

RESSALVA

Atendendo solicitação do autor, o texto completo desta Dissertação será disponibilizado somente a partir de 04/08/2025.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CENTRO DE ESTUDOS DE VENENOS E ANIMAIS PEÇONHENTOS
FACULDADE DE MEDICINA DE BOTUCATU**

THIAGO ELIAS DOS SANTOS

**POLÍTICA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE EM CENTROS DE
DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS**

Orientador: Prof.Dr. Rui Seabra Ferreira Jr.

Botucatu 2025

THIAGO ELIAS DOS SANTOS

**POLÍTICA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE EM CENTROS DE
DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos e à Faculdade de Medicina, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Botucatu, para obtenção do título de Mestre em Pesquisa Clínica.

Área de concentração: Pesquisa Clínica para Complexo Econômico e Industrial da Saúde.

Orientador: Prof.Dr. Rui Seabra Ferreira Junior

Botucatu 2025

D724p dos Santos, Thiago Elias

POLÍTICA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE EM
CENTROS DE DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE
MEDICAMENTOS / Thiago Elias dos Santos. -- Botucatu, 2025 170 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista
(UNESP), Faculdade de Medicina, Botucatu
Orientador: Rui Seabra Ferreira Junior

1. Governança Corporativa. 2. Compliance. 3. Parceria
público-privada. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados
fornecidos pelo autor.

THIAGO ELIAS DOS SANTOS

POLÍTICA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE EM CENTROS DE
DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”,
Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos e Faculdade de Medicina de
Botucatu, Câmpus de Botucatu, para obtenção do título de Mestre em Pesquisa
Clínica.

Área de concentração: Pesquisa Clínica para Complexo Econômico e Industrial da
Saúde.

Data da defesa: 04/08/2025

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rui Seabra Ferreira Junior
Unesp – Faculdade de Medicina de Botucatu – CEVAP

Prof. Dr. Fábio Silveira Bonachela
Fatec – Faculdade de Tecnologia de Botucatu

Profa. Dra. Adriana Polachini do Valle
Unesp – Faculdade de Medicina de Botucatu

Dedico este trabalho a Deus.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de força e sabedoria, minha gratidão eterna por sustentar cada passo desta jornada.

À minha família, alicerce do meu viver, pelo amor incondicional que me inspira diariamente — em especial aos meus filhos, Isaac e Valentina, luzes que iluminam meu caminho e me lembram, a cada sorriso, o verdadeiro sentido de seguir em frente.

Ao meu orientador, Professor Dr. Rui Seabra, pela orientação generosa e por acreditar neste projeto com tanto compromisso.

À estimada banca examinadora, pelo olhar atento, pelas reflexões e pela contribuição valiosa ao meu trabalho.

E, com reconhecimento sincero, à CAPES, cujo apoio foi essencial para que este sonho pudesse se transformar em realidade.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Estruturas de governança fortes promovem comportamento ético dentro das organizações. Elas estabelecem códigos de conduta, valores e padrões éticos que orientam funcionários, executivos e outras partes interessadas. Esse comprometimento com a ética cria uma cultura em que fazer a coisa certa não é apenas encorajado, mas esperado. Uma cultura ética melhora a reputação de uma organização e fortalece relacionamentos com clientes e funcionários.

(Sourcing Industry Group (SIG). Projetando uma estrutura de governança forte. [2024]. Disponível em: https://www.sig.org/blog_posts/designing-a-strong-governance-framework/, Acesso em 05.dez.2024. Tradução nossa)

RESUMO

Introdução: A pesquisa clínica e o desenvolvimento de medicamentos biotecnológicos ocupam um papel estratégico nas políticas públicas de saúde, como ficou evidente durante a pandemia de COVID-19, que expôs a urgência por soluções científicas ágeis e eficazes. Neste cenário, surgiu a Fábrica-Escola V-Biopharma, vinculada ao CEVAP-UNESP, como uma iniciativa inovadora que integra ensino, pesquisa e produção de biofármacos, de acordo com as Boas Práticas de Fabricação. Diante dos desafios regulatórios e da complexidade do setor, a adoção de princípios de governança corporativa e *compliance* torna-se não apenas desejável, mas indispensável, promovendo a transparência, a integridade e a responsabilidade institucional necessárias para garantir a sustentabilidade e a credibilidade dos centros de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos.

Objetivos: Elaborar uma Política de Governança e *Compliance* personalizada para a Fábrica de Biomedicamentos do CEVAP/UNESP, alinhada às exigências legais e éticas do setor. O estudo visa fortalecer a gestão, mitigar riscos e promover uma cultura organizacional ética e transparente. **Método:** Esta pesquisa adotou um desenho descritivo com abordagem quantitativa, utilizando levantamento documental e análise de informações públicas como principais fontes de dados. O estudo buscou caracterizar e comparar as práticas de governança e *compliance* em 5 instituições públicas e 5 instituições privadas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) no setor de biomedicamentos. **Resultados:** A pesquisa na literatura, resultou na elaboração de um questionário utilizado para criar uma tabela de avaliação de instituições públicas e privadas sobre governança e *compliance*. Paralelamente, foi realizado um levantamento das principais legislações brasileiras relacionadas ao tema, assim como das principais agências reguladoras do Brasil e do mundo. Os scores obtidos nas avaliações foram organizados e apresentados em gráficos de radar, indicando que as instituições privadas apresentam melhores práticas em transparência financeira, comunicação interna, equidade e valorização do capital humano, em comparação com as instituições públicas. Ambos os setores demonstram compromisso com missão, visão, valores e prestação de contas, embora a adoção da hierarquia horizontal seja limitada. **Conclusão:** A pesquisa evidenciou diferenças significativas entre instituições públicas e privadas quanto à maturidade e aplicação de práticas de governança corporativa e *compliance*. As instituições privadas se destacaram pela maior formalização de políticas internas, canais de denúncia e valorização do capital humano, enquanto as públicas apresentaram estruturas mais variáveis e menor transparência ativa. Ainda assim, ambos os setores demonstraram compromisso com valores institucionais e prestação de contas. Recomenda-se capacitação contínua, fortalecimento da cultura organizacional e criação de instrumentos normativos claros e acessíveis. A adoção dessas práticas na V-Biopharma promoverá um ambiente mais ético, transparente e alinhado às exigências regulatórias, impulsionando avanços na saúde pública e na gestão de biotecnologia. **Produtos Gerados:** Foram desenvolvidos e customizados instrumentos fundamentais para compor a Política de Governança e *Compliance* da V-Biopharma. Entre eles, destacam-se: o Código de Conduta da Alta Administração; o Código de Ética, Conduta e Integridade; a Declaração de Apetite a Riscos; o Regimento Interno; as Políticas de Relacionamento com o Setor Privado e Terceiro Setor; Canal de Denúncias, Medidas Disciplinares e Ações de Remediação.

Palavras chave: Governança Corporativa; *Compliance*; Parceria público-privada

ABSTRACT

Introduction: Clinical research and biotechnology drug development play a strategic role in public health policies, as evidenced during the COVID-19 pandemic, which highlighted the urgent need for agile and effective scientific solutions. In this context, the V-Biopharma School-Factory, linked to CEVAP-UNESP, emerged as an innovative initiative that integrates teaching, research, and biopharmaceutical production in accordance with Good Manufacturing Practices. Given the regulatory challenges and complexity of the sector, the adoption of corporate governance and compliance principles becomes not only desirable but essential, promoting the transparency, integrity, and institutional accountability necessary to ensure the sustainability and credibility of drug research and development centers. **Objectives:** To develop a customized Governance and Compliance Policy for the CEVAP/UNESP Biomedicine Factory, aligned with the legal and ethical requirements of the sector. The study aims to strengthen management, mitigate risks, and promote an ethical and transparent organizational culture. **Method:** This research adopted a descriptive design with a quantitative approach, using documentary research and analysis of public information as the main data sources. The study sought to characterize and compare the governance and compliance practices of five public and five private research and development (R&D) institutions in the biomedicine sector. **Results:** The literature search resulted in the development of a questionnaire used to create a table evaluating public and private institutions on governance and compliance. Concurrently, a survey of the main Brazilian legislation related to the topic was conducted, as well as of the main regulatory agencies in Brazil and around the world. The scores obtained in the evaluations were organized and presented in radar charts, indicating that private institutions have better practices in financial transparency, internal communication, equity, and human capital appreciation, compared to public institutions. Both sectors demonstrate commitment to mission, vision, values, and accountability, although the adoption of horizontal hierarchy is limited. **Conclusion:** The research revealed significant differences between public and private institutions regarding the maturity and application of corporate governance and compliance practices. Private institutions stood out for their greater formalization of internal policies, reporting channels, and appreciation of human capital, while public institutions presented more variable structures and less active transparency. Even so, both sectors demonstrated a commitment to institutional values and accountability. Continuous training, strengthening of the organizational culture, and the creation of clear and accessible regulatory instruments are recommended. The adoption of these practices at V-Biopharma will foster a more ethical, transparent, and regulatory-aligned environment, driving advances in public health and biotechnology management. **Outputs:** Fundamental instruments were developed and customized to comprise V-Biopharma's Governance and Compliance Policy. These include: the Senior Management Code of Conduct; the Code of Ethics, Conduct, and Integrity; the Risk Appetite Statement; the Internal Regulations; the Private and Third Sector Relationship Policies; Whistleblower Channel, Disciplinary Measures, and Remediation Actions.

Keywords: Corporate Governance; Compliance; Public-Private Partnership

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação da Governança Corporativa	27
Figura 2 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Transparência da Governança Corporativa	28
Figura 3 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Equidade da Governança Corporativa	29
Figura 4 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar <i>Accountability</i> da Governança Corporativa	29
Figura 5 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Responsabilidade Corporativa da Governança Corporativa	30
Figura 6 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do <i>Compliance</i>	31
Figura 7 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Prevenir do <i>Compliance</i>	32
Figura 8 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Detectar do <i>Compliance</i>	32
Figura 9 - Resultado da Aplicação da Ferramenta de Avaliação do Pilar Corrigir do <i>Compliance</i>	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ferramenta de Avaliação dos Pilares de Governança Corporativa e <i>Compliance</i> para Instituições Públicas e Privadas	22
Tabela 2 – Lista das Instituições Públicas Seleccionadas para Avaliação das Boas Práticas de Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	25
Tabela 3 – Lista das Instituições Privadas Seleccionadas para Avaliação das Boas Práticas de Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
CEVAP	Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos
RNPC	Rede Nacional de Pesquisa Clínica
SUS	Sistema Único de Saúde
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ESG	Environmental, Social and Governance
CADE	Conselho Administrativo da Defesa Econômica
B3	Bolsa de Valores do Brasil
CGE-SP	Controladoria Geral do Estado de São Paulo
PPPs	Parcerias Público-Privadas
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
LGPD	Lei de Proteção de Dados Pessoais
Bacen	Regulação do Banco Central
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
INCA	Instituto Nacional de Câncer
FDA	Food and Drug Administration
EMA	European Medicines Agency
MHRA	Medicines and Healthcare products Regulatory Agency
TGA	Therapeutic Goods Administration
PMDA	Pharmaceuticals and Medical Devices Agency
WHO	World Health Organization
OMS	Organização Mundial da Saúde
NMPA	National Medical Products Administration
CDMO	Contract Development and Manufacturing Organization
IFA	Insumo Farmacêutico Ativo
IFRS	International Financial Reporting Standards

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	3
2.1	TRANSPARÊNCIA.....	3
2.2	EQUIDADE.....	3
2.3	PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY).....	4
2.4	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....	4
3	COMPLIANCE.....	6
3.1	PREVENIR.....	7
3.2	DETECTAR.....	7
3.3	CORRIGIR.....	7
4	V-BIOPHARMA.....	7
5	JUSTIFICATIVA DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	8
6	FINALIDADE DO ESTUDO.....	9
7	OBJETIVO GERAL.....	9
8	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
9	MÉTODO.....	10
9.1	CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES.....	11
9.2	COLETA DE DADOS.....	11
9.3	ÉTICA E CONSIDERAÇÕES LEGAIS.....	11
9.4	DESENVOLVIMENTO DAS PERGUNTAS NORTEADORAS.....	12
9.4.1	Pilares da governança.....	12
9.4.2	Pilares do compliance.....	18
9.5	ANÁLISE QUANTITATIVA.....	20
9.6	ANÁLISE COMPARATIVA.....	23
9.7	LEVANTAMENTO DA LEGISLAÇÃO PERTINENTE.....	24
10	RESULTADOS.....	24
10.1	ANÁLISE E PONTUAÇÃO DAS PERGUNTAS NORTEADORAS.....	26
10.1.1	Resultados da avaliação de governança corporativa a partir da pontuação obtida pelas instituições.....	26
10.1.2	Resultados da avaliação de compliance a partir da pontuação obtida pelas instituições.....	30

10.2 LEVANTAMENTO DAS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS QUE FUNDAMENTAM A POLÍTICA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE.....	33
10.3 LEVANTAMENTO DAS AGÊNCIAS REGULADORAS BRASILEIRAS.....	37
10.4 LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS REGULATÓRIAS DE SAÚDE NO MUNDO.....	38
10.5 DESENVOLVIMENTO DE INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE.....	40
10.6 DESENVOLVIMENTO DE INSTRUMENTO PARA TREINAMENTO INSTITUCIONAL SOBRE GOVERNANÇA, COMPLIANCE E PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO.....	42
11 DISCUSSÃO.....	42
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa clínica e o desenvolvimento de novos produtos biotecnológicos ocupam posição estratégica no fortalecimento das políticas públicas de saúde, contribuindo diretamente para programas de prevenção, vigilância epidemiológica e atenção integral à população. A pandemia de COVID-19 evidenciou, de maneira contundente, a centralidade da ciência, da inovação e da capacidade industrial local para a resposta rápida e eficaz às crises sanitárias. Nesse contexto, laboratórios públicos e privados, dedicados ao desenvolvimento de biofármacos, tornaram-se peças-chave no enfrentamento de doenças de impacto global, como AIDS, malária, tuberculose e outras patologias negligenciadas, especialmente no contexto dos países em desenvolvimento.(1)

A indústria farmacêutica, por sua vez, representa não apenas um elo essencial do sistema de saúde, mas também um setor de importância econômica estratégica. Seu histórico reflete um entrelaçamento entre práticas terapêuticas tradicionais, avanços científicos e o surgimento de um complexo industrial fortemente regulado, competitivo e inovador. No Brasil, o fortalecimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde tem buscado reduzir a dependência externa, estimular a produção nacional e garantir o acesso da população a medicamentos essenciais e tecnologias em saúde.(2)

Diante deste cenário, emerge com relevância a discussão sobre Políticas de Governança e *Compliance* nos Centros de Produção e Desenvolvimento de medicamentos. A implementação de práticas robustas de gestão, integridade e transparência torna-se não apenas uma exigência regulatória, mas um elemento estratégico para garantir a sustentabilidade, a qualidade e a credibilidade das instituições que integram o Complexo Econômico e Industrial da Saúde.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, Governança Corporativa trata-se de um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle e demais partes interessadas. (3)

Já *Compliance* é o esforço constante para fazer com que a organização aja de acordo com o que ela diz acreditar — como seguir regras, valores, princípios e propósitos. É uma forma de garantir que o que se pratica no dia a dia esteja

alinhado com o que se espera dela.(4)

Na indústria farmacêutica, a produção de medicamentos em escala industrial exige o rigoroso cumprimento de padrões técnicos e regulatórios estabelecidos por órgãos como a ANVISA, o FDA e a EMA, conforme as diretrizes das Boas Práticas de Fabricação (BPF). Nesse contexto, a Governança Corporativa e as práticas de *Compliance* exercem um papel essencial, ao assegurar a conformidade com as exigências legais e éticas do setor, promovendo transparência, integridade e responsabilidade em todas as etapas do processo produtivo. Além de garantir a qualidade dos produtos e a segurança dos pacientes, esses mecanismos contribuem significativamente para a construção da reputação institucional e para o fortalecimento da confiança do consumidor, elementos cada vez mais valorizados em um mercado altamente regulado e competitivo. (5)

A implementação de políticas de Governança e *Compliance* visa aprimorar a transparência e a responsabilidade na gestão, promovendo uma comunicação clara e a prestação de contas dos líderes. (6) Além disso, busca minimizar riscos legais e éticos, ao evitar infrações e práticas antiéticas, especialmente no setor farmacêutico, onde a conformidade com regulamentações é crucial.(7) Por fim, essas políticas incentivam uma cultura organizacional ética e responsável, criando um ambiente que favorece a integridade e o engajamento dos colaboradores, impactando positivamente a reputação e o desempenho da instituição.(8)

Os benefícios esperados com a implementação de Políticas de Governança Corporativa e *Compliance* nesta pesquisa, realizada em uma fábrica-escola de biomedicamentos em fase inicial de operações, incluem a melhoria da eficiência operacional e a prevenção de fraudes. Como a fábrica ainda não possui estruturas de governança corporativa e *compliance* consolidadas, espera-se que a introdução dessas políticas contribua para uma melhor tomada de decisões e gestão de riscos, ao fornecer uma base sólida para a identificação e mitigação de riscos operacionais e regulatórios. Além disso, o estudo visa fortalecer as relações com *stakeholders* — como futuros clientes, fornecedores e órgãos reguladores —, ao promover a conformidade com as normativas do setor e adotar práticas éticas que fomentem a confiança e a credibilidade da organização desde suas primeiras operações. Esses benefícios não só visam otimizar a gestão interna, mas também assegurar a sustentabilidade e a competitividade da V-Biopharma no setor de

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Saúde. Manual de apoio aos gestores do SUS: organização da rede de laboratórios clínicos. http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_apoio_gestores.pdf. 2003. p. 1–88.
2. Maria Alice Rosa Ribeiro. Saúde pública e as empresas químico-farmacêuticas. História, Ciências, Saúde-Manguinhos. 2001;
3. RN. P. Governança Corporativa. v. III. GEN S-G, editor. 2023. 8 p.
4. IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa 6ª edição. 2023.
5. CORBILLÓN, L. M., TEXIDOR, R. F., DAMISLEIDYS GS. Los sistemas computadorizados: la industria farmacéutica y sus regulaciones. In: Revista Cubana de Ingeniería. 2019. p. 27–33.
6. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, editor. United Kingdom; 2015.
7. Zingales L. In Search of New Foundations. J Finance. 2000;55(4):1623–53.
8. Paine LS. Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. Acad Manag. 2003;Vol. 17, N:142–4.
9. 5ª Edição Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo; 2015.
10. Chiavenato I. Introdução à Teoria Geral das Administração: uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Elsevier, editor. Rio de Janeiro/Rj; 2003.
11. Smith P SJ dos, MM. Experiência de Controladoria. Rio de Janeiro-RJ: <http://site.ebrary.com/id/11005088%0A>; 2014.
12. Wright P KMPJ. Administração estratégica: conceitos. Atlas. São Paul/SP; 2000.
13. Frezatti F RPNA do, JEED. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. . Rev Adm., editor. Vol. 45(4). 2010. 383–399 p.
14. Cervone HF. Improving strategic planning by adapting Agile Merthods to the Planning Process. J Libr Adm., editor. Vol. 54(2). 2014. 155–168 p.
15. Mahanti R. Data Governance and Compliance. Evolving to our Current High Stakes Environment. In: Springer, editor. Data Governance and Compliance: The Way Forward. Singapore: https://doi.org/10.1007/978-981-33-6877-4_5; 2021.
16. I. F. Guia Prático de Compliance. Editora Forense - Grupo GEN, editor. Rio de Janeiro-RJ; 2019.
17. M. A. Compliance: como implementar. 1ª edição. Trevisan E, editor. São Paulo/SP; 2018.
18. AF. M. Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública. Almedina G, editor. São Paulo/SP; 2019.
19. Kouzes JM PB. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in OrganizationsNo Title. 5th ed. Jossey-Bass, editor. San Francisco; 2012.
20. Covey SR. The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything.

- Press F, editor. New York; 2006.
21. M. A. Organization and the discursive construction of meaning: what is the connection? 2011. 32(7).
 22. J. R. A Theory of Justice. Harvard University Press, editor. Cambridge, MA; 1971.
 23. Fraser N. Justice Interruptus: Critical Reflections on the “Post-Socialist” Condition. Routledge, editor. New York; 1997.
 24. Böhm S, Dinerstein A SA. The Politics of Autonomy in Organization. Organization. Organization, editor. 2010. 17(5).
 25. Berle A MG. The Modern Corporation and Private Property. Macmillan, editor. New York; 1932.
 26. Figueiredo A LF. O Executivo e a Execução Orçamentária: O Processo de Formulação das Políticas Públicas no Brasil. FGV E, editor. São Paulo/SP; 2000.
 27. Healy P PK. Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements. 5th ed. Learning C, editor. Stamford; 2012.
 28. Nonaka I TH. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Press OU, editor. Oxford; 1995.
 29. Schiller B. Financial. Accounting and Reporting: A Global Perspective. London; 2013.
 30. JC. S. Responsabilidade Socioambiental e Governança Corporativa. Atlas E, editor. São Paulo/SP; 2014.
 31. LV. F. Compliance e Governança Corporativa: Teoria e Prática. Atlas E, editor. São Paulo/SP; 2017.
 32. Civil C. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. 2024;1–9.
 33. Osório M. Auditoria Interna e Governança Corporativa. Editora Atlas, editor. São Paulo/SP; 2016.
 34. Instituto Vital Brazil. Transparência; Balanço Patrimonial [Internet]. 2024 [cited 2024 Feb 8]. Available from: <https://www.rj.gov.br/vitalbrazil/institucional>
 35. Instituto Vital Brazil. Código de Conduta e Integridade [Internet]. 2024 [cited 2024 Feb 8]. p. 4–6, 11–3, 15–8 e 20–2. Available from: <https://www.rj.gov.br/vitalbrazil/node/17>
 36. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social Impact > Responsible Business Values > Ethics and Business integrity > Compliance Learning [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. p. 10. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values>
 37. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Ethics & Business Integrity > Download > Alerts management > Speak Up Helpline [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values/documents-center/governance>
 38. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Preparing for the interview > Using the S.T.A.R method > Durant the interview [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 18]. Available from: https://en.jobs.sanofi.com/interview#mylightbox_stage2
 39. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Código de Conduta [Internet]. [cited 2023 Nov 1]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/sanofi-culture-strategy/>
 40. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social > Fundamental Human Rights at Work > Commitments of the policy on diversity including non- discrimination [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. p. 5–6. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business->

- values/documents-center/social
41. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Código de Conduta > Defendendo a Diversidade, Equidade e Inclusão [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/topics/diversity-equity-inclusion/>
 42. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Our Company > Governance > Standards and Rules > AFEPMEDDEF Corporate Governance Code [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/governance/standards-and-rules>
 43. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Our Company > Governance > Board of Directors > Overview [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/governance/board-of-directors>
 44. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Diário oficial de SP [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. Available from: https://www.imprensaoficial.com.br/Certificacao/Certificador.aspx?caderno=Empresarial&link=/2023/empresarial/marco/07/pag_0003_dd69a7afd0427dc877edd86e0ab4f1ed.pdf
 45. Fiocruz. Principais cargos e respectivos ocupantes [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/principais-cargos-e-respectivos-ocupantes>
 46. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social Impact > Responsible Business Values > Documents Center > Governance [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 18]. p. 1–4. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values/documents-center/governance>
 47. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Código de conduta > Como levantar uma preocupação? [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/how-to-raise-a-concern/>
 48. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social Impact > Responsible Business Values > Ethics and Business integrity > Internal Investigations – Corrective And/Or Disciplinary Actions [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. p. 11. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values>
 49. Fiocruz. Demonstrações contábeis - Receitas e despesas [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/receitas-e-despesas>
 50. Fiocruz. RH na Fiocruz [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. Available from: https://cogepe.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz
 51. Fiocruz. Saúde e ambiente [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/saude-e-ambiente>
 52. Fiocruz. Estratégia Fiocruz para Agenda 2030 [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/estrategia-fiocruz-para-agenda-2030>
 53. Fiocruz. Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. p. 5, 10-11,. Available from: <https://portal.fiocruz.br/documento/guia-de-gestao-de-riscos-da-fiocruz>
 54. Fiocruz. Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/comite-pro-equidade-de-genero-e-raca>
 55. Fiocruz. Gestão de Integridade e Riscos [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. p. 12–3, 19–20. Available from: <https://portal.fiocruz.br/gestao-de-integridade-e-riscos>

56. Fiocruz. Auditoria interna [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/auditoria-interna#:~:text=A Auditoria Interna – AUDIN é,art>
57. Lutz IA. O IAL - Apresentação [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 30]. Available from: <http://www.ial.sp.gov.br/ial/o-ial/apresentacao>
58. Instituto Vital Brazil. Estatuto Social [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 29]. Available from: <https://www.rj.gov.br/vitalbrazil/node/17>
59. Lutz IA. Transparência - Demonstrações contábeis [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 30]. Available from: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Demonstrações-Contábeis.aspx>
60. Lutz IA. Ouvidoria do IAL [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 30]. Available from: <http://www.ial.sp.gov.br/ial/ouvidoria/fale-conosco>
61. Butantan I. Relatório de Sustentabilidade 2022 [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 14]. Available from: <https://butantan.gov.br/institucional/o-instituto>
62. Butantan I. Institucional - Diretoria [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 14]. Available from: <https://butantan.gov.br/institucional/diretoria>
63. Butantan I. Transparência - Demonstrações contábeis [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 30]. Available from: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Demonstrações-Contábeis.aspx>
64. Butantan I. Institucional - Contato [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 14]. Available from: <https://butantan.gov.br/contatos>
65. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. FILTROS > BALANÇO > Sanofi Medley Farmacêutica Ltda [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 2]. Available from: <https://publilegal.diariodenoticias.com.br/>
66. Ribas I de IE. Institucional [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 14]. Available from: <https://www.emilioribas.org/institucional#:~:text=Diversificar e ampliar assistência%2C ensino,prestados e excelência na gestão>
67. Ribas I de IE. Transparência - Demonstrações Contábeis [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 30]. Available from: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Demonstrações-Contábeis.aspx>
68. Rj P da F. Relatórios contábeis - Exercício 2023 [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 24]. p. 146-Volume 02. Available from: <https://portal.fazenda.rj.gov.br/contabilidade/relatorios-%0Acontabeis/relatorios-de-contas-de-governo/exercicio-de-2023/>
69. Ribas I de IE. Fale conosco [Internet]. 2024 [cited 2024 Sep 14]. Available from: <https://www.emilioribas.org/fale-conosco>
70. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Relatório de Sustentabilidade 2022 [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 18]. p. 46–7. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/midia/sala-de-imprensa/gsk-brasil-apresenta-relatório-de-sustentabilidade-2022-com-avanços-nas-dimensões-de-esg/>
71. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Flexible and life-friendly working [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 2]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/careers/life-at-gsk/>
72. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Life at GSK [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 2]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/careers/life-at-gsk/>
73. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Choosing the right suppliers [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 2]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/ethical->

- standards/working-with-third-parties/#ThirdPartyRiskManagement
74. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Padrões Éticos - O código [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 18]. p. 2–4, 6–7, 9–10. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/responsabilidade/padroes-eticos/>
75. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Código de Conduta Interfarma [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 18]. p. 20. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/a-companhia/politicas/>
76. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social > Document center > Human Rights in our Activities > human rights in drugs research & development [Internet]. 2023. p. 7, 10 e 23. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values/documents-center/social>
77. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Board of directors and leadership team [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/company/board-of-directors-and-leadership-team/>
78. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Time de liderança no Brasil [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/a-companhia/time-de-lideranca-no-brasil/>
79. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Relatório de Sustentabilidade 2021 [Internet]. 2023. p. 30–3. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/midia/>
80. Fiocruz. Demonstrações contábeis 2022 [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 19]. Available from: <https://cogead.fiocruz.br/?q=content/demonstrações-contábeis-2022>
81. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Annual Report 2022 [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 21]. p. 10, 166. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/investors/financial-reports/corporate-reports-archive/>
82. Glaxosmithkline Brasil Ltda. View policy position [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 2]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/company/policy-positions/?item=intellectual-property>
83. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Environment [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/environment/>
84. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Responsabilidade Social [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/responsabilidade/responsabilidade-ambiental/>
85. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Ethical standards [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/ethical-standards/>
86. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Programa Antissuborno e Corrupção (ABAC) [Internet]. 2023 [cited 2024 Nov 20]. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/a-companhia/politicas/>
87. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social > Document center > Human Rights Due Diligence > Implement grievance mechanisms [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. p. 11. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/responsible-business-values/documents-center/social>
88. Glaxosmithkline Brasil Ltda. A Companhia - Políticas [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. p. 5–6. Available from: <https://br.gsk.com/pt-br/a-companhia/politicas/>
89. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Product governance [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 21]. Available from: <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/product-governance/#audits>
90. Glaxosmithkline Brasil Ltda. Contato de Integridade e Conformidade > GSK Speak up [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 20]. Available from:

- <https://br.gsk.com/pt-br/fale-conosco/>
91. Laboratórios Pfizer Ltda. Financials > 2024 > Q1 [Internet]. 2024 [cited 2024 Jul 26]. Available from: <https://investors.pfizer.com/Investors/Financials/Quarterly-Results/default.aspx>
 92. Fiocruz. Demonstrações contábeis 2023 [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 19]. Available from: <https://cogead.fiocruz.br/?q=content/demonstrações-contábeis-2023>
 93. Laboratórios Pfizer Ltda. 2020 Blue Book: Código de Conduta da Pfizer [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. p. 5, 9, 16, 18, 21, 23, 27, 31. Available from: <https://www.pfizer.com.br/sobre-a-pfizer/codigo-de-conduta-pfizer-e-denuncia-de-irregularidades>
 94. Laboratórios Pfizer Ltda. Corporate Governance Overview [Internet]. 2023 [cited 2023 Jul 26]. Available from: <https://investors.pfizer.com/Investors/Corporate-Governance/Corporate-Governance-Overview/>
 95. Laboratórios Pfizer Ltda. IP Principles: Supporting the Search for Breakthroughs [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/intellectual-property>
 96. Laboratórios Pfizer Ltda. Environmental Sustainability [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/environmental-sustainability>
 97. Laboratórios Pfizer Ltda. Anti-bribery and Anti-corruption [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/compliance/anti-bribery-and-anti-corruption>
 98. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Code of Conduct > Maintaining Financial Integrity [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/topics/maintaining-financial-integrity/>
 99. Laboratórios Pfizer Ltda. Ethics & Compliance > Training & Communications [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/compliance>
 100. Laboratórios Pfizer Ltda. EHS Governance > Our Policy Statement > Audits [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/EHS-governance>
 101. Laboratórios Pfizer Ltda. Board Committees & Charters > The Audit Committee [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://investors.pfizer.com/Investors/Corporate-Governance/Board-Committees--Charters/>
 102. Laboratórios Pfizer Ltda. Ethics & Compliance > Investigations & Corrective Action [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 17]. Available from: <https://www.pfizer.com/about/responsibility/compliance>
 103. Novartis Biociências S.A. Novartis Quarterly Financial Results [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 9]. Available from: <https://www.novartis.com/investors/financial-data/quarterly-results>
 104. Fiocruz. Comissão de Ética [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/comissao-de-etica>
 105. Novartis Biociências S.A. Global Guideline on P&O Principles and Labor Rights Practices [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 9]. p. 3–4, 8–10. Available from: <https://www.novartis.com/esg/reporting/codes-policies-and-guidelines>
 106. Novartis Biociências S.A. Nosso Propósito [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 9].

- Available from: <https://www.novartis.com/br-pt/sobre/nosso-proposito>
107. Novartis Biociências S.A. Global Non-Discrimination, Non-Harassment, Civility and Non-Retaliation Guideline [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 9]. p. 3. Available from: <https://www.novartis.com/esg/reporting/codes-policies-and-guidelines>
 108. Novartis Biociências S.A. Board and executive remuneration > Progress [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 13]. p. 9. Available from: <https://www.novartis.com/esg/index/governance>
 109. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Código de Conduta > Protegendo o meio ambiente [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/topics/protecting-the-environment/>
 110. Novartis Biociências S.A. Balanços Patrimoniais em 31 de Dezembro de 2022 e 2023 [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 9]. Available from: <https://publicidadelegal.gazetasp.com.br/>
 111. Novartis Biociências S.A. Diário oficial de SP [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 11]. Available from: https://www.imprensaoficial.com.br/Certificacao/Certificador.aspx?caderno=Empresarial&link=/2021/empresarial/abril/30/pag_0113_dc2544ee74a83d62863d98148e51229e.pdf
 112. Novartis Biociências S.A. Novartis Tax Policy Statement [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 13]. Available from: <https://www.novartis.com/esg/index/other#td>
 113. Novartis Biociências S.A. Novartis Global Health, Safety and Environment Policy [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 11]. p. 5. Available from: <https://www.novartis.com/esg/reporting/codes-policies-and-guidelines>
 114. Novartis Biociências S.A. The Novartis Code of Ethics [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 12]. p. 4–8, 12–3, 16. Available from: <https://www.novartis.com/esg/ethics-risk-and-compliance/ethical-behavior/code-ethics>
 115. Novartis Biociências S.A. Learning and Engagement [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 12]. Available from: <https://www.novartis.com/esg/ethics-risk-and-compliance/learning-and-engagement>
 116. Fiocruz. Estatuto e Regimento [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/estatuto-e-regimento>
 117. Novartis Biociências S.A. Audit program [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 13]. Available from: <https://www.novartis.com/about/quality/audit-program>
 118. Novartis Biociências S.A. SpeakUp [Internet]. 2023 [cited 2023 Dec 12]. Available from: <https://www.novartis.com/esg/ethics-risk-and-compliance/ethical-behavior/speakup>
 119. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Relatório de Sustentabilidade 2022 > Desempenho financeiro [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 23]. p. 31. Available from: <https://www.roche.com.br/sobre-a-roche/sustentabilidade-na-roche/relatorio-de-sustentabilidade-2022>
 120. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Social Impact > Environmental Sustainability and Resilience [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. Available from: <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/environmental-sustainability-and-resilience>
 121. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Código de Conduta do Grupo Roche > Emprego > Emprego na Roche [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 23]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/emprego-na-roche.html>
 122. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Relatório de Sustentabilidade

- 2022 > Materialidade > Etapas do processo de materialidade [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 23]. p. 12, 14, 19, 25–6, 28, 59, 67–8, 73–7. Available from: <https://www.roche.com.br/sobre-a-roche/sustentabilidade-na-roche/relatorio-de-sustentabilidade-2022>
123. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Integridade corporativa > Integridade nos negócios > Lei de concorrência [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 23]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/lei-de-concorrenca.html>
 124. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Grupo Roche no mundo [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 24]. Available from: https://www.roche.com.br/sobre-a-roche/grupo_roche_no_mundo
 125. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Código de Conduta do Grupo Roche > Estrutura Roche > Declaração de Propósito da Roche [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 24]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/en/roche-purpose-statement.html>
 126. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Código de Conduta do Grupo Roche > Emprego > Discriminação e assédio [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/discriminacao-e-assedio.html>
 127. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Diário oficial de SP [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: https://www.imprensaoficial.com.br/Certificacao/Certificador.aspx?caderno=Empresarial&link=/2023/empresarial/abril/27/pag_0004_3ff20e2593949d1e50d7f36913cb510e.pdf
 128. Fiocruz. Perfil Institucional [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/perfil-institucional>
 129. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Nossos produtos e serviços > Ativos da empresa > Direitos de propriedade intelectual [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/direitos-de-propriedade-intelectual.html>
 130. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Responsabilidade empresarial > Direitos humanos [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/direitos-humanos.html>
 131. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Ética e Cultura de Risco > Justiça Organizacional [Internet]. 2023 [cited 2023 Nov 6]. Available from: <https://www.codeofconduct.sanofi/ethics-risk-culture/>
 132. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Integridade corporativa > Rigor nos relatórios e contas [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/rigor-nos-relatorios-e-contas.html>
 133. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Emprego > Segurança, saúde e meio ambiente [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/seguranca-saude-e-meio-ambiente.html>
 134. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Responsabilidade empresarial > Órgãos do governo e agentes públicos [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 28]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/orgaos-do-governo-e-agentes-publicos.html>
 135. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Responsabilidade empresarial > Parceiros de negócios [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/parceiros-de-negocios.html>

136. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Gestão de Compliance > Endereçamento de violações de compliance [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/enderecamento-de-violacoes-de-compliance.html>
137. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Gestão de Compliance > Responsabilidades de Compliance [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/responsabilidades-de-compliance.html>
138. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Gestão de Compliance > Contatos e Referências [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://code-of-conduct.roche.com/pt/contatos-e-referencias.html>
139. Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. Compliance no Grupo Roche > Reportando incidentes [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 24]. Available from: <https://www.roche.com.br/sobre-a-roche/compliance-no-grupo-roche>
140. Fiocruz. Presidência [Internet]. 2024 [cited 2024 Aug 20]. Available from: <https://portal.fiocruz.br/presidencia>
141. Sanofi Medley Farmacêutica Ltda. Third quarter 2023 results > Q3 2023 Income statements [Internet]. 2023 [cited 2023 Oct 31]. Available from: <https://www.sanofi.com/en/investors/financial-results-and-events/financial-results/q3-results-2023>
142. CNPJ.info. Instituto Vital Brazil S/A (centro de Pesquisas, Produtos Quimicos e Biologicos) | Vital Brazil [Internet]. 2025. [cited 2025 Feb 13]. Available from: <http://cnpj.info/Instituto-Vital-Brazil-S-A-Centro-de-Pesquisas-Produtos-Quimicos-e-Biologicos-Vital-Brazil>
143. Econodata. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/33781055000135-FUNDACAO-OSWALDO-CRUZ>
144. Econodata. INSTITUTO ADOLFO LUTZ [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/46374500004505-SECRETARIA-DE-ESTADO-DA-SAUDE#google_vignette
145. Econodata. INSTITUTO BUTANTAN [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/61821344000156-INSTITUTO-BUTANTAN>
146. CNPJ.info. INSTITUTO DE INFECTOLOGIA EMILIO RIBAS [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <http://cnpj.info/Secretaria-de-Estado-da-Saude-Instituto-de-Infectologia-Emilio-Ribas>
147. Econodata. GLAXOSMITHKLINE BRASIL LTDA [Internet]. 2025 [cited 2025 Mar 13]. Available from: https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/33247743000110-GLAXOSMITHKLINE-BRASIL-LTDA#google_vignette
148. Econodata. LABORATÓRIOS PFIZER LTDA [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/46070868003699-LABORATORIOS-PFIZER-LTDA>
149. Econodata. NOVARTIS BIOCÊNCIAS S.A [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/56994502000130-NOVARTIS-BIOCIENCIAS-SA>
150. Econodata. PRODUTOS ROCHE QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS S.A [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/33009945000123->

- PRODUTOS-ROCHE-QUIMICOS-E-FARMACEUTICOS-S-A
151. Econodata. SANOFI MEDLEY FARMACÊUTICA LTDA [Internet]. 2025 [cited 2025 Feb 13]. Available from: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/10588595001092-SANOFI-MEDLEY-FARMACEUTICA-LTDA>
 152. Nicolas Meisel. A Different Perspective on Corporate Governance. OCDE - Development Centre Studies - Governance Culture and Development, editor. 2004. 11 p.
 153. Reena Aggarwal, Jason D. Schloetzer RW. Do corporate governance mandates impact long-term firm value and governance culture? J Corp Financ [Internet]. 59((<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.06.007>):202–17. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119916300736>)
 154. Rayenda Khresna Brahmana. Training and development policy, corporate governance, and firm performance. Gadjah Mada Int J Bus. 20(1):59–87.
 155. Abreu Campanário, Milton ; Muritiba, Sérgio Nunes; Muritiba, Patrícia Morilha; Ribeiro HCM. Governança corporativa em empresas públicas. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia [Internet]. 2014; Available from: <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5160861#>
 156. JOSÉ MATIAS-PEREIRA. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. APGS Adm Pública GEstão Soc [Internet]. 2010;(2175–5787). Available from: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>