

O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NAS PRÁTICAS FUNDAMENTADAS DE ESG NA SUZANO S.A. NO PERÍODO DE 2019-2023

Roberta Maria de Fátima Silva Scaravelli ¹
Nailton Santos de Matos ²

Resumo

Atualmente, a sociedade exige das organizações políticas e métodos que minimizem os impactos socioambientais, com o setor empresarial visto como principal responsável. Este artigo analisa a relevância das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) no ambiente corporativo e foca na contribuição estratégica da área de Recursos Humanos (RH). A pesquisa, descritiva e de estudo de caso, investiga como a Suzano S.A. implementou essas práticas e seu impacto na cultura organizacional e no engajamento dos colaboradores no período de 2019 a 2023. O estudo destaca que a integração dos princípios ESG com o apoio do RH é crucial para promover ações além dos muros da empresa, contribuindo para a transformação social e atraindo investimentos. A Suzano manteve sua rentabilidade e compromisso com o ESG, refletindo a importância de uma abordagem estratégica que equilibre resultados financeiros e responsabilidade social e ambiental.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Práticas ESG. Sustentabilidade. Suzano Celulose.

Abstract. The Role of Human Resources in ESG - Based Practices at Suzano S.A. from 2019 to 2023.

Currently, society demands clearer policies and methods from organizations to mitigate socio-environmental impacts, as the business sector is often seen as the primary responsible party. This article analyzes the relevance of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices in the corporate environment, focusing on the strategic contribution of the Human Resources (HR) area. The research, descriptive and a case study, investigates how Suzano S.A. implemented these practices and their impact on organizational culture and employee engagement from 2019 to 2023. The study highlights that the integration of ESG principles with HR support is crucial for promoting actions beyond the company's walls, contributing to social transformation and attracting investment. Suzano maintained its profitability and commitment to ESG, reflecting the importance of a strategic approach that balances financial results and social and environmental responsibility.

Keywords: Human Resources. ESG Practices. Sustainability. Suzano Cellulose.

¹ Egressa do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mail* roberta.scaravelli@fatec.sp.gov.br).

² Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (*E-mail* nailton.matos@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

Nos últimos anos, a preocupação com as questões ESG (Environmental, Social and Governance) tem crescido. Traduzido para o português como ambiental, social e governança, o termo não se trata apenas de uma sigla, mas sim de um conjunto abrangente de critérios e diretrizes que devem ser estrategicamente integrados nas operações e na cultura organizacional das empresas.

O papel de Recursos Humanos (RH) é fundamental para a implementação e efetivação das práticas de ESG, promovendo políticas inclusivas e equitativas, garantindo a diversidade, a igualdade de oportunidades e a justiça social no ambiente de trabalho. Além disso, o RH desempenha uma função crucial na gestão de capital humano, por meio do recrutamento e seleção, treinamento e educação corporativa, visando aperfeiçoar as competências dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional voltada para a sustentabilidade.

No contexto atual, o tema enfatiza a importância das práticas ESG no cenário corporativo global. Com o aumento da conscientização sobre questões ambientais e sociais, as organizações buscam adotar estratégias sustentáveis para garantir sua visibilidade a longo prazo. Elas estão sob pressão não apenas para maximizar o lucro, mas também para construir uma boa reputação, principalmente porque os *stakeholders* se tornam cada vez mais conscientes das implicações de suas escolhas.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar de forma aprofundada o papel estratégico da área de Recursos Humanos (RH) na efetiva implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na Suzano S.A.. A empresa é pioneira no setor em adotar práticas sustentáveis, desde 1961, ao utilizar 100% de eucalipto em sua produção, e possui o propósito de mostrar que é possível plantar um futuro mais sustentável para o planeta e para as pessoas, *renovando a vida a partir das árvores*. A história da organização é de grande importância para compreender como uma organização pode integrar os princípios ESG em seus processos e cultura organizacional.

A pesquisa busca identificar as ações específicas de RH que contribuíram para a inserção e consolidação das práticas ESG na Suzano, bem como os desafios e oportunidades encontradas nesse processo. Dessa forma, a Suzano não apenas se posiciona como uma referência em sustentabilidade, mas também demonstra que a responsabilidade social e ambiental pode ser um diferencial competitivo e que Recursos Humanos pode ser um agente transformador na efetivação das práticas fundamentadas no ESG.

Essa relevância é reforçada após Fernando Bertolucci, vice-presidente de sustentabilidade e inovação da Suzano, anunciar uma parceria com a Organização Mundial do Trabalho (OIT) e o Pacto Global da ONU para promover o trabalho digno e a iniciativa visa fortalecer a implementação da devida diligência em direitos humanos em toda a cadeia de valor e mantém a meta pública, assumida em 2020, de retirar 200 mil pessoas da linha da pobreza até 2030 (SUZANO, 2023).

Esta pesquisa pode oferecer direcionamentos para a área de RH da Suzano e para outras empresas que buscam fortalecer suas iniciativas de implementação das práticas de ESG, além de ter grande importância para a expansão do conhecimento em gestão de Recursos Humanos e ESG, sendo uma questão atual para o futuro nas organizações.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceitos fundamentais do ESG

A consciência ambiental e a responsabilidade social surgiram nas décadas de 60 e 70, respectivamente. É somente a partir de 2000 que surge o conceito de ESG, abrangendo não apenas a responsabilidade social e corporativa, mas também aspectos ambientais e de governança (NEDER, 2022).

A sigla ESG, em inglês, significa Environmental, Social, and Governance e pode ser traduzida para o português como ambiental, social e governança, referindo-se a um conjunto de práticas adotadas por empresas e utilizado para avaliar seu desempenho em relação à sustentabilidade. Abrange questões como gestão ambiental, relações com os funcionários, diversidade e inclusão e práticas de governança corporativa, sendo utilizado por empresas que se preocupam não apenas com o lucro, mas também com o desenvolvimento sustentável (ALVES, 2023). Para Romaro e Serralvo (2022), é de grande importância entender cada elemento do ESG, conforme demonstra o Quadro abaixo.

Quadro 1. Componentes do ESG.

Componentes	Descrição	Exemplos
<u>E</u> nvironmental (ambiental).	Trata-se de práticas e políticas de uma empresa com foco ambiental em proteger o meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">- Diminuir emissões de carbono;- Eficiência energética;- Gestão de resíduos;- Conservação das biodiversidades;- Impacto ambiental.
<u>S</u> ocial (social).	Tem como responsabilidade cuidar das relações da empresa com grupos de pessoas ou organizações que possuem algum interesse em comum, englobando funcionários, clientes, comunidades locais, fornecedores e sociedade em geral.	<ul style="list-style-type: none">- Diversidade e inclusão;- Direitos humanos;- Saúde e segurança no trabalho;- Relações trabalhistas justas;- Contribuição na comunidade.
<u>G</u> overnance (governança).	Define a estrutura que norteia a administração de uma empresa, abrangendo desde a composição do conselho de administração até as práticas de remuneração e combate à corrupção. Com essa estrutura já definida, é de responsabilidade garantir a transparência nas operações, a ética nos negócios e a prestação de contas aos acionistas.	<ul style="list-style-type: none">- Transparência nas operações;- Ética nos negócios;- Prestação de contas aos acionistas;- Combate à corrupção;- Composição do conselho de administração;- Práticas de remuneração.

Fonte: adaptado de Romaro e Serralvo (2022).

2.2 Importância do ESG no contexto empresarial

Embora o surgimento do ESG seja promissor em um campo complexo como a sustentabilidade, ainda há falta de maior integração entre os atores envolvidos e, apesar de iniciativas pontuais e resultados positivos, a sua implementação eficaz demanda políticas e procedimentos direcionados às boas práticas na governança ambiental, bem como a participação ativa de governo, empresas e sociedade (BARRETO, 2021). A união desses três atores é fundamental para a obtenção de resultados expressivos e duradouros.

Com isso, a importância do ESG no contexto empresarial reside no fato de que as empresas estão sendo avaliadas não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também pelo seu impacto social e ambiental. Investidores, consumidores e outros *stakeholders* valorizam cada vez mais empresas que adotam práticas sustentáveis e responsáveis. O foco em questões relacionadas ao meio ambiente, sociedade e governança não só permite às companhias mitigar riscos, melhorar a reputação e atrair investimentos, mas também contribui para a construção de um futuro mais sustentável.

2.3 O papel de Recursos Humanos no ESG

Integração de princípios ESG na cultura organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, normas e hábitos compartilhados por um grupo de pessoas dentro de uma organização (SCHEIN, 2010). Os valores organizacionais são definidos como princípios básicos que norteiam as decisões e ações de uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Com esses conceitos claros, a área de Recursos Humanos (RH) pode iniciar uma avaliação da maturidade da organização em relação aos temas de ESG – avaliando os recursos, as ações existentes e os esforços e resultados em cada iniciativa relacionada ao tema. Após essa abordagem, é possível identificar os temas fundamentais para construir uma estratégia ESG. A partir disso, o RH pode definir, junto com a liderança da organização, onde se deseja chegar em relação ao tema e o que pode ser feito para atingir esse objetivo (ALVES, 2023).

RH estratégico deve pensar em como adotar práticas de ESG para uma organização, melhorando a relação com o meio ambiente e a sociedade e aperfeiçoando o sistema de governança. Trabalhar com ESG não é apenas cumprir uma lista de exigências de investidores e agentes de mercado, mas sim a consequência de um processo de gerar valor sustentável a longo prazo para a empresa e para toda a sociedade (GUTILLA, 2023).

No entanto, de nada serve uma estratégia que não é colocada em prática. O papel do RH, além de adotar práticas, é também acompanhar a execução de todas as esferas ESG, desde a comunicação, disseminação das mudanças e o engajamento, para garantir uma transição bem-sucedida.

Recrutamento e Seleção (R&S) com foco em ESG

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para atrair candidatos qualificados e capazes para cargos abertos dentro da organização. Já a Seleção é o processo de escolher o candidato mais adequado para cada vaga, entre aqueles que se candidataram ou foram recrutados (CHIAVENATO, 2009). Esses processos estão em constante transformação, exigindo um RH mais estratégico para atender às necessidades das organizações.

O ESG transformou o processo de R&S, tornando necessária a contratação que considera não apenas as habilidades técnicas e experiências dos candidatos, mas também seus valores e compromissos com questões ambientais, sociais e de governança corporativa. O objetivo é identificar candidatos que estejam alinhados com os valores e práticas sustentáveis da organização.

Outro aspecto importante do ESG é a abordagem do tema diversidade e inclusão, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) números 5 e 8 (ALVES, 2023). RH tem a responsabilidade de garantir que esses aspectos sejam parte das boas práticas nas contratações e na cultura das empresas. A diversidade e inclusão têm sido consideradas um elemento chave na diferenciação entre as organizações, sendo essencial para promover a sustentabilidade e garantir o sucesso do negócio (SCHWARZ *apud* SILVA *et al.*, 2020). Portanto, a integração da diversidade e inclusão nas estratégias de ESG não é benéfica somente para a sociedade e o meio ambiente, mas também para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das companhias.

Carreira e Remuneração Estratégica atreladas a critérios ESG

O desenvolvimento de carreira é uma ferramenta muito importante para a implementação do ESG nas empresas e o RH pode utilizá-lo de forma estratégica, gerando excelentes resultados. A carreira trata-se do desenvolvimento do colaborador e dos resultados atingidos através de sua qualificação, trajetória e oportunidades oferecidas pela empresa (PONTES, 2021).

Essa visão holística torna o desenvolvimento de carreira um instrumento valioso para a implementação do ESG, pois permite alinhar as metas individuais de crescimento profissional com os objetivos estratégicos da organização em relação à sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. RH pode desenvolver planos de carreira transparentes e atrativos que valorizem as competências relacionadas ao ESG. Reconhecer as contribuições e o engajamento do colaborador, oferecendo as mesmas oportunidades de desenvolvimento, independentemente de gênero, orientação sexual ou qualquer outra característica, irá destacar o profissional tanto internamente quanto para o mercado de trabalho.

A remuneração estratégica tem como finalidade estimular os colaboradores a trabalharem a favor das metas organizacionais, fazendo com que compartilhem das conquistas de seu trabalho e assim entreguem o melhor de si (Id., 2021).

O RH e a liderança devem ter clareza de que

[...] com o advento do mercado globalizado, os programas de remuneração devem, obrigatoriamente, estar vinculados às estratégias da organização. A remuneração estratégica deve ser vista não como despesa, mas como um instrumento coadjuvante da estratégia da empresa (PONTES, 2021, p. 381).

Com essas informações, RH junto com a liderança, pode criar um sistema de recompensas que incentiva o comportamento sustentável e a responsabilidade social, tanto entre os colaboradores quanto na organização como um todo. O RH deve acompanhar de forma contínua esse sistema, utilizando, por exemplo, avaliações de desempenho com metas e indicadores claros, estruturas salariais bem definidas e identificando as melhores formas de atender às necessidades da empresa e obter o resultado esperado (NEDER, 2022).

Desenvolvimento de programas de treinamento em ESG

Com o surgimento e a importância do ESG nas organizações, é necessário investir no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para que se mantenham relevantes e estimulados a adquirir pleno conhecimento em suas áreas, impulsionando a empresa ao sucesso.

Embora distintos, o treinamento e o desenvolvimento apresentam complementariedade e utilizam técnicas em comum. Treinamento é o processo sistematizado que visa impulsionar a aquisição de habilidades, regras e atitudes pelos colaboradores. O treinamento resulta em uma melhor adequação entre as características individuais e as exigências da função desempenhada, aprimorando o desempenho profissional e contribuindo para o sucesso da organização (MILKOVICH & BOURDREAU, 2010). Já o desenvolvimento configura-se como um processo dinâmico e contínuo de aprimoramento, promovendo a evolução, o crescimento e o avanço dos colaboradores em suas áreas de atuação (ALMEIDA, 2007). O desenvolvimento é um processo de longo prazo que inspira os colaboradores, aumentando a motivação e impactando positivamente suas capacidades, transformando-os em ativos da empresa com o conhecimento adquirido (Id., 2010).

O desenvolvimento de programas de treinamento em ESG se inicia desde o processo de integração dos colaboradores, demonstrando a atuação da empresa e seu compromisso com o crescimento profissional e pessoal da equipe, o que pode impactar positivamente os indicadores ESG e atingir fornecedores, clientes e a comunidade.

Impactos positivos e desafios de RH nas práticas ESG

A implementação de políticas e práticas de Recursos Humanos alinhadas com os princípios ESG pode trazer diversos impactos positivos para as empresas (ÁLVARES & SOUZA, 2016).

RH, ao utilizar práticas ESG para o bem-estar dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho inclusivo e sustentável, atrai profissionais qualificados e engajados, além de contribuir para a retenção de talentos. Tais ações também melhoram a imagem da organização para seus colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade (Id., 2016). Outro princípio alinhado com o

Recursos Humanos é a qualificação dos colaboradores, tornando-os mais engajados e motivados, o que proporciona melhor desempenho financeiro às empresas (ÁLVARES & SOUZA, 2016).

Há também um impacto cultural, pois as práticas de RH sustentáveis e socialmente responsáveis desenvolvem uma cultura organizacional mais positiva, colaborativa e ética. Elas podem reforçar os valores e a missão da empresa, criando um senso de propósito compartilhado entre os colaboradores e, conseqüentemente, fortalecendo a identidade organizacional (MENDES, 2005).

A governança corporativa descreve principalmente os sistemas que uma empresa usa para equilibrar as demandas e quando sólida traz diversos benefícios, principalmente o aumento significativo da competitividade e da rentabilidade, por meio de boas práticas nos métodos de disciplina e ética (ALVES, 2023).

Apesar de muitos impactos positivos, há um grande caminho a ser percorrido.

É crescente a preocupação com a sustentabilidade empresarial em todo o mundo, e o Brasil se destaca nesse cenário. Uma pesquisa global da Russel Reynolds Associates, divulgada em março de 2022, demonstra que 50% dos líderes de alto escalão das empresas no país esperam que a sustentabilidade seja incorporada em toda a estratégia de negócios nos próximos 5 anos (GUTILLA, 2023, p. 32).

Um dos desafios a serem superados é a mudança cultural e a resistência interna. É necessária uma mudança de mentalidade e nos valores da organização, envolvendo a promoção de uma cultura de sustentabilidade, ética e responsabilidade social em todos os níveis da empresa, desde a liderança até os colaboradores de base (ROMARO & RESSALVO, 2022). Já a resistência interna é um desafio, pois os colaboradores podem resistir às mudanças devido a preocupações com alterações em suas rotinas de trabalho, falta de compreensão sobre os benefícios ou simples resistência à novidade.

Outro desafio é o investimento necessário para treinamento e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a se conscientizarem sobre a importância do ESG, criando programas constantes de capacitação e atualização sobre o tema (Id., 2022). O principal desafio é incorporar as práticas de ESG na governança de uma empresa de forma transparente, ética e eficaz. RH tem a missão de preparar o alto escalão das empresas para torná-los multiplicadores da cultura ESG para os colaboradores que estão sob sua liderança (Id., 2023).

Atualmente, grandes empresas globais vêm adotando práticas ESG em suas governanças, enxergando a importância de ter práticas bem desenvolvidas nesta área para melhorar sua performance operacional, contribuir para um mundo mais sustentável e obter reflexos positivos em seus resultados. A Suzano S.A., empresa de capital aberto, é um exemplo disso.

3 Metodologia

O presente artigo baseia-se num estudo de caso a respeito da Suzano S.A., abordando as ações para as práticas do ESG. Esta pesquisa é classificada como do tipo descritiva, pois tem como objetivo principal descrever algum fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis.

A pesquisa também é classificada como estudo de caso, já que aborda a contribuição do Recursos Humanos nas práticas de ESG a ser estudado e compreendido de forma detalhada. Entende-se por estudo de caso a investigação de situações envolvidas em um determinado ambiente, em que diversos fatores são observados em busca de evidências que descrevam uma determinada situação (GOMES, 2006).

Na pesquisa descritiva os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador, permitindo que os fenômenos sejam estudados (ANDRADE *apud* SOARES, 2014). Trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamento ou observações. Assim, esta pesquisa buscou descrever ações pertinentes às práticas do ESG e a contribuição de Recursos Humanos. O aspecto de estudo de caso detém como base análises de relatórios anuais concedidos pela empresa, de grande relevância pelo tamanho e amplitude, de maneira a permitir um grande e descritivo conhecimento do fato (MONTEIRO, 2009).

4 O passado da Suzano S.A. e o compromisso com o futuro

A Suzano S.A., empresa multinacional brasileira do segmento de papel e celulose, foi fundada em 1924 por Leon Feffer, um imigrante ucraniano que criou sua firma individual de comércio de papéis. Com a dificuldade de importação de papel durante a Segunda Guerra Mundial, Leon Feffer decidiu fabricar o produto no Brasil (SUZANO, 2024).

O quadro a seguir apresenta a história da empresa Suzano, destacando sua evolução e os principais marcos ao longo dos 100 anos de existência.

Quadro 2. História da empresa Suzano Celulose.

Anos	Marco
1929-1939	Amplia os negócios com uma tipografia e uma pequena fábrica de sacos de papel. Inauguração da primeira fábrica da Suzano: a Unidade Ipiranga localizada em São Paulo (SP).
1941-1975	Max Feffer, filho de Leon, inicia sua trajetória na Suzano, que lidera as pesquisas para produzir celulose no Brasil e testa o eucalipto e se torna primeira empresa do mundo a produzir papel e celulose com 100% de fibra de eucalipto em escala industrial. Inicia exportação para a Argentina e para o mercado europeu.
1978-1992	Inauguração da Fábrica em Espírito Santo (ES). Inicia a produção de Papel Report - o primeiro papel para imprimir e escrever e também adquire a Indústria de Papel Simão S.A., atual Unidade Jacaréi (SP).
1999 -2003	Para celebrar os 75 anos da Suzano, Max Feffer criou o Instituto ECOFUTURO. Leon Feffer, fundador da Suzano e líder comunitário, faleceu. Max o sucede e assume o cargo de Diretor Presidente, vindo, posteriormente a falecer em 2001. Seu filho David Feffer assume a Presidência da Suzano, cargo que ocupou até 2003.
2009	Com um time de 15 mil pessoas, nasce a Fibria, líder mundial em celulose de mercado. Neste mesmo ano, é inaugurada a Unidade Três Lagoas (MS).
2010	Adquire a FuturaGene, organização pioneira no aumento da produtividade e da sustentabilidade de árvores plantadas para a indústria de base florestal.
2015	Produzir Eucafluff, uma celulose tipo <i>fluff</i> usada como matéria-prima para itens absorventes, como fraldas descartáveis e absorventes menstruais.
2017	Migra para o Novo Mercado na B3, a antiga Bolsa de Valores de São Paulo. Três Lagoas (MS) lança o projeto Horizonte 2 que adiciona 1,95 milhão de toneladas à capacidade produtiva de celulose da planta.
2018	São lançadas as primeiras marcas de papel higiênico - Mimmo e Max Pure. O foco nos bens de consumo se fortalece com a aquisição da FACEPA.
2019	É consolidada a fusão da Suzano Papel e Celulose com a Fibria, criando a Suzano S.A.. A empresa nasce como a maior produtora mundial de celulose de eucalipto.
2020- 2021	O propósito da Suzano S.A. é revelado e há o lançamento dos Compromissos para Renovar a Vida, metas de longo prazo baseadas nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU).
2022	Em parceria com cinco companhias, Suzano lança a Biomas, empresa que vai restaurar, conservar e preservar 4 milhões de hectares de florestas nativas no Brasil. Também é lançado o Suzano Ventures para investir em <i>startups</i> .
2023	Torna-se líder do mercado brasileiro no segmento de papel higiênico com a aquisição da marca Neve.
2024	Consolidam-se como líderes mundiais do setor.

Fonte: a própria autora (2025).

A Suzano tem a missão de oferecer produtos de base florestal renovável, celulose e papel, destacando-se globalmente pelo desenvolvimento de soluções inovadoras e contínua busca da excelência e sustentabilidade em suas operações, com o propósito de *renovar a vida a partir das árvores* (SUZANO, 2023).

O portfólio da empresa é desenvolvido a partir das árvores de eucalipto que são extraídas e utilizadas como matérias-primas para dois componentes: a celulose de fibra curta, que dá rigidez e firmeza às plantas, e a lignina, que protege as árvores. A partir desses recursos, foram desenvolvidos

vários produtos para o dia a dia, como papéis para diversos usos (do livro à embalagem), papel higiênico e fraldas, entre outros. Atualmente, a Suzano tem mais de 50 marcas em 15 categorias de produtos que fazem parte da vida de 2 bilhões de pessoas no mundo, de forma a não prejudicar o meio ambiente (SUZANO, 2023).

4.1 Suzano S.A. e os pilares do ESG

Em setembro de 2015, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, 193 países pactuaram 17 metas globais nomeadas como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), representando um compromisso global para promover um desenvolvimento que leve em consideração não apenas o crescimento econômico, mas também a inclusão social e a proteção ambiental, visando um futuro mais justo, equitativo e sustentável (ALVES, 2023).

Os ODS direcionam a gestão de RH a integrar a missão e os objetivos das empresas com o cumprimento das responsabilidades sociais, ambientais e de governança, atuando de forma ativa do planejamento estratégico das empresas, tornando as organizações mais competitivas e inovadoras.

Na ambição de sermos protagonistas em sustentabilidade, temos atuado para evoluir em nossos Compromissos para Renovar a Vida, que se desdobram em ações alinhadas ao Pacto Global e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (Id., 2023, p. 4).

No caso da Suzano, há um grande engajamento, atuando em 65% dos ODS para a integração dos pilares do ESG. A empresa incorpora em suas estratégias de negócio os parâmetros ambientais, sociais e de governança, implementando a redução de impacto ambiental, aperfeiçoando relações éticas e transparentes com seus *stakeholders*, e desenvolvendo políticas que promovem a diversidade e equidade.

Figura 1. ODS.



Fonte: Suzano (2023).

4.2 Análise das práticas de ESG na Suzano S.A.

Os relatórios anuais do período de 2019 até 2023 , seguem as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC). Os relatórios foram submetidos à verificação externa independente, garantindo a transparência e a qualidade das informações apresentadas (SUZANO, 2019).

A fusão da Suzano Celulose com a Fibria (Relatório Anual de 2019)

O Relatório Anual 2019 (Id., 2019) mostra que a Suzano Celulose, teve efetuar um estudo, que foi necessário dedicação e esforços dos colaboradores, para alinhar os temas materiais da Fibria e da Suzano Papel e Celulose, consolidando uma nova e única lista de temas relevantes. Esse levantamento foi a base para o primeiro relatório.

Ao longo de 2019, dedicamos grande esforço ao desafio de unificar bases e metodologias para a construção do primeiro Inventário de Gases de Efeito Estufa da nova Suzano. Esse

inventário foi verificado externamente conforme os padrões da NBR ISO-14064 e do Programa Brasileiro GHG Protocol (SUZANO, 2019, p. 63).

Já no aspecto social em 2019, a Suzano implementou diversas iniciativas voltadas para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor, através do Programa Geração de Rendas, se comprometendo em tirar 200 mil pessoas na linha de pobreza. Na educação focou em aumentar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 40% em todos os municípios prioritários onde está presente.

A Suzano também promoveu iniciativas para aumentar a proporção de compras de fornecedores locais, o que não apenas fortalece a economia local, mas também contribui para a criação de empregos e a melhoria da qualidade de vida nas comunidades.

A empresa reportou um lucro de R\$ 3,10 bilhões, refletindo o desempenho após a fusão da empresa Fibria e os esforços para integrar as operações e otimizar a eficiência. Há menção, ainda, do compromisso com o crescimento e a implementação do ESG.

Trabalhamos, ainda, na visão estratégica de longo prazo analisando megatendências e oportunidade para o nosso negócio. Elaboramos, também nossa estratégia de sustentabilidade e entendemos que somos parte da solução para os desafios da sociedade (Id., 2019, p. 7).

A pandemia da COVID-19 (Relatório Anual de 2020)

Analisando o Relatório Anual de 2020 (SUZANO, 2020), pode-se notar que a Suzano lidou com grande complexidade em relação aos cuidados de seus colaboradores, enfrentando desafios sem precedentes, para implementar diversas medidas para proteger a saúde e o bem-estar, não apenas dos seus funcionários, mas também da comunidade e do país. A seguir, estão os principais pontos sobre as ações na pandemia do COVID-19:

- **Saúde e Segurança dos colaboradores** - A Suzano priorizou a saúde de seus colaboradores, colocando cerca de 4 mil funcionários em Home Office rapidamente. Para aqueles que continuaram a trabalhar nas operações, a empresa implementou protocolos rigorosos de saúde, incluindo acompanhamento de casos positivos e potenciais de COVID-19, além de quarentenas supervisionadas;
- **Comunicação eficiente** - A empresa estabeleceu um plano de comunicação claro e eficaz, garantindo que 98% dos colaboradores se sentissem bem-informados sobre as questões relacionadas à pandemia. Isso incluiu a disseminação de informações sobre medidas de prevenção e suporte emocional;
- **Apoio à comunidade** - A Suzano também se envolveu em ações para ajudar a mitigar os impactos da pandemia na sociedade. Importou máscaras e respiradores, contribuiu para a fabricação de respiradores no Brasil e colaborou com comunidades locais e governos para construir hospitais de campanha e fornecer suporte emergencial.

No período da pandemia a Suzano registrou um total de 1.688 casos de colaboradores infectados com COVID-19 e 2 óbitos. A empresa continuou a monitorar a situação e a adaptar suas estratégias para garantir a segurança de todos os envolvidos.

Apesar dos desafios, conseguiu manter a continuidade de suas operações e o atendimento aos clientes, garantindo o abastecimento de produtos essenciais. A empresa também implementou um plano específico para apoiar clientes que enfrentaram dificuldades devido ao fechamento de escolas e papelarias.

A Suzano demonstrou o comprometimento das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), consolidando sua posição como referência em sustentabilidade, alinhando suas operações aos ODS da ONU.

Seguem resultados de 2020, com os ênfase no indicadores do ESG:

- 1) **Indicadores Ambientais:** a Suzano implementou práticas de manejo florestal sustentável, resultando em uma redução significativa na emissão de gases de efeito estufa. Em 2020, a empresa reportou uma diminuição de 10% nas emissões de CO² por tonelada de celulose produzida, além de aumentar a área de florestas plantadas em 5%;
- 2) **Indicadores Sociais:** a companhia investiu em programas de desenvolvimento comunitário com foco na educação e na saúde. Em 2020, a Suzano destinou R\$ 20 milhões a iniciativas sociais, beneficiando mais de 50 mil pessoas nas comunidades onde atua. A taxa de satisfação dos colaboradores também aumentou, atingindo 85%;
- 3) **Indicadores de Governança:** a empresa adotou um modelo de governança corporativa que prioriza a transparência e a ética. Em 2020, 100% dos fornecedores passaram a ser avaliados com base em critérios ESG, e a empresa implementou o Programa Responsible Supplier Management que visa garantir práticas socioambientais em sua cadeia de suprimentos.

As medidas tomadas pela companhia na pandemia do COVID-19 tinham como objetivo preservar o capital humano para que continuasse a expansão nas suas iniciativas de ESG, refletindo um compromisso contínuo com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

A Suzano em 2020 teve um lucro de R\$ 3,5 bilhões, resultado alcançado mesmo em um ambiente marcado pela pandemia do COVID-19. Não é apenas um indicador de sucesso financeiro, mas também um reflexo do avanço nas políticas de ESG da Suzano. A capacidade da empresa de gerar resultados positivos em um ambiente desafiador, enquanto implementa práticas sustentáveis e sociais, demonstra que a sustentabilidade está se tornando uma parte integral de sua estratégia de negócios. Isso não apenas fortalece a posição da Suzano no mercado, mas também contribui para um futuro mais sustentável e responsável.

Renovar a Vida (Relatório Anual de 2021)

Para o presidente do conselho de administração, David Feffer, o ano de 2021 teve como

compromisso o tema Renovar a Vida.

Estratégia está plenamente alinhada com nossos Compromissos para Renovar a Vida, cultivando nosso entendimento de que *só é bom para nós se for bom para o mundo*, e em sinergia com nosso contínuo compromisso de nos mantermos como uma empresa eficiente e rentável (SUZANO, 2021, p. 5).

No Relatório Anual de 2021 (Id., 2021) é mencionada a palavra Inovabilidade - um conceito que combina inovação e sustentabilidade, refletindo a vocação da empresa de desenvolver soluções que sejam benéficas tanto para os negócios quanto para o meio ambiente.

A inovabilidade é vista como um pilar central da estratégia da Suzano. A inovação é aplicada para enfrentar os desafios sociais e ambientais, promovendo uma economia de baixo carbono e a regeneração dos ecossistemas.

A companhia se tornou uma das líderes globais no setor de papel e celulose, integrando a inovação em suas práticas de sustentabilidade, buscando não apenas atender às demandas do mercado, mas também contribuir para a regeneração ambiental e social.

A Suzano é líder global em seu setor, com capacidade instalada de produção de 10,9 milhões de toneladas de celulose ao ano, exportando para mais de 100 países e presente na vida de mais de 2 bilhões de pessoas ao redor do mundo por meio de seus produtos. A empresa vem evoluindo como uma organização que preza pelas pessoas, em prol de um ambiente mais diverso, inclusivo, respeitoso e plural (Ibid., 2021, p. 9).

Há compromissos de longo prazo que incluem garantir ambiente 100% inclusivo para mulheres, pessoas LGBTQIAP+, faixas etárias avançadas e indivíduos com deficiência.

Em 2021 havia 22,5 % de mulheres em cargos de liderança sênior. Para pessoas negras houve um processo de captação proativa de talentos do mercado para futuras posições de liderança na Suzano, obtendo o resultado positivo através do aumento de 31% nos números de mulheres negras em cargos de supervisão, coordenação, gerência e diretoria.

Para as pessoas LGBTQIAP+ se iniciou a adaptação de banheiros nas unidades, pesquisa de inclusão nos escritórios internacionais, desenvolvimento de treinamentos, ações internas e externas, visando ter um ambiente 100% inclusivo, além da contratação de pessoas 40+.

Durante o ano de 2021 foram realizadas diversas iniciativas para pessoas com deficiência, tais como a definição de desafio de contratação para parceiros de negócio. Também foram criadas ações que obtiveram a aprovação de 140 vagas preenchidas com 55% por mulheres cisgêneros, 50% ocupadas por pessoas negras e 13% por pessoas LGBTQIAP+. Todos esses números representam um aumento de 138% das vagas em comparação ao ciclo anterior.

Os indicadores ambientais mostram que a Suzano tem se destacado em várias iniciativas como a redução de emissões de carbono, se comprometeu a internalizar os custos de carbono e participando ativamente de fóruns internacionais como a COP26 (Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2021).

Para garantir o uso de recursos renováveis a organização investiu em projetos que utilizam a biomassa do eucalipto para desenvolver alternativas sustentáveis, como o bio-óleo, que substitui combustíveis fósseis e na gestão de florestas para manter as áreas de plantio de eucalipto e florestas nativas e promover a conservação e a biodiversidade.

Na questão de governança foi criado um comitê de sustentabilidade e inovação para assegurar que as agendas de curto e longo prazo estivessem alinhadas, além disso foram adotadas práticas de governança que promoveram a transparência nas suas operações e decisões, fundamentais para a confiança dos *stakeholders*.

Em 2021 a Suzano registou um aumento no lucro líquido de R\$ 6,1 bilhões comparando à 2020, totalizando o lucro líquido de R\$ 12,5 bilhões em 2021. Além de disponibilizar R\$ 1,165 bilhões para 44 projetos aprovados por meio de um Edital Emergencial, com objetivo de minimizar os efeitos da pandemia, e investiu R\$ 187,4 milhões em 122 projetos relacionados a Tecnologia e Inovação voltados para questões ambientais. Esses investimentos refletem o compromisso da Suzano com as práticas do ESG.

Escolhas que visam o futuro (Relatório Anual de 2022)

No Relatório Anual de 2022 (SUZANO, 2022) é possível identificar a importância da ambidestria que trata da capacidade de uma organização de equilibrar e gerenciar simultaneamente a exploração de novas oportunidades (inovação, desenvolvimento de novos produtos e entrada em novos mercados) e a exploração de suas operações existentes (eficiência, otimização de processos e melhoria contínua). Essa abordagem permitiu que a empresa se adaptasse às mudanças do mercado e que mantivesse sua competitividade a longo prazo.

Outra forma de exercitar a ambidestria na Suzano é na definição e ampla divulgação da nossa visão de longo prazo, com avenidas estratégicas bem delineadas, ao mesmo tempo que perseguimos e garantimos o desempenho de excelência de curto prazo na companhia. (Id., 2022, p. 3).

No ano de 2022 a Suzano anunciou investimentos significativos, como os R\$ 7,4 bilhões no Projeto Cerrado, localizado em Mato Grosso do Sul (MS), que aumentou a capacidade de produção de celulose e se tornou uma das unidades mais competitivas do mundo e também a partir da modernização de suas fábricas em Aracruz (ES) e Jacareí (SP) para aumentar a competitividade e eficiência operacional (Ibid., 2022).

A organização investiu em novas frentes da bioeconomia, incluindo a construção de fábricas para a produção de celulose microfibrilada (MFC), que é uma matéria-prima renovável com potencial

para diversas aplicações, incluindo o mercado têxtil. Em relação às práticas sustentáveis, a Suzano se envolveu com a redução de resíduos e a utilização de energias renováveis, além de iniciativas para a conservação de áreas de alto valor ambiental.

A Suzano em 2022 teve um olhar voltado para a conservação e proteção da biodiversidade. Destinou mais de 1 milhão de hectares para conservação, incluindo 93.594 hectares de Áreas de Alto Valor de Conservação (AAVC). Essas áreas são protegidas por seus atributos ecológicos e sociais significativos, abrigando espécies ameaçadas de extinção.

A empresa promoveu diversas iniciativas para monitorar a biodiversidade em suas áreas de atuação, garantindo que suas operações não comprometessem os ecossistemas locais e também firmou uma parceria para criar a Biomas, uma empresa de impacto que tem como objetivo restaurar e conservar 4 milhões de hectares nos biomas Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica ao longo de 20 anos. O plano inclui o plantio de 2 bilhões de árvores e a conservação de áreas significativas.

As práticas sociais e governanças continuaram ativas. Nas ações sociais tiveram aprovação de um plano de desenvolvimento social com 23 iniciativas focadas em educação, agricultura regenerativa e capacitação profissional com um investimento adicional de R\$ 14 milhões.

O Programa Suzano de Educação impactou um total aproximadamente 205 mil alunos de escolas públicas, promovendo a formação de educadores e apoio a políticas educacionais.

A geração de emprego e renda se fez através de 29.633 pessoas que foram retiradas da pobreza no período de 2020 a 2022. Além de promover palestras e campanhas de comunicação que envolveram mais de 3 mil trabalhadores para prevenir a violência sexual contra crianças, adolescentes e mulheres.

Nas ações de governança a Suzano evoluiu de Risco Médio para Baixo Risco no ESG Risk Rating da Sustainalytics, indicando uma gestão eficaz dos riscos sociais, ambientais e de governança. A participação feminina no Conselho de Administração aumentou, representando agora um terço dos membros (SUZANO, 2022).

Em 2022 a empresa obteve um lucro de R\$ 15,5 bilhões, refletindo um aumento significativo em comparação com o ano anterior. Os resultados mostram a resistência da Suzano e sua capacidade de se adaptar em um ambiente econômico desafiador, ao mesmo tempo em que investe em inovações e práticas do ESG.

Desempenho (Relatório Anual de 2023)

A Suzano em 2023, celebrou com orgulho sobre sua trajetória como a maior produtora global de celulose e referência em bioprodutos a partir do eucalipto cultivado de forma sustentável, mesmo com desafio na flutuação nos preços de seus produtos e volumes menores. Realizou um investimento recorde R\$ 18,2 bilhões em seus projetos de crescimento e modernização, totalizando o valor de R\$ 51,2 bilhões desde 2019 (Id., 2023).

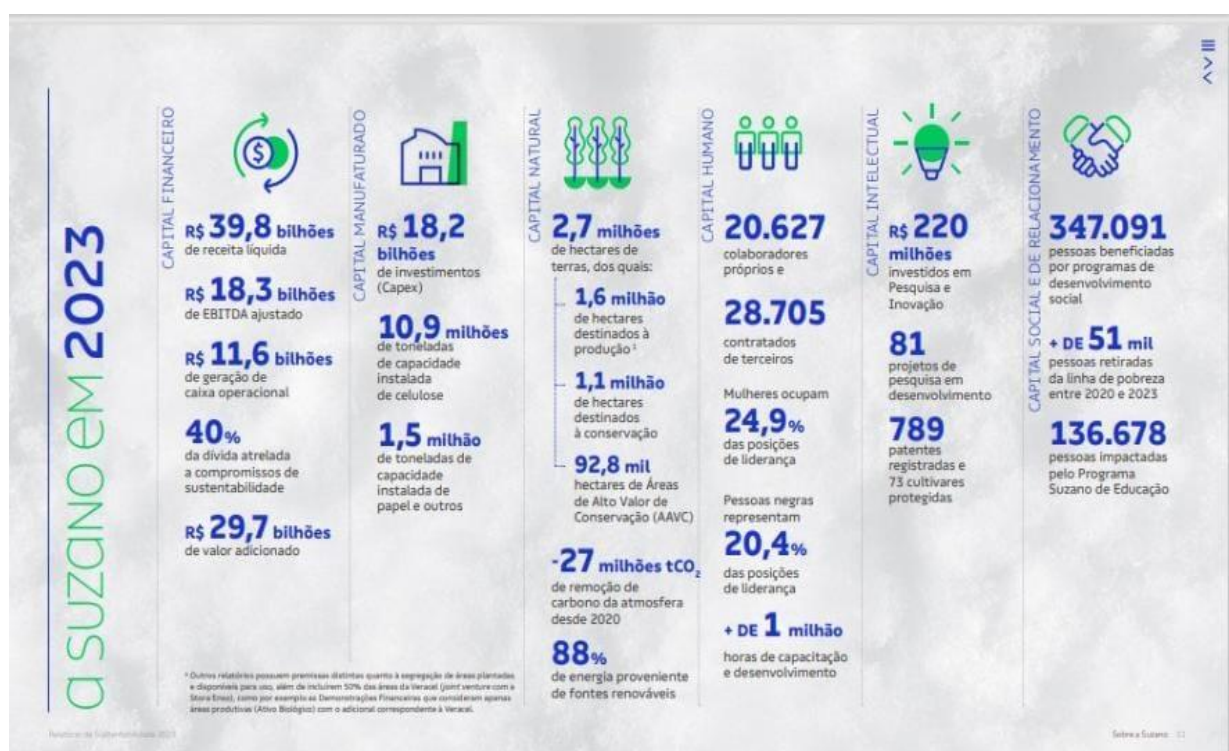
Os compromissos assumidos em sua trajetória, em relação às práticas do ESG, continuaram com objetivo de atingir metas conforme a Agenda 2030 que integra práticas sustentáveis em todas suas operações. Há destaques nas iniciativas voltadas para a bioeconomia, enfatizando a importância da inovação na criação de produtos sustentáveis e na redução do impacto ambiental e apresentando

ações concretas para mitigar as mudanças climáticas e preservar a biodiversidade, incluindo projetos de reflorestamento e conservação.

No Relatório Anual de 2023 também se discutiram a governança corporativa, a conformidade e a ética, destacando a importância de uma gestão transparente e responsável. Para os Direitos Humanos a companhia se dedicou a cuidar das pessoas, abordando as políticas e práticas para garantir o respeito e a promoção dos direitos humanos em suas operações e na cadeia de suprimentos.

Na Figura a seguir, será apresentado os principais números de 2023.

Figura 2. Resultados 2023.



Fonte: Suzano (2023).

A Suzano Celulose, em janeiro de 2024 completou 100 anos e continua comprometida com as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) com foco em fortalecer a inclusão e diversidade nas demandas regionais e expandir iniciativas de sensibilização; atingir 30% de mulheres em cargos de liderança e acelerando o desenvolvimento na carreiras de mulheres; garantir 100% de acessibilidade para pessoas com deficiência e promovendo um ambiente inclusivo e continuar a luta contra a crise climática, com metas de redução de emissões de gases de efeito estufa e remoção de carbono da atmosfera e sempre ter um governança ética e transparente.

4.3 As práticas de ESG em Recursos Humanos na Suzano Celulose

Na Suzano Celulose, Recursos Humanos (RH) contribui expressivamente na integração das práticas do ESG, atuando na comunicação e disseminação da cultura e de sua importância para os colaboradores, garantindo o engajamento e aceitação das práticas.

No planejamento estratégico RH apresenta programas para o desenvolvimento dos colaboradores, incluindo o investimento e as aprovações para capacitação, desenvolvimento de novas lideranças, avaliação de desempenho e incentivo à diversidade e inclusão para cooperar para o crescimento da Suzano Celulose S.A. (Id., 2022).

Além disso, RH busca manter um ambiente de trabalho seguro, saudável e que promova o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários. Essas práticas têm impacto direto na retenção de talentos, na motivação dos colaboradores e na construção de uma cultura organizacional sólida e alinhada com os princípios do ESG com a missão da companhia (Ibid., 2020).

Durante a pesquisa, foi possível identificar a percepção dos colaboradores da Suzano Celulose em reconhecer a importância das práticas do ESG e perceber também o engajamento dos funcionários em atingir resultados positivos para a organização nas questões ambientais, sociais e de governança, principalmente durante a pandemia da COVID-19 e também durante os momentos de fusão e parcerias que ocorreram na história da companhia.

Para o engajamento dos colaboradores é necessária uma comunicação interna, sendo um elemento essencial para o sucesso das ações sustentáveis nas empresas, desenvolvendo uma comunicação clara e efetiva e mantendo os colaboradores informados sobre as iniciativas e metas relacionadas ao ESG. RH tem um papel essencial em garantir essa comunicação, além de promover canais de comunicação que permitem aos funcionários expressarem suas ideias e sugestões para melhorar as práticas sustentáveis na organização.

Recursos Humanos apoia e auxilia a melhorar a reputação e atrair investimentos, visto que ao ser um agente de transformação social, além dos muros da empresa, através de projetos sociais e educacionais que estejam alinhados com o propósito da companhia.

O Relatório Anual de 2023 (Ibid., 2023) reflete a participação e contribuição de RH no processo das práticas do ESG, atuando no capital humano, social e de relacionamentos apresentados através do Quadro abaixo.

Quadro 3. Contribuição de Recursos Humanos.

Capital Humano	Capitais Social e de Relacionamentos
20.627 colaboradores próprios.	347.091 pessoas beneficiadas por programas sociais.
28.705 contratos de terceiros.	+ de 51 mil pessoas retiradas da pobreza entre 2020 e 2023.
24,9% mulheres na liderança.	136.678 pessoas impactadas pelo Programa Suzano de Educação.
20,4% pessoas negras na liderança.	36% foi o aumento do investimento social entre 2021-2023.
+ de 1 milhão de horas de capacitação e desenvolvimento.	R\$ 49,3 milhões investidos em projetos sociais.

Fonte: a própria autora (2025).

5 Considerações finais

A pesquisa realizada sobre o papel de Recursos Humanos (RH) nas práticas de ESG revelou *insights* significativos sobre a importância da integração de princípios ambientais, sociais e de governança nas organizações contemporâneas. Os resultados indicam que a adoção de práticas ESG não apenas promove a sustentabilidade e a responsabilidade social, mas também contribui para a eficiência operacional, o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, o lucro.

Como resultado da pesquisa, foi possível identificar que RH tem um papel fundamental nas práticas de ESG para a Suzano S.A., contribuindo para os compromissos assumidos pela empresa na Agenda 2030. O RH atua como um agente transformador que integra os princípios de ESG em todos os aspectos da gestão de pessoas, desempenhando papel essencial na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, promovendo a equidade de gênero e a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência, mulheres e a comunidade LGBTQIAP+.

Os dados apresentados nos Relatórios Anuais de 2019 a 2023 demonstram que, mesmo em um contexto desafiador como o da fusão com a Fibria e a pandemia da COVID-19, a Suzano conseguiu manter sua rentabilidade, alcançando um lucro de R\$ 3,5 bilhões em 2020. Esse resultado não é apenas um indicador de sucesso financeiro, mas também um reflexo do avanço nas políticas de ESG, que se tornaram uma parte integral da estratégia de negócios da empresa. Em 2023, a visão de longo prazo da empresa, combinada com um desempenho de excelência no curto prazo, foi essencial para garantir que a Suzano continuasse a ser uma referência em sustentabilidade e responsabilidade social, contribuindo para um futuro mais sustentável para o planeta e para as pessoas.

Com o compromisso de *renovar a vida* a empresa amplia seu papel na Cadeia de Valor e na sociedade. Assim, a companhia promove mudanças significativas na forma de produzir, de consumir e de se relacionar com o mundo, contribuindo com uma economia regenerativa e construindo estratégias de forma colaborativa.

Apesar de obter números relevantes a partir das metas assumidas, a área de Recursos Humanos (RH) poderia acompanhar a quantidade de pessoas que passaram pelos programas sociais da empresa e que foram inseridas como colaboradores na Suzano S.A.. Outra sugestão seria criar um programa com o objetivo de desenvolver mão de obra local conforme a necessidade da companhia para futuras contratações, trazendo um sentimento de pertencimento e acolhimento para a comunidade e que ajudaria a meta de diminuir a pobreza. Tais ações seriam um diferencial nos indicadores, contribuindo para a marca e sendo uma inovação para o mercado corporativo, além de auxiliar na retenção de talentos.

RH deverá acompanhar constantemente o planejamento estratégico com todos os envolvidos na cadeia de valor da Suzano S.A., trazendo inovações e novas estratégias em diversidade, equidade, inclusão e para o desenvolvimento de pessoas.

Por fim, esta pesquisa contribui para o campo da gestão de Recursos Humanos ao oferecer diretrizes práticas e teóricas para a implementação das práticas ESG. Ao evidenciar como a Suzano S.A. tem utilizado o RH para promover a diversidade, a inclusão e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o estudo serve como um modelo para outras organizações que buscam alinhamento com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. O caso da Suzano, em conjunto com a contribuição de Recursos Humanos, mostra que a empresa não apenas melhora o engajamento e a retenção de talentos, mas também prepara as empresas para enfrentar os desafios futuros em que a consciência social e ambiental será cada vez mais valorizada por colaboradores, consumidores e investidores.

Além disso, ao enfatizar a necessidade de uma comunicação clara e eficaz sobre as iniciativas de ESG, o trabalho sugere que a gestão de pessoas deve evoluir para incluir práticas que incentivem a participação ativa dos funcionários nas questões sociais e ambientais, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Finalmente, a pesquisa não apenas contribui para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas na Suzano, mas também oferece *insights* valiosos para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que prioriza a sustentabilidade e a responsabilidade social em um mundo em constante mudança.

Referências

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ÁLVARES, L. C., SOUZA, M. T. Práticas de recursos humanos e sustentabilidade: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 20(1), 3-24, 2016.

ALVES, R. R. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Rio de Janeiro: Vozes 2023.

BARRETO, J. C. **Gestão de negócios x cadeia de suprimentos: a difícil arte de tomar decisões**. São Paulo: Amazon Books, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

_____. **Administração Geral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOMES, J. S. **O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios**. São Paulo; Atlas, 2006.

GUTILLA, R. W. **Como implementar uma estratégia ESG: do propósito à ação**. São Paulo: ABERJE; 2023.

MENDES, R. H. **Diversidade humana nas organizações: Entre a teoria acadêmica e a prática empresarial**. (Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTEIRO, K. S. A. **Estudo dos Indicadores de Desempenho Ambiental da Petrobras entre os períodos 2006 a 2008**. Monografia (Graduação em Contabilidade) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2009.

NEDER, J. F. **Estudo dos pilares de ESG - Environmental, Social and Governance – no contexto das empresas brasileiras. 2022**. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/35089>>. Acesso em: 01 jun. 2024.

PACTO GLOBAL. **Relatório 2022-2023**. Disponível em: <https://go.pactoglobal.org.br/Conhecimento_Relatorio1AnoAmbicao2030>. Acesso em: 14 mai. 2024.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. São Paulo: Atlas, 2021.

ROMARO, P., SERRALVO, F. A. **ESG: uma visão plural** [livro eletrônico]. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022.

SCHEIN, E. H. **A cultura da empresa e a liderança**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHLEICH, M. V. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizados pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? **Revista de Administração de Empresas**, FGV; V. 62, n. 5, 2022, p. 1-22.

SILVA, J. T. *et. al.* Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**. Vol. 10, n. 1, Ano 2020, p. 43-62. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/vd/a/Dq6J5HHKdnqqz8NKZmTmxdh/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SOARES, J. R. P. **Contabilização e evidenciação dos créditos de carbono em projetos de reflorestamento: estudo de caso na empresa Suzano Papel Celulose S.A.** (Monografia (Bacharel). Universidade Federal de Campina Grande, 2014. Disponível <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/16152/JOS%c3%89%20RARYSON%20PEDROSA%20SOARES%20%20TCC%20C.%20CONT%c3%81BEIS%202014.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 out. 2024.

SUZANO. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. São Paulo: Suzano S.A., 2019. Disponível em: <https://cdn.prod.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/65f3629fdbcb01bab47a7624_Suzano_RelatorioSustentabilidade2023.pdf>. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2020**. São Paulo: Suzano S.A., 2020. Disponível em: <[https://assets-global.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/6595c8beb8b4ecdeb403a7ae_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202020%20\(PT-BR\).pdf](https://assets-global.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/6595c8beb8b4ecdeb403a7ae_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202020%20(PT-BR).pdf)>. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. São Paulo: Suzano S.A., 2021. Disponível em: <[https://assets-global.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/6595c8f8ecdfe1d0662b413_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202021%20\(PT-BR\).pdf](https://assets-global.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/6595c8f8ecdfe1d0662b413_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202021%20(PT-BR).pdf)>. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2022**. São Paulo: Suzano S.A., 2022. Disponível em: <[https://assetsglobal.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/65b10980661b879f345c9590_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202022%20\(PT-BR\).pdf](https://assetsglobal.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/65b10980661b879f345c9590_Relat%C3%B3rio%20Anual%20Suzano%202022%20(PT-BR).pdf)>. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. São Paulo: Suzano S.A., 2023. Disponível em: <https://cdn.prod.websitefiles.com/652e86223e44678d24f55b54/65f3629fdbcb01bab47a7624_Suzano_RelatorioSustentabilidade2023.pdf>. Acesso em: 24 out. 2024.

_____. **Nós plantamos o futuro**. Disponível em: <<https://www.suzano.com.br/>>. Acesso em: 20 out. 2024.