue os Princípios para o Relato Integrado, desenvolvido pelo Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC). A adoção desse modelo promove mais coesão na abordagem sobre o desempenho econômico e socioambiental, e fomenta o pensamento integrado sobre os capitais organizacionais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural).

Com periodicidade de publicação anual, o Relatório de Sustentabilidade da GOL aborda as realizações da Companhia entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2018. As informações foram verificadas em processo de Auditoria Interna, explicado em mais detalhes na seção seguinte deste documento.

Edições anteriores do relatório podem ser consultadas no *website* de Relações com Investidores http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=53862&conta=28&id=254724.

Participaram dessa consulta 25 representantes dos seguintes grupos: colaboradores, clientes corporativos, fornecedores e prestadores de serviços, Governo (Infraero), associação setorial (Abear), setor financeiro e comunidade.

12. Relatório de revisão da Auditoria Interna



Relatório de Revisão da Auditoria Interna sobre o Relatório Anual de Sustentabilidade

Aos administradores e Acionistas
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A

Introdução

Revisamos o Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A relativo ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2018.

Responsabilidades da administração da GOL

A administração da GOL é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações contidas no Relatório Anual de Sustentabilidade elaborado de acordo com os critérios, premissas e metodologias da Global Reporting Initiative (GRI) e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração desse relatório livre de distorções relevantes, independentemente se causadas por fraude ou erro.

Objetivos e Responsabilidades dos auditores internos da GOL

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre os indicadores GRI contidos no Relatório Anual de Sustentabilidade, como resultado de nossa revisão limitada desse relatório. Nossa revisão foi executada tendo como referência os procedimentos adotados em uma asseguração limitada, conforme normas profissionais de auditoria independente, com o objetivo de obtermos segurança limitada de que os indicadores contidos no Relatório Anual de Sustentabilidade estão livres de distorções relevantes.

Os procedimentos aplicados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações contidas no Relatório e compreenderam:

- (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os controles internos que serviram de base para a obtenção das informações contidas no Relatório;
- (b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a preparação e compilação dos indicadores GRI, através de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) aplicação de procedimentos analíticos e de verificação amostral de determinadas evidências que suportam os dados utilizados para a elaboração do Relatório; e
- (d) confronto dos dados de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

Entendemos que as evidências obtidas em nosso trabalho foram suficientes e apropriadas para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

Alcance e limitação

Os procedimentos aplicados em uma revisão de natureza de asseguração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguração que têm por objetivo a emissão de opinião sobre as informações contidas no Relatório. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguração, diferente de asseguração limitada. Caso tivéssemos executado uma revisão mais extensa, poderíamos ter identificado outros assuntos ou eventuais distorções nas informações contidas no

Relatório. Adicionalmente, os controles internos da GOL não fizeram parte do escopo de nossa revisão.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados sobre os exercícios sociais anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas. Os dados financeiros estão conforme o balanço publicado relativo a 31 de dezembro de 2018.

Conclusão

Com base nos procedimentos aplicados, conforme descrito neste Relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que os indicadores GRI contidos no Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A relativo ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2018, não tenham sido elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com critérios, premissas e metodologias para elaboração dos indicadores da GRI.

São Paulo, 10 de junho de 2019.

Marco Antônio André Provetti
Diretoria Executiva de Auditoria Interna

Sumário GRI (GRI 102-55)

Referência	Indicador	Localização do indicador
102-01	Nome da organização	7
102-02	Principais marcas, produtos e/ou serviços	7
102-03	Localização da Sede	7
102-04	Número de países em que a organização opera	7
102-05	Tipo e natureza jurídica da propriedade	13
102-06	Mercados atendidos	7
102-07	Porte da organização	7, 21, 23, 37, 44
102-08	Perfil da força de trabalho	44-48
102-09	Descrição da cadeia de fornecedores da Companhia	10
102-10	Principais mudanças na estrutura da Companhia durante o período coberto	15, 16, 23
102-11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução	19
102-12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social, que a organização subscreve ou endossa	62
102-13	Principais participações em associações e/ou organismos nacionais/internacionais	62
102-14	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão sobre a relevância da sustentabilidade para a organização	4,5

Referência	Indicador	Localização do indicador
102-16	Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética	8
102-17	Mecanismos de denúncia e orientação sobre ética	16, 18
102-18	Estrutura de governança, incluindo comitês	13-15
102-22	Composição do mais alto órgão de governança e seus comitês	13, 15
102-24	Processos e critérios de nomeação e seleção do mais alto órgão de governança	13, 14
102-25	Gestão de conflitos de interesse	16-19
102-29	Papel do mais alto órgão de governança na identificação e administração dos impactos, riscos e oportunidades dos temas econômicos, sociais e ambientais	13, 14
102-35	Políticas de remuneração aplicadas ao mais alto órgão de governança e a executivos seniores	49
102-36	Processo para determinar a remuneração	49
102-40	Lista de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	67
102-41	Percentual de colaboradores cobertos por negociação coletiva	49
102-42	Base usada para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	67

Referência	Indicador	Localização do indicador
102-43	Abordagem adotada pela Companhia para engajar <i>stakeholders</i> e frequência do engajamento	O engajamento dos públicos estratégicos não tem uma programação específica e é conduzido por diferentes departamentos. Periodicamente (em intervalos de até três anos), a GOL consulta seus públicos prioritários para conhecer a visão deles sobre os temas mais relevantes para a gestão da Companhia, que devem estar refletidos em seus relatórios.
102-44	Principais tópicos levantados durante o engajamento de <i>stakeholders</i> e medidas adotadas pela Companhia para abordá-los	67
102-45	Lista de entidades incluídas nas demonstrações financeiras	As demonstrações financeiras consolidadas abrangem a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e suas controladas e coligadas diretas e indiretas, conforme apresentado no website de Relações com Investidores http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=53862&conta=28&id=254724 .
102-46	Processo para definição do conteúdo e limite do relatório	67
102-47	Lista de aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo	67
102-48	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	A GOL não aponta reformulações necessárias para informações fornecidas em relatórios anteriores.
102-49	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere à lista de tópicos materiais, limite dos tópicos abordados	67
102-50	Período coberto pelo relatório	67
102-51	Data do relatório anterior mais recente	O relatório mais recente é referente a 2017.
102-52	Ciclo de emissão dos relatórios	67

Referência	Indicador	Localização do indicador
102-53	Dados para contato sobre dúvidas em relação ao relatório	67
102-54	Premissas de relato de acordo com os Standards GRI	67
102-55	Sumário de Conteúdo GRI	71-73
102-56	Verificação externa	67, 69
103-01	Limite de cada aspecto material para a organização	67
103-02	Abordagem de gestão sobre temas materiais	13, 16-19, 27-32, 35, 44, 48-52, 62, 63
103-03	Avaliação da abordagem de gestão de temas materiais	13, 16-19, 27-32, 35, 44, 48-52, 62, 63
201-01	Valor econômico direto gerado e distribuído	40
201-02	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas	62
205-01	Percentual e número total de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção e os riscos significativos identificados	17
205-02	Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	17, 18
205-03	Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	17
302-01	Consumo de energia dentro da organização	64

Referência	Indicador	Localização do indicador
302-02	Consumo de energia fora da organização	64
302-03	Intensidade energética	64
302-04	Redução do consumo de energia	64
302-05	Reduções nos requisitos de energia de produtos e serviços	64
305-01	Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1)	63, 64
305-02	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)	63, 64
305-03	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 3)	63, 64
305-04	Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	63, 64
305-05	Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	63, 64
305-06	Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	A GOL monitora quantitativamente apenas a compra dessas substâncias. Em 2018, foram comprados 440,20 kg do R-22, um hidroclorofluorcarboneto (HCFC) utilizado nos aparelhos de ar condicionado na Sede, bases e hangar de Congonhas. Esse consumo corresponde a 660,30 103 toneladas equivalentes de CFC11, segundo o fator de conversão (0,055) estabelecido pelo Protocolo de Montreal.
305-07	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	As emissões atmosféricas não foram calculadas em 2018.
306-01	Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	65

Referência	Indicador	Localização do indicador
306-02	Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	65
306-03	Número total e volume de vazamentos significativos	65
401-01	Total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade por faixa etária, gênero e região	50
403-02	Identificação e avaliação de riscos e investigação de incidentes	51
403-03	Serviços de saúde ocupacional (que visam à proteção da saúde dos trabalhadores em relação ao seu ambiente de trabalho)	51
403-04	Participação do trabalhador, consulta e comunicação sobre saúde e segurança ocupacional	51
403-09	Lesões relacionadas ao trabalho	51
403-10	Doenças relacionadas ao trabalho	51
404-01	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional	52
404-03	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional	50
405-01	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	44-48
418-01	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de Clientes	30

Normas Contábeis de Sustentabilidade aplicáveis à indústria de aviação

Declarações de sustentabilidade e métricas contábeis

Tópico	Métrica	Unidade de medida	Código	Resposta
Emissão de gases de efeito estufa	Emissões globais brutas do Escopo 1	Toneladas de CO ₂ e	TR-AL-110a.1	3.408.864
	Discussão de estratégia de longo prazo e de curto prazo ou plano para gerenciar emissões de Escopo 1, metas de redução de emissões e uma análise de desempenho em relação a essas metas	n/a	TR-AL-110a.2	Ler em "Gestão ambiental > Cobustíveis" e "Gestão Ambiental > Emissões"
	(1) Combustível total consumido, (2) percentual de combustível de fontes alternativas ao petróleo (3) percentual de combustível sustentável	Gigajoules (GJ); Porcentagem (%)	TR-AL-110a.3	0; 0%
Práticas trabalhistas	Percentual da força de trabalho ativa coberta por acordos de negociação coletiva	Porcentagem (%)	TR-AL-310a.1	100%
	(1) Número de paralisações (greves/ bloqueios a partir de mil trabalhadores, com duração de um turno completo) e (2) total de dias perdidos em razão das paralisações	Número, dias perdidos	TR-AL-310a.2	0
Comportamento competitivo	Valor total de perdas monetárias resultantes de processos legais relacionados a regulamentos de comportamento anticompetitivo	Valor monetário (R\$)	TR-AL-520a.1	0

Tópico	Métrica	Unidade de medida	Código	Resposta
Gestão de acidentes e segurança	Descrição da implementação e dos resultados de um sistema de gerenciamento de segurança	n/a	TR-AL-540a.1	Ler em "Segurança Operacional"
	Número de acidentes de aviação	Número	TR-AL-540a.2	0
	Número de ações governamentais relativas aos regulamentos de segurança da aviação	Número	TR-AL-540a.3	0
Assento-quilômetro disponível (ASK)		ASK	TR-AL-000.A	48.058
		Taxa	TR-AL-000.B	80,00%
Fator de carga do passageiro/ Taxa de ocupação				
Passageiros Quilômetros Transportados (RPK)		RPK	TR-AL-000.C	38.423
Toneladas Quilômetros Transportadas (RTK)		RTK	TR-AL-000.D	3.408.903.719
Número de decolagens		Número	TR-AL-000.E	250.040
Idade média da frota		Anos	TR-AL-000.F	9,5

Créditos (GRI 102-53)

Coordenação geral

GOL Linhas Aéreas S.A.

Sede: Praça Comandante Linneu Gomes s/nº

Portaria 3 – Jardim Aeroporto – São Paulo – SP

CEP 04626-020

Tel.: +55 11 5098-2000

GOL | Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade

Claudio Neves Borges

Maria de Nazaré Guimarães Sousa

Dados para contato sobre este relatório

Maria de Nazaré Guimarães Sousa – Especialista em Sustentabilidade

Tel.: + 55 11 5098-7831

mnsousa@voegol.com.br

Redação, revisão, tradução e consultoria GRI

Nexo Comunicação e Sustentabilidade

Projeto gráfico e editoração

FutureBrand