Área Temática: Estudos Organizacionais
Categoria: ENANGRAD PLENO

A MIRAGEM EMPREENDEDORA: O TRABALHO IDENTITÁRIO PARADOXAL DOS FRANQUEADOS

Resumo

Este ensaio teórico sustenta a tese de que o franchising produz uma *miragem empreendedora*, uma promessa de autonomia e realização que encobre estruturas de subordinação e controle. A partir da integração das literaturas de *identity work*, teoria dos paradoxos e estudos sobre franchising, argumenta-se que os franqueados vivenciam um paradoxo identitário estrutural pois, são convocados a agir como empreendedores enquanto são tratados como operadores dependentes. Propõe-se o conceito de *trabalho identitário paradoxal* (TIP), que descreve os esforços narrativos, cognitivos e emocionais necessários para manter um senso de autenticidade em meio a contradições institucionais persistentes. O artigo desenvolve um modelo conceitual multinível com cinco proposições teóricas que explicam como os paradoxos são institucionalizados assimetricamente, mediados relacionalmente, vivenciados em trajetórias identitárias distintas, sujeitos a condições de ruptura e constitutivos da coesão simbólica das redes. A análise revela que a estabilidade das redes de franquia depende não apenas de mecanismos formais de governança, mas de um plano simbólico no qual a promessa de autonomia empreendedora opera como instrumento de controle organizacional. A contribuição teórica e social alinha-se ao ODS 8 da ONU, destacando o impacto do franchising na dignidade e no sentido do trabalho.

Palavras-chave: franchising; identity work; trabalho identitário paradoxal; paradoxos organizacionais; autonomia empreendedora.

Abstract

This theoretical essay argues that franchising produces an entrepreneurial mirage, a promise of autonomy and fulfillment that conceals structures of subordination and control. Drawing on identity work theory, paradox theory, and franchising studies, the paper proposes the concept of *paradoxical identity work* (PIW) to describe the narrative, cognitive, and relational efforts through which franchisees maintain a sense of authenticity and belonging amid persistent structural contradictions. A multilevel conceptual model with five theoretical propositions is developed, explaining how paradoxes are asymmetrically institutionalized, relationally mediated, enacted through distinct identity trajectories, subject to rupture conditions, and constitutive of network cohesion. The analysis reveals that franchise network stability depends not only on formal governance mechanisms (contracts, manuals, metrics) but on a symbolic plane in which the ideal of entrepreneurial autonomy functions as an instrument of organizational control. The paper contributes to organizational theory by theorizing the "entrepreneurial mirage" as an analytical category exposing the identity dimension of organizational power, and by proposing PIW as a microfoundational construct connecting structure and subjectivity. Implications align with UN SDG 8 on decent work and economic growth.

Keywords: franchising; identity work; paradoxical identity work; organizational paradoxes; entrepreneurial autonomy.

1. INTRODUÇÃO

Era pouco antes das oito da manhã quando o franqueado abriu as portas da loja. O aroma do café recém-passado misturava-se ao som da playlist corporativa enviada pela matriz. Cada detalhe seguia o manual, a disposição dos produtos, a saudação aos clientes, a temperatura do ar-condicionado. Ao revisar as metas no painel digital da franqueadora, ele repetiu pra si próprio a frase que o motivara a comprar a franquia: "sou dono do meu próprio negócio". Minutos depois, uma mensagem automática notificava que sua promoção local violava o padrão nacional de marketing. Entre o orgulho de empreender e a vigilância das regras, ele percebeu que sua autonomia vinha condicionada. Essa tensão cotidiana entre liberdade e controle define como milhares de franqueados constroem sua identidade profissional no capitalismo contemporâneo (Combs et al., 2011; Watson et al., 2024; Fleming, 2017).

O franchising opera em mais de 180 países e gera milhões de empregos diretos e indiretos (Combs et al., 2004). Sua força repousa sobre uma promessa singular de permitir que indivíduos realizem o sonho de empreender com segurança, apoiados por uma marca consolidada (Dant & Kaufmann, 2003). Ao combinar autonomia operacional e padronização institucional, o modelo se tornou símbolo de estabilidade. Paralelamente, a literatura de *identity work* demonstra como indivíduos constroem significados sobre si mesmos por meio de narrativas e práticas de autodefinição, moldadas por estruturas de poder e discurso organizacional (Alvesson & Willmott, 2002; Brown, 2015). Nesse sentido, o franchising constitui terreno privilegiado para examinar como sujeitos "empreendedores" negociam autonomia sob regimes institucionais de controle simbólico (Watson et al., 2024).

Apesar da importância econômica do franchising, sua análise teórica permanece enraizada em lentes de eficiência e governança, centradas em contratos e incentivos (Combs et al., 2004). Essa tradição explica o funcionamento do sistema, mas negligencia sua dimensão subjetiva. O que significa "ser franqueado", um ator que representa simultaneamente a independência do empreendedorismo e a subordinação a uma marca? Segundo Smith e Lewis (2011), paradoxos organizacionais são contradições interdependentes que persistem ao longo do tempo, e, não são dilemas a resolver, mas tensões a habitar. O franchising manifesta essa condição estruturalmente, pois os sujeitos são compelidos a sustentar identidades incompatíveis (Miron-Spektor et al., 2018; Hahn & Knight, 2021).

O artigo oferece três contribuições principais. Primeiro, reconceitua o franchising como regime identitário paradoxal, deslocando o foco da eficiência contratual para a produção institucional de subjetividades. Segundo, propõe o conceito de *trabalho identitário paradoxal* (TIP), que explica como os franqueados sustentam identidades viáveis em meio a tensões inescapáveis. Terceiro, desenvolve um modelo teórico multinível com cinco proposições que conectam estrutura, interação e subjetividade, oferecendo microfundamentos identitários à teoria dos paradoxos.

2. METODOLOGIA

Este artigo foi concebido como ensaio teórico orientado ao desenvolvimento conceitual, seguindo as diretrizes de Jaakkola (2020) e Corley e Gioia (2011). Adota a forma de síntese teórica integrativa, combinando *theory synthesis* e *theory adaptation*, com o objetivo de reconceituar o franchising sob novas lentes explicativas. O processo seguiu uma lógica abdutiva, na qual a construção teórica emerge da interação entre a literatura existente e a interpretação reflexiva do fenômeno (Van de

Ven, 2007), guiada pelos princípios de problematização de Alvesson e Sandberg (2013), em vez de apenas preencher lacunas, buscou-se reinterpretar premissas implícitas da literatura.

A base conceitual compreende 73 artigos científicos revisados por pares, 58 da revisão integrativa foram publicados entre 2020 e 2025 e 15 textos seminais nas três correntes teóricas mobilizadas. Os critérios de inclusão seguiram três eixos: relevância conceitual (identidade, paradoxo ou franchising), relevancia acadêmica (priorizando periódicos Q1 ou Q2) e aderência temporal. A integração seguiu análise temática e síntese relacional, identificando os mecanismos pelos quais paradoxos organizacionais se convertem em paradoxos identitários, conforme orientações de Whetten (1989), a saber: o que (conceitos), como (relações), por que (lógica explicativa) e onde/quando (limites de aplicabilidade).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 *Identity Work* e Construção do Self Organizacional

A literatura de *identity work* constitui um dos eixos mais férteis para compreender os modos pelos quais os indivíduos constroem, negociam e sustentam o sentido de quem são dentro das organizações. A identidade é continuamente formada em interação com contextos sociais e discursivos; o *identity work* é o processo reflexivo e performativo pelo qual os sujeitos produzem coerência simbólica em meio a pressões contraditórias (Ibarra, 1999; Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006). Para Ibarra (1999), o self profissional é sempre provisório, um conjunto de *provisional selves* que se reconfigura conforme o indivíduo testa novas narrativas de si.

Alvesson e Willmott (2002) introduziram o conceito de *identity regulation*, considerando que as organizações moldam identidades por meio de discursos e práticas normativas que transformam a submissão em expressão de autenticidade. Petriglieri (2011) demonstra que os indivíduos recorrem a estratégias de *identity repair* quando percebem rupturas entre crenças pessoais e significados organizacionais. A dimensão narrativa foi aprofundada por Jabbouri et al. (2025), que identificaram o *narrative switching*, ou seja, troca súbita de narrativa dentro de uma mesma interação como dispositivo pelo qual indivíduos gerenciam incoerências entre o que vivem e o que querem parecer. Starmann et al. (2025) documentaram a *intrapreneur identity illusion*, no qual indivíduos que aspiram a uma identidade empreendedora constroem, ao longo do tempo, conflito estrutural com a identidade de colaborador dependente, seguindo trajetória previsível de entusiasmo, acumulação interna de tensão e eventual ruptura. No franchising, a barreira financeira de saída prolonga essa trajetória e intensifica os mecanismos de regulação simbólica.

Jiang, Zhao-Ding e Qi (2025) identificaram três caminhos pelos quais indivíduos navegam conflitos entre identidade aspirada e identidades preexistentes. O primeiro, *elevation*, ressignifica a dependência como etapa de projeto maior. O segundo, *experimentation*, testa soluções provisórias, e, o terceiro, *entrenchment*, fecha-se na identidade preexistente. Essa tipologia é diretamente aplicável ao franqueado, pois, ao adquirir ao sistema, ativa simultaneamente a identidade aspirada de dono de negócio e a identidade preexistente de operador dependente, e a trajetória percorrida determina bem-estar, engajamento e risco de ruptura.

3.2 Paradoxos Identitários e Trabalho sob Contradição

A teoria dos paradoxos consolidou-se como arcabouço conceitual para compreender tensões organizacionais persistentes. Desde Lewis (2000), entende-se que paradoxos não são falhas, mas condições inerentes à vida organizacional, coexistência de elementos interdependentes e mutuamente opostos que se reforçam continuamente. Smith e Lewis (2011) classificam as contradições em quatro dimensões, a saber: aprendizagem, pertencimento, desempenho e organização. Schad et al. (2016) descrevem a racionalidade do "e/e" (*both/and thinking*) como forma avançada de pensamento capaz de integrar perspectivas inconciliáveis sem suprimir a complexidade.

Miron-Spektor et al. (2018) oferecem contribuição decisiva ao desenvolver o construto de *paradox mindset*, a extensão em que um indivíduo aceita e é energizado por tensões. Quando alto, as tensões melhoram desempenho e inovação; quando baixo, as prejudicam. Hahn e Knight (2021) distinguem entre tensões latentes (inerentes à estrutura) e tensões constituídas socialmente (quando atores as tornam salientes), distinção decisiva para o presente argumento de que a *miragem empreendedora* não é ilusão subjetiva nem apenas imposição estrutural, mas se produz na intersecção entre as tensões latentes do sistema e os trabalhos narrativos pelos quais os franqueados as tornam habitáveis. Quando o poder é assimétrico, como documenta Fleming (2017), o *paradox mindset* positivo pode converter-se em armadilha, e o indivíduo internaliza a ambiguidade como virtude, legitimando o próprio sofrimento como parte do desempenho esperado.

3.3 Franchising como Contexto Paradoxal de Identidade e Controle

A literatura seminal de franchising já reconhecia o sistema como forma híbrida que combina descentralização empreendedora e controle centralizado (Kaufmann & Dant, 1996; Combs et al., 2004). Essa arquitetura é, por natureza, paradoxal, pois exige conformidade para garantir a consistência da marca e, simultaneamente, incentiva a iniciativa individual para estimular inovação e crescimento. O paradoxo estrutural não é falha de design, mas recurso de governança que mantém a coesão por meio da ambiguidade permanente.

Watson et al. (2024), em estudo multinível com 348 franqueados, demonstraram que os franqueados operam em posição de *boundary-spanning role*, expostos simultaneamente às pressões internas da rede e às demandas do mercado local. O estudo revelou resultado significativo, indicando que franqueados que se autoidentificam como empreendedores e percebem maior autonomia sofrem menos exaustão emocional, mas sistemas com rotinas operacionais fortes também reduzem a exaustão. A padronização pode ser tanto opressiva quanto um recurso psicológico, dependendo de como é internalizada. Larty e Hopkinson (2023), a partir de análise narrativa com 20 franqueados britânicos, explicam a persistência da promessa de autonomia por meio do conceito lacaniano de *lack* (falta), que é precisamente a distância irredutível entre o sonho de ser dono do próprio negócio e a realidade da dependência sistêmica que mantém o franqueado engajado. Os autores identificaram quatro estratégias narrativas, a saber: evitação, circunavegação, revelação e redução, todas, formas concretas que o TIP assume no cotidiano.

Watson, Senyard e Dada (2020) documentaram que franqueados desenvolvem inovações que frequentemente não divulgam ao sistema, configurando o *paradoxo da conformidade inovadora*. Inova-se para pertencer, mas compartilha-se apenas quando a confiança relacional é suficientemente alta. Esse processo evidencia como

os mecanismos de governança criam desincentivos para a divulgação da inovação que o sistema precisaria para se adaptar.

3.4 Integração Teórica: O Trabalho Identitário Paradoxal

Da combinação dessas perspectivas emerge o construto de *trabalho identitário paradoxal* (TIP), ou seja, o conjunto de esforços simbólicos, cognitivos e emocionais pelos quais os indivíduos sustentam coerência e pertencimento em contextos constituidos por tensões institucionais persistentes. No franchising, o TIP assume forma específica, pois, o franqueado narra a obediência como autonomia e o controle como cooperação, converte contradições em sentido por meio de trajetórias identitárias que variam de *elevation* a *entrenchment*, e sustenta esse trabalho enquanto os recursos relacionais e o *paradox mindset* disponíveis forem suficientes. Quando esses recursos se esgotam, o TIP se inverte, convertendo o mecanismo de coesão em fonte de alienação, cinismo ou saída.

O Quadro 1 sintetiza a convergência teórica, organizando as três correntes segundo quatro dimensões analíticas centrais: construto-chave, mecanismo explicativo, contribuições recentes mobilizadas e desfechos patológicos. O TIP aparece como construto integrador emergente que conecta estrutura e subjetividade.

Dimensão	Identity Work	Paradox Theory	Franchising Studies
Construto central	Self como processo reflexivo e performativo	Tensões interdependentes e persistentes	Forma híbrida de governança; autonomia controlada
Mecanismo explicativo	*Identity regulation*; *narrative repair*	*Both/and thinking*; *paradox mindset*	*Lack* lacaniana; inovação oculta; *boundary role*
Contribuições recentes	*Narrative switching*; *intrapreneur identity illusion*; trajetórias *elevation/experimentation/entrenchment*	Ontologia quântica; paradoxos assimétricos; dominação simbólica	Ambiguidade positiva da padronização; quatro estratégias narrativas
Desfechos patológicos	Ruptura narrativa; cinismo; saída	Polarização; negação; ciclo vicioso	Burnout; desengajamento; inovação oculta
TIP — Trabalho Identitário Paradoxal: microfundamento integrador que conecta estrutura e subjetividade			

Quadro 1. *Síntese Integrativa da Fundamentação Teórica*

Fonte: Elaborado com base na literatura revisada.

4. MODELO TEÓRICO E PROPOSIÇÕES

O modelo integra três níveis analíticos (estrutural, interacional e subjetivo) e argumenta que a estabilidade simbólica das redes depende de mecanismos distintos em cada nível, cujo encadeamento produz os paradoxos que os franqueados vivenciam cotidianamente. As cinco proposições são derivadas dessa lógica multinível e ancoradas na literatura revisada, cada uma especificando construtos, direção esperada e condições de contorno.

Proposição 1: Institucionalização Assimétrica dos Paradoxos

Quanto maior a assimetria de poder entre franqueador e franqueado, expressa em densidade de monitoramento, rigidez dos manuais e concentração de receita, maior a dependência do sistema em relação ao TIP como mecanismo de coesão, vis-à-vis mecanismos contratuais formais. Essa proposição inverte a causalidade usual, ou seja, não é o contrato que produz o alinhamento, mas o trabalho identitário do franqueado que torna o contrato tolerável. *Boundary condition*: modulada pelo nível de identidade empreendedora, quando alta e a autonomia percebida é baixa, o sistema é mais dependente do TIP; quando a identidade empreendedora é baixa (franqueado orientado à segurança), mecanismos contratuais são suficientes (Watson et al., 2024; Larty & Hopkinson, 2023).

Proposição 2: Mediação Relacional e Intensidade do TIP

A intensidade do TIP é positivamente moderada pela qualidade dos laços relacionais com o franqueador e pela densidade da comunidade de pares na rede. Franqueados em redes de alta confiança relacional exibem maior capacidade de ressignificar contradições estruturais, transformando controle em cooperação e padronização em excelência. Inversamente, quando a confiança deteriora, o TIP deixa de ser funcional e as contradições tornam-se insuportáveis, produzindo comportamentos de saída, desvio ou inovação oculta. *Boundary condition*: em franquias fortemente algorítmicas ou com contato mínimo entre as partes, o TIP pode ser substituído por mecanismos de autorregulação mediados por tecnologia (Watson, Senyard & Dada, 2020; Davies et al., 2011).

Proposição 3: Trajetórias do TIP e seus Desfechos Identitários

Os franqueados que navegam o conflito entre identidade empreendedora aspirada e identidade de operador dependente por meio do caminho de *elevation* produzem os maiores níveis de TIP funcional, ressignificando a dependência como etapa de um projeto maior, e exibem os melhores desfechos de bem-estar e engajamento. Os que percorrem *experimentation* produzem TIP intermitente, com maior propensão à inovação oculta. Os que se entrincheiram (*entrenchment*) produzem mínimo TIP e máximo risco de desengajamento, especialmente quando a barreira de saída financeira é alta. *Boundary condition*: franqueados sem experiência empreendedora anterior tendem ao *entrenchment* ou à *elevation*; os com experiência tendem à *experimentation* (Jiang et al., 2025; Gur & Mathias, 2021; Starmann et al., 2025).

Proposição 4: Condições de Ruptura do TIP

O TIP tem limites de sustentabilidade, assim sendo, quando a dissonância entre o discurso da autonomia empreendedora e a experiência vivida de controle excede o limiar de tolerância (definido pela interação entre *paradox mindset*, recursos relacionais e magnitude da barreira de saída), o TIP se converte em sofrimento produtivo, podendo gerar exaustão emocional, cinismo ou comportamentos de desvio. A probabilidade de ruptura aumenta quando: (a) o monitoramento intensifica a percepção de vigilância sem contrapartida relacional; (b) a identidade empreendedora é alta e a autonomia percebida é cronicamente baixa; (c) os rituais e narrativas corporativas perdem credibilidade por incoerência entre discurso e prática. *Boundary condition*: franqueados com alto *paradox mindset* têm maior limiar de tolerância, mas não indefinidamente (Miron-Spektor et al., 2018; Watson et al., 2024; Wincent & Örtqvist, 2021).

Proposição 5: TIP como Microfundamento da Coesão em Redes de Franquia

O TIP é o microfundamento identitário que conecta os paradoxos estruturais das redes à sua estabilidade observável. Redes que investem ativamente na produção e circulação de narrativas de autonomia empreendedora, por meio de rituais corporativos, programas de reconhecimento e comunidades de prática entre franqueados, exibem maior resiliência sistêmica do que redes que dependem exclusivamente de mecanismos contratuais de controle. Essa proposição implica que a governança eficaz opera em dois planos simultâneos: o plano formal (contratos, manuais, métricas) e o plano simbólico (narrativas, identidades, afetos). A negligência do segundo plano não elimina o TIP, mas ela o torna disfuncional, convertendo o mecanismo de coesão em fonte de alienação. *Boundary condition*: aplica-se com maior força a franquias de alta complexidade relacional e identidade de marca forte; em franquias de baixo envolvimento identitário, o TIP tem menor relevância relativa (Alvesson & Willmott, 2002; Smith & Lewis, 2011; Combs et al., 2011).

5. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

5.1 Contribuições Teóricas

O modelo proposto oferece três contribuições articuladas. A primeira situa-se na teoria da identidade: o TIP amplia a compreensão do *identity work* ao introduzir o paradoxo não como perturbação do processo identitário, mas como sua condição constitutiva. P3 formaliza esse argumento ao mostrar que franqueados percorrem trajetórias distintas em resposta ao conflito entre identidade aspirada e preexistente; P5 demonstra que o *identity work* é simultaneamente mecanismo de sentido pessoal e de estabilização institucional. Essa formulação avança além da literatura clássica, que tratava o self principalmente como locus de resistência (Ibarra, 1999; Brown, 2015), ao revelar o self como vetor ativo de legitimação estrutural.

A segunda contribuição situa-se na teoria dos paradoxos: P4 avança na microfundamentação da teoria ao demonstrar que o TIP tem limites de sustentabilidade definidos pela interação entre *paradox mindset*, recursos relacionais e barreira de saída. Isso desloca o foco da gestão de paradoxos do plano estratégico-organizacional para o plano existencial e relacional, onde sentido, moralidade e afetos se tornam variáveis que modulam a capacidade sistêmica de manutenção das tensões. A ontologia quântica de Hahn e Knight (2021) fundamenta essa proposição ao distinguir tensões latentes de tensões constituídas, distinção que explica por que a mesma rede pode produzir franqueados engajados e exaustos a partir das mesmas estruturas formais.

A terceira contribuição reinterpreta o franchising não apenas como arranjo híbrido de governança, mas como regime identitário paradoxal que opera em dois planos: formal e simbólico. P1 inverte a causalidade usual dos estudos de governança, pois não é o contrato que produz o alinhamento, mas o trabalho identitário que o torna tolerável. P2 conecta os achados sobre inovação oculta (Watson et al., 2020) à literatura de confiança em redes. Ao articular essas contribuições, o artigo propõe que a *miragem empreendedora* não é metáfora, mas categoria analítica. Ela nomeia o dispositivo pelo qual a promessa de autonomia se converte em mecanismo de governança.

5.2 Implicações Gerenciais e Agenda de Pesquisa

Do ponto de vista gerencial, o modelo revela que a estabilidade das redes depende da capacidade dos franqueados de transformar contradições estruturais em coerência simbólica. Para os franqueadores, isso implica reconhecer que o discurso da autonomia empreendedora é elemento constitutivo da experiência de trabalho, e que a coerência entre discurso e prática é condição de sustentabilidade. Políticas de comunicação, rituais corporativos e práticas de escuta ativa devem ser concebidos como espaços de reconstrução de sentido. Franqueadores que investem apenas no plano formal da governança e ignoram o simbólico aumentam o risco de ruptura do TIP, convertendo o mecanismo de coesão em fonte de alienação.

Do ponto de vista da agenda de pesquisa, P3 sugere estudos longitudinais sobre as trajetórias do TIP em franqueados em diferentes estágios de carreira, empregando *narrative inquiry* e análise de *narrative switching* (Jabbouri et al., 2025). P4 abre agenda sobre condições de ruptura, onde estudos mistos poderiam operacionalizar o *paradox mindset* como variável individual, o monitoramento como variável contextual e a exaustão emocional como desfecho. P5 sugere comparações entre setores com diferentes níveis de complexidade relacional, avaliando se a *miragem empreendedora* é propriedade geral do franchising ou específica de determinados modelos. A extensão para plataformas de *gig economy* e cooperativas permitiria avaliar a generalidade do TIP além do franchising formal.

6. CONCLUSÃO

Este ensaio partiu de uma inquietação teórica precisa: compreender como indivíduos que operam sob normas, métricas e vigilância institucionais constroem e sustentam uma identidade empreendedora autônoma. A resposta emerge da integração entre *identity work*, *paradox theory* e estudos de franchising, sintetizada no construto de *trabalho identitário paradoxal* (TIP). As cinco proposições desenvolvidas operacionalizam esse construto em termos relacionais e testáveis, conectando estrutura, interação e subjetividade num mesmo modelo analítico.

O TIP descreve o processo pelo qual os indivíduos internalizam tensões entre controle e autonomia, reconstruindo-as em narrativas que sustentam tanto o sentido pessoal quanto a legitimidade institucional. Nas redes de franquia, essa dinâmica assume forma paradigmática, pois, o franqueado é o trabalhador da coerência, o sujeito que precisa acreditar que é livre justamente ao agir dentro de um sistema que o limita. A *miragem empreendedora* se sustenta sobre uma promessa e sobre uma crença: a de que o controle é a condição necessária da liberdade.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição é demonstrar que o paradoxo pode ser entendido não apenas como categoria analítica, mas como modo de existência organizacional. O TIP revela como o poder organizacional contemporâneo opera por meio da subjetividade, não impondo, mas induzindo; não reprimindo, mas seduzindo. Compreender esse mecanismo é contribuição simultaneamente teórica e ética, relevante para os estudos organizacionais e para o debate contemporâneo sobre dignidade e autonomia no trabalho, em alinhamento ao ODS 8 da ONU. O desafio que se impõe à gestão é criar espaços em que a autonomia não seja apenas retórica, mas experiência vivida. Em que o trabalho seja, de fato, campo de autoria e não apenas de conformidade.

Nota sobre uso de IA: Ferramentas de IA foram utilizadas como suporte à revisão bibliográfica e ao refinamento linguístico do texto.

REFERÊNCIAS

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Academy of Management Review*, *27*(5), 619–644.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). *Constructing Research Questions: Doing Interesting Research*. Sage.

Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, *17*(1), 20–40.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, *30*(6), 907–931.

Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, *37*(1), 99–126.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *36*(1), 12–32.

Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural dynamics of franchising. *Journal of Retailing*, *79*(2), 63–75.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, *26*(3), 321–340.

Felix, S., Weick, K. E., & Alvesson, M. (2023). Identity work and emotional repair in times of organizational transformation. *Organization Studies*, *44*(5), 785–810.

Fleming, P. (2017). The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organization Studies*, *38*(5), 691–709.

Gur, F. A., & Mathias, B. D. (2021). Finding self among others: Navigating the tensions between personal and social identity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *45*(6), 1463–1495.

Hahn, T., & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, *46*, 362–384.

Han, B.-C. (2017). *Psicopolítica: O Neoliberalismo e as Novas Técnicas de Poder*. Vozes.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 764–791.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, *10*(1–2), 18–26.

Jabbouri, R., Whittle, A., Truong, Y., & Schneckenberg, D. (2025). Narrative switching in entrepreneurial failure accounts: Unravelling discourse dynamics and variability. *British Journal of Management*, *36*(4), 1616–1634.

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Organization Science*, *24*(6), 1389–1412.

Jiang, W. Y., Zhao-Ding, A., & Qi, S. (2025). Breaking free or locking in: How socially disadvantaged individuals achieve or reject an aspired identity in an entrepreneurial context. *Academy of Management Journal*, *68*(1), 162–190.

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *21*(1), 19–33.

Larty, J., & Hopkinson, G. (2023). "Living the dream" – a psychoanalytical exploration of franchisee autonomy. *Journal of Small Business Management*, *61*(6), 2690–2713.

Lawrence, B. S., & Kaufmann, P. J. (2011). Franchise system governance: The role of cultural and symbolic processes. *Journal of Retailing*, *87*(3), 319–333.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760–776.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26–45.

Petriglieri, G. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, *36*(4), 641–662.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 235–262.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 65–171.

Rothman, N. B., & Melwani, S. (2017). Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *Academy of Management Review*, *42*(4), 583–609.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5–64.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381–403.

Starmann, F.-A., Tomin, S., Hubner, S., & Kabst, R. (2025). The intrapreneur identity illusion: Unraveling the identity work of intrapreneurs in internal corporate venturing. *Journal of Product Innovation Management*, *42*(3), 441–468.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press.

Watson, A., Backhaus, C., El-Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2024). Franchisee well-being: The roles of entrepreneurial identity, autonomy perceptions, and franchisor management practices. *Industrial Marketing Management*, *123*, 386–399.

Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, *89*, 431–445.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *14*(4), 490–495.

Wincent, J., & Örtqvist, D. (2021). Franchisee stress, autonomy, and well-being: Paradoxes in hybrid organizations. *Journal of Business Venturing Insights*, *16*, e00271.