A demissão de Andriy Yermak do cargo de chefe de gabinete do presidente Volodymyr Zelenskyy, após uma operação anticorrupção que incluiu buscas à sua residência e ao seu gabinete, constitui um dos mais significativos abalos políticos recentes na Ucrânia e representa uma crise que ultrapassa a dimensão individual. Trata-se de um momento crítico que expõe fragilidades estruturais da gestão pública em contexto de guerra e revela a necessidade urgente de fortalecer mecanismos de gestão, transparência e accountability. De acordo com a Reuters (2025), a operação conduzida pela National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU) e pela Specialized Anti-Corruption Prosecutor's Office (SAPO) decorreu no âmbito de uma investigação sobre alegados subornos no valor de aproximadamente 100 milhões de dólares, relacionados com contratos de reconstrução no setor energético. Embora Yermak não tenha sido formalmente acusado, o impacto político e institucional da operação tornou-se imediato, precipitando a sua renúncia. Esta decisão, anunciada horas depois das buscas, surge como um mecanismo de gestão da crise destinado a conter danos reputacionais e preservar a confiança pública e internacional no governo ucraniano, particularmente num momento em que o país enfrenta simultaneamente uma guerra e negociações complexas com parceiros ocidentais.

Yermak não era um colaborador secundário. Desde a sua nomeação como chefe do Gabinete Presidencial em 2020, tornou-se o principal conselheiro de Zelenskyy, concentrando influência em áreas como segurança nacional, negociação de ajuda militar, relações diplomáticas com os Estados Unidos e a União Europeia, e supervisão de processos de reforma interna. A sua presença no centro da tomada de decisão transformou o gabinete presidencial numa estrutura fortemente personalizada, onde a confiança pessoal entre o presidente e o chefe de gabinete desempenhava um papel estratégico na condução da política ucraniana (Wikipedia, 2025). Assim, a sua saída desmonta um pilar central do sistema político, exigindo uma reorganização urgente das funções estratégicas, da comunicação interna e dos canais de negociação com aliados. A gestão desta transição é, por isso, um desafio tanto político como administrativo, pois implica redistribuir responsabilidades críticas enquanto se tenta evitar disrupções na condução da guerra e nas negociações diplomáticas.

A crise provocada pela investigação anticorrupção não ocorre num vácuo. Nos últimos anos, a Ucrânia tem enfrentado um aumento de escrutínio internacional sobre práticas de corrupção, especialmente no contexto da guerra, onde grandes volumes de fundos

internacionais e contratos de reconstrução se tornam áreas particularmente vulneráveis a práticas ilícitas. A operação que desencadeou a demissão de Yermak expôs um possível esquema sistémico de corrupção, envolvendo empresas estatais e empreiteiros privados do setor energético, um dos mais críticos do país. A Euronews (2025) relata que a investigação já levou à saída de vários outros altos funcionários antes de atingir o círculo mais próximo do presidente, demonstrando que a fragilidade de integridade não se limita a indivíduos isolados, mas estende-se a redes de poder que operam dentro e fora das estruturas formais do Estado. Assim, a demissão de Yermak não representa apenas a queda de uma figura influente, mas a revelação de falhas profundas nos mecanismos de fiscalização, nos sistemas de contratação pública e na capacidade do governo de monitorizar adequadamente os fluxos financeiros associados à reconstrução nacional.

A resposta rápida de Zelenskyy ao aceitar a demissão demonstra uma clara tentativa de mitigar riscos reputacionais e de restabelecer confiança institucional. Em declarações citadas pelo The Guardian (2025), Zelenskyy enfatizou a necessidade de evitar especulações e de reorganizar o gabinete presidencial para garantir a continuidade das funções estratégicas e a estabilidade do governo. Esta abordagem corresponde ao que a literatura sobre gestão de crise descreve como uma estratégia de "corte rápido" — uma ação imediata que visa isolar a crise, limitar danos e permitir que as operações essenciais prossigam (Boin et al., 2017). No entanto, embora politicamente eficaz no curto prazo, esta resposta levanta questões de gestão mais profundas: até que ponto o modelo de gestão baseado em confiança pessoal entre presidente e chefe de gabinete contribuiu para a opacidade e para a ausência de controlos internos robustos? E até que ponto a dependência excessiva de figuras centralizadoras aumentou a vulnerabilidade do sistema político ucraniano?

A literatura sobre gestão e instituições públicas indica que sistemas altamente personalizados tendem a apresentar fragilidades estruturais, sobretudo em contextos de instabilidade prolongada. Quando redes informais de poder ocupam um papel central na tomada de decisão, diminuem a eficácia dos mecanismos formais de controlo e dificultam a responsabilização. A situação de Yermak sugere que, embora eficiente para garantir rapidez decisória em tempos de guerra, a centralização excessiva pode ter criado zonas opacas onde se desenvolvem práticas que escapam ao escrutínio institucional. Este tipo de risco organizacional é amplamente descrito por Reason (1997), que sublinha que falhas sistémicas emergem quando múltiplas barreiras de controlo: políticas, administrativas e de supervisão

que falham simultaneamente. Assim, a crise atual deve ser interpretada não como um evento isolado, mas como resultado de um alinhamento de fragilidades acumuladas.

A demissão de Yermak tem, além disto, implicações significativas na credibilidade internacional da Ucrânia. Parceiros estratégicos como Estados Unidos e União Europeia têm condicionado parte do apoio económico e militar ao progresso das reformas anticorrupção e à transparência institucional. A saída de uma figura tão influente, em resposta direta a uma investigação anticorrupção, pode ser lida como um sinal positivo de que Zelenskyy está disposto a manter a integridade do Estado e a responsabilizar até os colaboradores mais próximos. No entanto, também pode gerar dúvidas quanto à estabilidade do governo e à capacidade de manter uma linha coerente nas negociações de paz e na coordenação com aliados. A Reuters (2025) destacou que vários diplomatas ocidentais manifestaram preocupação sobre quem assumirá o papel de interlocutor-chave até aqui desempenhado por Yermak, especialmente nas conversações sobre segurança e reconstrução.

Para que esta crise funcione como uma oportunidade de fortalecimento institucional, e não como catalisador de instabilidade, serão necessárias reformas profundas de gestão. Isso envolve: institucionalizar critérios para nomeação e exoneração de altos cargos; reforçar a independência das agências anticorrupção; implementar mecanismos de auditoria contínua em contratos públicos; promover transparência ativa; e reduzir a dependência de redes informais na tomada de decisão. Tais medidas, amplamente recomendadas por organismos internacionais como a OCDE e pela própria UE, são essenciais para evitar que escândalos deste tipo se repitam e para garantir que a Ucrânia possa sustentar, a longo prazo, a confiança internacional necessária para a reconstrução pós-guerra.

A demissão de Yermak demonstra claramente que a gestão política em tempo de guerra exige mais do que decisões rápidas: exige sistemas resilientes, estruturas transparentes e gestão capaz de antecipar e mitigar riscos. O Estado não pode depender de indivíduos, mas de instituições sólidas. Nesta perspetiva, o episódio serve como alerta sobre os perigos da concentração de poder, da opacidade organizacional e da fragilidade dos mecanismos de controlo interno. E embora a crise tenha exposto vulnerabilidades profundas, abre-se agora uma janela de oportunidade para reformas estruturais que poderão fortalecer a administração ucraniana, promover confiança pública e consolidar o caminho em direção a uma gestão mais madura e sustentável. A forma como Zelenskyy e o seu gabinete gerir esta transição determinará, em grande medida, se a Ucrânia emergirá desta crise com um Estado

mais forte ou mais frágil. Em última análise, a demissão de Yermak recorda que, mesmo em tempos de guerra, a gestão é tão vital quanto a estratégia militar: é o software invisível que sustenta a sobrevivência do Estado.

Referências Bibliográficas

Boin, A., ’t Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.

Euronews. (2025, November 28). *Ukraine’s anti-corruption agency raids home of Zelenskyy’s chief of staff*. https://www.euronews.com

Kyiv Independent. (2025, November 28). *NABU conducts searches in corruption probe linked to energy sector contracts*.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.

Reuters. (2025, November 28). *Ukraine’s top aide resigns after anti-graft police search home*.

The Guardian. (2025, November 28). *Zelenskyy’s chief of staff resigns after anti-corruption raid*.

Wikipedia. (2025). *Andriy Yermak*. https://en.wikipedia.org

CBS News. (2025, November 28). *Zelenskyy accepts resignation of chief of staff amid graft probe*.

Carnegie Politika. (2025). *Ukraine’s anti-corruption landscape during wartime*.