Ana Paula Cossermelli
CARREIRA E LIDERANÇA

# 5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA

Um framework para compreender diferentes níveis de complexidade e orientar o desenvolvimento de lideranças

Ana Paula Cossermelli
Carreira & Liderança

Setembro de 2026

# SOBRE ESTE FRAMEWORK

Liderar em contextos de maior complexidade não significa simplesmente acumular novas competências.

À medida que as responsabilidades se ampliam, mudam o alcance das decisões, a natureza das relações, o horizonte de atuação e aquilo que o profissional precisa valorizar como contribuição de liderança.

Este framework apresenta cinco competências essenciais de liderança e explora como elas podem se manifestar em diferentes níveis de complexidade.

Seu objetivo não é classificar profissionais em categorias ou estabelecer um perfil ideal de líder. Pessoas apresentam combinações distintas de competências, forças e aspectos a desenvolver. Além disso, uma característica pode representar um diferencial em determinado contexto e ter menor relevância em outro.

Pode ser utilizado como uma lente para conversas de desenvolvimento, transições de liderança e definição de prioridades, sem funcionar como escala de proficiência ou instrumento de avaliação.

Por isso, a leitura proposta considera a interação entre:

**PESSOA × COMPETÊNCIAS × EXIGÊNCIAS DO PAPEL × CONTEXTO**

O framework foi desenvolvido a partir da integração de diferentes referências sobre liderança e desenvolvimento, articuladas à experiência prática em desenvolvimento de lideranças, vivência executiva e diagnóstico de competências comportamentais.

Entre seus principais fundamentos estão os estudos sobre transições de liderança e work values do Leadership Pipeline, as competências fundamentais de liderança pesquisadas pelo Center for Creative Leadership (CCL) e a literatura sobre comportamentos de liderança e desenvolvimento baseada em evidências.

## Nota de autoria

As cinco competências e os três níveis de complexidade apresentados neste material constituem uma síntese autoral. As referências citadas fundamentam conceitos e escolhas do framework, mas não correspondem, isoladamente, à sua arquitetura completa.

**ÍNDICE**


**01** Liderança e complexidade

**02** As 5 competências essenciais

**03** Autoliderança, maturidade emocional e Learning Agility

**04** Comunicação e influência

**05** Liderança de pessoas e desenvolvimento de talentos

**06** Orientação para resultados e execução

**07** Pensamento estratégico, visão sistêmica e adaptabilidade

**08** Work Values | Valores associados ao papel de liderança

**09** Perfil de Liderança

**10** Do diagnóstico ao desenvolvimento

**11** Perguntas para reflexão

**12** Sobre Ana Paula Cossermelli

**13** Referências


Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 01 | LIDERANÇA E COMPLEXIDADE

As competências de liderança não precisam mudar à medidaque a carreira avança. O que muda é a complexidade dos contextos nos quais precisam ser mobilizadas, a amplitude de seus impactos e aquilo que o profissional precisa passar a valorizar como contribuição de liderança.
Este framework considera três níveis de complexidade:

## COMPLEXIDADE INICIAL

Predominância da liderança da equipe e da entrega por meio de outras pessoas.

## COMPLEXIDADE AMPLIADA

Maior atuação entre equipes, áreas e stakeholders, com ampliação da visão do negócio e da influência transversal.

## COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA

Atuação sobre questões organizacionais, escolhas de longo prazo, construção de capacidade futura e resposta ao ambiente externo.

## Esses níveis não classificam a pessoa.

Um profissional pode mobilizar diferentes competências em diferentes níveis de complexidade. Sua efetividade depende da combinação entre suas capacidades, as exigências do papel e o contexto no qual atua.

# 02 | AS 5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

## 1. AUTOLIDERANÇA, MATURIDADE EMOCIONAL E LEARNING AGILITY

Capacidade de compreender e regular a própria atuação, reconhecer seu impacto e aprender continuamente com experiências, feedbacks e situações novas, transformando esses aprendizados em mudanças efetivas de comportamento.

## 2. COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA

Capacidade de comunicar com objetividade, escutar diferentes perspectivas, construir confiança, posicionar-se e mobilizar pessoas e stakeholders em torno de objetivos, decisões e direcionamentos.

## 3. LIDERANÇA DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Capacidade de gerar resultados por meio das pessoas, promovendo alinhamento, autonomia, responsabilização e desenvolvimento, construindo capacidade de liderança para o futuro.

## 4. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS E EXECUÇÃO

Capacidade de converter objetivos e direcionamentos em prioridades, decisões e entregas, mobilizando recursos, assumindo responsabilidade e sustentando uma execução consistente.

## 5. PENSAMENTO ESTRATÉGICO, VISÃO SISTÊMICA E ADAPTABILIDADE

Compreender o contexto, antecipar cenários e formular escolhas.

Capacidade de interpretar o ambiente e suas interdependências, identificar tendências, antecipar implicações, formular escolhas e adaptar direcionamentos diante de mudanças relevantes.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 03 | AUTOLIDERANÇA, MATURIDADE EMOCIONAL E LEARNING AGILITY

Capacidadede compreender e regular a própria atuação, reconhecer seu impacto e aprender continuamente com experiências, feedbacks e situações novas, transformando esses aprendizados em mudanças efetivas de comportamento.

**COMPREENDER-SE → REGULAR-SE → APRENDER → ADAPTAR-SE**

| COMPLEXIDADE INICIAL | COMPLEXIDADE AMPLIADA | COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA |
|---|---|---|
| • Reconhece suas principais forças e aspectos a desenvolver e demonstra abertura genuína para feedback.<br>• Percebe o impacto do próprio comportamento sobre a equipe e ajusta sua atuação quando necessário.<br>• Mantém equilíbrio diante de pressões, contratempos, críticas e divergências presentes na rotina de gestão.<br>• Reconhece erros e utiliza experiências bem e malsucedidas como fonte de aprendizagem.<br>• Experimenta novas abordagens e modifica comportamentos quando percebe que sua forma habitual de atuação não produz o resultado esperado. | • Mantém consistência e capacidade de julgamento diante de maior pressão, ambiguidade e interesses divergentes.<br>• Reconhece como seu estilo de liderança afeta diferentes pessoas e contextos e adapta sua abordagem quando necessário.<br>• Busca ativamente feedback e diferentes perspectivas, inclusive aquelas que questionam suas próprias convicções.<br>• Transfere aprendizados de experiências anteriores para situações novas, evitando depender exclusivamente de soluções já conhecidas.<br>• Reavalia premissas e modifica sua abordagem diante de novas informações, mudanças ou resultados diferentes dos esperados. | • Compreende como seu comportamento, decisões e estilo de liderança repercutem para além da própria área.<br>• Mantém qualidade de julgamento e equilíbrio diante de elevada incerteza, pressão e exposição.<br>• Questiona modelos mentais e premissas consolidadas quando mudanças no contexto exigem novas respostas.<br>• Aprende e se adapta em situações para as quais experiências anteriores não oferecem respostas suficientes.<br>• Estimula questionamento, experimentação e aprendizagem nas lideranças e ambientes sob sua influência. |

Leitura do framework: observe a complexidade em que os comportamentos aparecem com consistência e as exigências do contexto atual ou futuro. Não se trata de somar itens ou gerar uma pontuação.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 04 | COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA

Capacidadede de comunicar com objetividade, escutar diferentes perspectivas, construir confiança, posicionar-se e mobilizar pessoas e stakeholders em torno de objetivos, decisões e direcionamentos.

**ESCUTAR → COMPREENDER → POSICIONAR-SE → INFLUENCIAR**

| COMPLEXIDADE INICIAL | COMPLEXIDADE AMPLIADA | COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA |
|---|---|---|
| • Comunica prioridades, expectativas e decisões de forma objetiva para a equipe.<br>• Escuta diferentes perspectivas e demonstra compreensão antes de responder ou decidir.<br>• Oferece feedback claro e específico, indicando comportamentos a manter ou ajustar.<br>• Expõe ideias e recomendações com segurança, utilizando argumentos coerentes e adequados ao interlocutor.<br>• Constrói relações de confiança com a equipe e interfaces mais próximas. | • Adapta linguagem, argumentos e abordagem a diferentes interlocutores e stakeholders.<br>• Conduz conversas difíceis e administra divergências preservando objetividade e qualidade das relações.<br>• Influencia pares e outras áreas sem depender exclusivamente da autoridade formal.<br>• Integra diferentes perspectivas e constrói alinhamento em situações com interesses distintos.<br>• Posiciona recomendações com segurança e sustenta seus argumentos diante de questionamentos e resistência. | • Traduz temas complexos e direcionamentos estratégicos em mensagens claras e relevantes para diferentes públicos.<br>• Constrói compreensão e alinhamento em torno de decisões que envolvem múltiplos interesses.<br>• Influencia decisões relevantes em ambientes de elevada complexidade e interdependência.<br>• Constrói alianças e redes de relacionamento necessárias à implementação de prioridades estratégicas.<br>• Representa sua área ou organização e sustenta posicionamentos em contextos de elevada exposição, preservando credibilidade e capacidade de articulação. |

Leitura do framework: observe a complexidade em que os comportamentos aparecem com consistência e as exigências do contexto atual ou futuro. Não se trata de somar itens ou gerar uma pontuação.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 05 | LIDERANÇA DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Capacidade de gerar resultados por meio das pessoas, promovendo alinhamento, autonomia, responsabilização e desenvolvimento e construindo capacidade de liderança para o futuro.

**DIRECIONAR → DELEGAR → DESENVOLVER → GERAR AUTONOMIA**

| COMPLEXIDADE INICIAL | COMPLEXIDADE AMPLIADA | COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA |
|---|---|---|
| • Define responsabilidades, expectativas e critérios de desempenho claros para os integrantes da equipe.<br>• Delega atividades e responsabilidades considerando capacidade, experiência e oportunidade de desenvolvimento.<br>• Acompanha o desempenho sem assumir desnecessariamente responsabilidades que pertencem à equipe.<br>• Utiliza situações concretas do trabalho, desafios e acompanhamento da atuação como oportunidades de desenvolvimento.<br>• Reconhece diferentes capacidades, necessidades e motivações e ajusta sua liderança quando necessário. | • Amplia progressivamente autonomia e responsabilização, evitando concentração excessiva das decisões no líder.<br>• Identifica potenciais e cria oportunidades para que profissionais assumam desafios de maior complexidade.<br>• Desenvolve profissionais capazes de assumir responsabilidades mais amplas e posições de liderança.<br>• Avalia a qualidade da liderança exercida pelos gestores sob sua responsabilidade e atua no desenvolvimento desses líderes.<br>• Constrói equipes com competências complementares e capazes de operar sem dependência excessiva da sua intervenção. | • Desenvolve líderes capazes de desenvolver pessoas e novas lideranças.<br>• Identifica posições, talentos e capacidades críticas e contribui para a construção de sucessores.<br>• Toma decisões sobre pessoas considerando tanto as necessidades atuais quanto as capacidades necessárias para o futuro.<br>• Cria condições organizacionais que favorecem autonomia, responsabilização, colaboração e aprendizagem.<br>• Trata desenvolvimento de talentos, qualidade da liderança e sucessão como elementos relevantes para a sustentabilidade do negócio. |

Leitura do framework: observe a complexidade em que os comportamentos aparecem com consistência e as exigências do contexto atual ou futuro. Não se trata de somar itens ou gerar uma pontuação.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 06 | ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS E EXECUÇÃO

Capacidade de converter objetivos e direcionamentos em prioridades, decisões e entregas, mobilizando recursos, assumindo responsabilidade e sustentando uma execução consistente.

**PRIORIZAR → MOBILIZAR → EXECUTAR → ENTREGAR**

| COMPLEXIDADE INICIAL | COMPLEXIDADE AMPLIADA | COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA |
|---|---|---|
| • Traduz objetivos em prioridades, responsabilidades e entregas claras para a equipe.<br>• Estabelece mecanismos de acompanhamento e intervém diante de desvios relevantes.<br>• Assume responsabilidade pelas próprias decisões e pelos resultados da equipe.<br>• Prioriza atividades considerando impacto, urgência e recursos disponíveis.<br>• Identifica obstáculos e busca alternativas para preservar compromissos e entregas. | • Converte objetivos mais amplos em prioridades e planos de execução para diferentes frentes de trabalho.<br>• Integra entregas e dependências entre equipes e áreas, evitando otimizar o resultado local em detrimento do resultado mais amplo.<br>• Toma decisões considerando recursos, restrições, riscos e prioridades concorrentes.<br>• Estabelece mecanismos de acompanhamento que favorecem responsabilização sem gerar microgerenciamento.<br>• Identifica antecipadamente desvios, restrições e dependências críticas e atua para preservar os resultados. | • Traduz direcionamentos estratégicos em escolhas, prioridades, recursos e mecanismos de execução organizacional.<br>• Direciona recursos para iniciativas de maior impacto, fazendo escolhas inclusive sobre o que deve deixar de ser priorizado.<br>• Estabelece condições para que responsabilidades e decisões sejam distribuídas sem perda de alinhamento e accountability.<br>• Equilibra resultados de curto prazo com construção de capacidade e sustentabilidade futura.<br>• Mantém estratégia, decisões e execução conectadas, acompanhando resultados e promovendo correções de rota quando necessário. |

Leitura do framework: observe a complexidade em que os comportamentos aparecem com consistência e as exigências do contexto atual ou futuro. Não se trata de somar itens ou gerar uma pontuação.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 07 | PENSAMENTO ESTRATÉGICO, VISÃO SISTÊMICA E ADAPTABILIDADE

Capacidade de interpretar o ambiente e suas interdependências, identificar tendências, antecipar implicações, formular escolhas e adaptar direcionamentos diante de mudanças relevantes.

**LER → ESCOLHER → ADAPTAR**

| COMPLEXIDADE INICIAL | COMPLEXIDADE AMPLIADA | COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA |
|---|---|---|
| • Compreende como as atividades e decisões da equipe contribuem para objetivos mais amplos da área e do negócio.<br>• Considera impactos sobre clientes, processos e outras áreas antes de tomar decisões relevantes.<br>• Busca compreender as razões e objetivos por trás das prioridades, e não apenas executar demandas.<br>• Identifica mudanças no contexto próximo e avalia suas implicações para a equipe e suas entregas.<br>• Considera alternativas antes de decidir e ajusta planos quando novas informações tornam a abordagem inicial menos adequada. | • Analisa situações considerando interdependências entre áreas, processos, clientes e resultados do negócio.<br>• Integra informações internas e externas para identificar tendências, riscos e oportunidades relevantes.<br>• Questiona premissas e considera diferentes cenários antes de decisões de maior impacto.<br>• Define escolhas considerando consequências, trade-offs e implicações para diferentes stakeholders.<br>• Reavalia direcionamentos diante de mudanças significativas, preservando foco nos objetivos e prioridades. | • Integra informações sobre clientes, mercado, concorrência, tecnologia e ambiente organizacional para identificar implicações para o negócio.<br>• Interpreta tendências e sinais de mudança, distinguindo questões conjunturais de movimentos com potencial impacto estratégico.<br>• Formula cenários e escolhas estratégicas considerando oportunidades, riscos, capacidades e consequências de longo prazo.<br>• Compreende interdependências organizacionais e evita decisões que maximizem uma parte do sistema em detrimento do todo.<br>• Reconsidera estratégias e direcionamentos quando mudanças no contexto tornam premissas anteriores menos válidas. |

Leitura do framework: observe a complexidade em que os comportamentos aparecem com consistência e as exigências do contexto atual ou futuro. Não se trata de somar itens ou gerar uma pontuação.

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 08 | WORK VALUES | VALORES ASSOCIADOS AO PAPEL DE LIDERANÇA

Competência não explica, sozinha, a efetividade de uma liderança.

À medida que aumenta a complexidade do papel, também pode ser necessário rever o que o profissional considera sua principal contribuição e onde entende que deve investir seu tempo e atenção.

Um líder pode, por exemplo, saber delegar e, ainda assim, continuar assumindo atividades da equipe porque atribui maior valor à sua própria capacidade de execução.

Pode compreender intelectualmente a importância do desenvolvimento de pessoas, mas continuar dedicando quase toda a sua agenda a questões técnicas e operacionais.

Ou pode ter capacidade de pensamento estratégico, mas permanecer excessivamente envolvido na solução dos problemas do presente.

Nesses casos, desenvolver uma nova técnica pode não ser suficiente.

É necessário trabalhar também os valores associados ao papel de liderança.

A mudança pode envolver transições como:

- De executar pessoalmente para gerar resultados por meio de outras pessoas
- De ser a principal referência técnica para construir capacidade na equipe
- De resolver problemas para desenvolver pessoas capazes de resolvê-los
- De controlar decisões para criar autonomia com responsabilização
- De otimizar a própria área para considerar o resultado do sistema
- De responder predominantemente ao presente para dedicar atenção também ao futuro

Essas transições não acontecem necessariamente de forma linear e precisam ser compreendidas à luz das exigências do papel e do contexto.

Por isso, desenvolver uma liderança exige olhar não apenas para aquilo que a pessoa é capaz de fazer, mas também para o que tende a priorizar, valorizar e reconhecer como sua principal contribuição.

# 09 | PERFIL DE LIDERANÇA

O objetivo do framework não é classificar uma pessoa como liderança “inicial”, “plena” ou “madura”.

Cada profissional apresenta uma combinação própria de:

- Forças consolidadas
- Competências que precisam ganhar amplitude ou complexidade
- Competências que podem constituir diferenciais
- Valores associados ao papel de liderança que favorecem ou limitam sua atuação

Essa combinação deve ser interpretada considerando:

**PESSOA × COMPETÊNCIAS × EXIGÊNCIAS DO PAPEL × CONTEXTO**

Uma competência não é forte ou insuficiente em abstrato.

## A questão central é:
## Essa forma de exercer a competência é adequada à complexidade do trabalho de liderança que a pessoa precisa realizar neste contexto?

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 10 | DO DIAGNÓSTICO AO DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento de liderança não significa tornar todas as competências igualmente fortes.
O diagnóstico ajuda a identificar onde concentrar o investimento.

DIAGNOSTICAR → PRIORIZAR → DESENVOLVER

**Em processos de desenvolvimento de lideranças, o diagnóstico é o ponto de partida: compreender o perfil de liderança, as exigências do papel e o contexto para então definir prioridades e ações de desenvolvimento conectadas aos desafios reais do trabalho.**

**DIAGOSTICAR** — compreender como as competências se manifestam, forças, diferenciais, valores e exigências do papel e do contexto

**PRIORIZAR** — identificar lacunas críticas, competências que precisam ganhar amplitude ou complexidade e forças que podem ser potencializadas como diferenciais

**DESENVOLVER** — transformar prioridades em reflexão, experimentação prática, feedback e ações conectadas aos desafios reais do trabalho



Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 11 | PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

Estas perguntas não constituem um instrumento de avaliação ou uma escala de proficiência. São convites para observar como cada competência aparece na prática, considerando os desafios atuais e futuros da liderança.

**1. AUTOLIDERANÇA, MATURIDADE EMOCIONAL E LEARNING AGILITY**

- Que situações de liderança mais desafiam sua capacidade de manter equilíbrio e qualidade de julgamento?
- Que feedbacks sobre sua forma de liderar aparecem de maneira recorrente e o que você tem feito com eles?
- Quando uma abordagem que funcionou no passado deixa de produzir resultado, quão rapidamente você consegue reconhecê-lo e experimentar outra forma de atuação?
- Que experiência recente fez você rever uma convicção, comportamento ou maneira de liderar?

**2. COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA**

- Com quais públicos sua capacidade de comunicação e influência aparece com mais consistência? E com quais ela é mais desafiada?
- Em situações de divergência, você tende a adaptar sua abordagem, intensificar seus argumentos ou evitar o confronto?
- Até que ponto sua influência depende da autoridade do cargo e até que ponto decorre de credibilidade, confiança e capacidade de articulação?
- Que conversas, posicionamentos ou stakeholders exigiriam hoje uma capacidade de influência diferente daquela que você utiliza habitualmente?

**3. LIDERANÇA DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

- Quanto da sua agenda ainda depende da sua própria execução e quanto está dedicado a criar condições para que outras pessoas entreguem resultados?
- Em que situações você percebe maior tendência a reassumir atividades ou decisões que poderiam permanecer sob responsabilidade da equipe?
- Que profissionais se tornaram mais autônomos, ampliaram responsabilidades ou assumiram novos desafios como resultado da sua liderança?
- Se você se afastasse da equipe por um período, quais decisões ou entregas ainda dependeriam excessivamente de você?

**4. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS E EXECUÇÃO**

- Quando existem mais prioridades do que recursos disponíveis, como você decide o que realmente merece atenção?
- Que mecanismos utiliza para acompanhar resultados sem transformar acompanhamento em controle excessivo?
- Diante de desvios relevantes, você tende predominantemente a resolver o problema imediato ou também identifica as causas e condições que precisam ser modificadas?
- Quando uma decisão exige deixar algo de fazer ou reduzir uma prioridade, como você lida com essa escolha?

**5. PENSAMENTO ESTRATÉGICO, VISÃO SISTÊMICA E ADAPTABILIDADE**

- Quanto do seu tempo é dedicado a compreender mudanças no negócio, clientes, mercado e ambiente externo, além das demandas imediatas da sua área?
- Antes de uma decisão relevante, quais perspectivas, interdependências e consequências você costuma considerar?
- Que premissas importantes para sua área ou negócio talvez precisem ser questionadas diante das mudanças atuais?
- Quais decisões de hoje podem gerar consequências relevantes no médio e longo prazo e como você está considerando esses impactos?

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

## WORK VALUES

### O que você passou a valorizar como trabalho de liderança?

Algumas transições de liderança não exigem apenas novas competências. Exigem rever onde o profissional encontra valor, reconhecimento e sentido na própria contribuição.

- Em quais situações você ainda sente maior satisfação em resolver pessoalmente do que em criar condições para que outra pessoa resolva?
- O que é mais difícil deixar para trás à medida que sua responsabilidade aumenta: execução, domínio técnico, controle das decisões ou proximidade com todos os detalhes?
- Onde sua agenda revela prioridades diferentes daquelas que você afirma considerar importantes?
- Que atividades foram fundamentais para seu sucesso até aqui, mas talvez não devam ocupar o mesmo espaço no seu próximo contexto de liderança?
- Pelo que você gostaria que sua contribuição fosse reconhecida daqui para frente, e o que precisaria mudar na sua atuação para que isso acontecesse?

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 12 | SOBRE ANA PAULA COSSERMELLI

Ana Paula Cossermelli atua com desenvolvimento de lideranças e carreira, integrando experiência executiva, mentoria, coaching executivo e diagnóstico de competências comportamentais.



Construiu uma trajetória de mais de 25 anos no mercado corporativo e financeiro, com passagens por Credicard, Serasa, Citibank, Accenture, Sicredi e Unicred e mais de uma década em posições de liderança. Essa experiência sustenta uma atuação conectada aos desafios reais de gestão, especialmente em momentos de transição, ampliação de responsabilidades e desenvolvimento para contextos de maior complexidade.

Atualmente, desenvolve trabalhos de Mentoria Executiva, Mentoria de Carreira, Coaching Executivo e projetos de desenvolvimento de lideranças para organizações. Seus processos são customizados e partem da compreensão da pessoa, das competências, das exigências do papel e do contexto.

É Associate Certified Coach (ACC) pela International Coaching Federation (ICF), Executive Coach pela Academy of Executive Coaching (AoEC), Analista PDA e Analista Dilemas de Gestão (Talogy). Possui MBA Executivo em Marketing pelo IBMEC, Extensão universitária em Administração pela Universidade da Califórnia – Berkeley e Pós-Graduação em Orientação Profissional e Carreira.

**Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança**

Saiba mais em:
LinkedIn | Ana Paula Cossermelli
Instagram | @anapaulacossermelli
Site | anapaulacossermelli.com.br

Ana Paula Cossermelli | Carreira & Liderança © 2026

# 13 | REFERÊNCIAS

Referências que fundamentam este framework

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James L.; JONASEN, Kent. The Leadership Pipeline: Developing Leaders in the Digital Age. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2024.
Transições de liderança, trabalho a ser realizado, competências, aplicação do tempo e work values.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. The Core Leadership Skills You Need in Every Role. 2025.
Self-awareness, communication, influence e learning agility como capacidades fundamentais cuja aplicação muda ao longo da carreira.

YUKL, Gary. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives, v. 26, n. 4, p. 66–85, 2012. DOI: 10.5465/amp.2012.0088.
Taxonomia de comportamentos de liderança e base para a ênfase em comportamentos observáveis.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD); CENTER FOR EVIDENCE-BASED MANAGEMENT (CEBMa). Leadership Development: An Evidence Review. London, 2023.
Revisão de evidências sobre desenvolvimento de liderança.

DE MEUSE, Kenneth P. Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility. Industrial and Organizational Psychology, v. 5, n. 3, p. 280–286, 2012.
Aprofundamento conceitual de learning agility no desenvolvimento de lideranças.

BOULAND-VAN DAM, Sophie I. M.; OOSTROM, Janneke K.; JANSEN, Paul G. W. Development and validation of the leadership learning agility scale. Frontiers in Psychology, v. 13, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.991299.
Validação de uma medida de learning agility aplicada à liderança, com ênfase em aprendizagem, busca de feedback e desenvolvimento sistemático.

SWISHER, Vicki. Learning Agility: The “X” Factor in Identifying and Developing Future Leaders. Industrial and Commercial Training, v. 45, n. 3, p. 139–142, 2013.
Aplicação de learning agility ao desenvolvimento de futuras lideranças.

Nota metodológica
O framework integra referências acadêmicas e profissionais com experiência prática em desenvolvimento de lideranças e diagnóstico de competências comportamentais. Ele não pretende reproduzir integralmente nenhum dos modelos citados nem funcionar como instrumento psicométrico ou autoteste.

© Ana Paula Cossermelli, 2026. Todos os direitos reservados.