Quando o suporte retira a agência: como a arquitetura de holding molda a autonomia desenvolvimental em redes de franquias

Daniel Saldanha Guedes
PhD Student, Fundação Dom Cabral

Resumo: Redes de franquias dependem do suporte da franqueadora para coordenar conhecimento, proteger a marca e reduzir a incerteza dos proprietários locais. Entretanto, práticas concebidas para apoiar podem enfraquecer o julgamento e estimular conformidade passiva, silêncio ou inovação oculta. Este artigo conceitual busca explicar por que formas semelhantes de suporte produzem trajetórias distintas de agência. Combinamos adaptação teórica e construção de modelo, com amostragem teórica iterativa da literatura de franchising e de psicodinâmica organizacional, seguida de auditoria das proposições pelo framework 7C. Como resultado, propomos o construto arquitetura de holding da rede de franquias, composto por continuidade estrutural, contenção afetiva, interpretação desafiadora e coordenação distribuída. O modelo descreve um ciclo no qual episódios de ansiedade podem culminar em devolução, retenção ou abandono da agência. A devolução favorece autonomia desenvolvimental, voz e inovação revelada; a retenção produz suporte substitutivo e dependência passiva; insuficiência e fragmentação favorecem independência defensiva e ocultação. A contribuição central está em deslocar a análise da quantidade de suporte para sua função e para seus efeitos acumulados sobre a capacidade de agir.

Palavras-chave: franchising; autonomia do franqueado; suporte da franqueadora; holding; governança de redes.

Abstract: Franchise networks depend on franchisor support to coordinate knowledge, protect the brand, and reduce local owners' uncertainty. Yet practices designed to help can weaken judgment and stimulate passive conformity, silence, or hidden innovation. This conceptual article explains why similar forms of support produce different trajectories of agency. It combines theoretical adaptation and model building with iterative theoretical sampling from the franchising and organizational psychodynamics literatures, followed by a 7C audit of the propositions. As a result, it proposes the construct of the franchise network holding architecture, composed of structural continuity, affective containment, challenging interpretation, and distributed coordination. The model describes a cycle in which episodes of anxiety may culminate in the return, retention, or abandonment of agency. Return fosters developmental autonomy, voice, and disclosed innovation; retention produces substitutive support and passive dependence; insufficiency and fragmentation foster defensive independence and concealment. The main contribution is to shift attention from the amount of support provided to its function and its accumulated effects on the capacity to act.

Keywords: franchising; franchisee autonomy; franchisor support; holding; network governance.

Resumen: Las redes de franquicia dependen del apoyo del franquiciador para coordinar conocimiento, proteger la marca y reducir la incertidumbre de los propietarios locales. Sin embargo, prácticas concebidas para ayudar pueden debilitar el juicio y estimular conformidad pasiva, silencio o innovación oculta. Este artículo conceptual busca explicar por qué formas semejantes de apoyo producen trayectorias distintas de agencia. Combina adaptación teórica y construcción de modelo con muestreo teórico iterativo de la literatura sobre franchising y psicodinámica organizacional, seguido de una auditoría de las proposiciones mediante el marco 7C. Como resultado, propone el constructo de arquitectura de holding de la red de franquicias, compuesto por continuidad estructural, contención afectiva, interpretación desafiante y coordinación distribuida. El modelo describe un ciclo en el cual episodios de ansiedad pueden culminar en devolución, retención o abandono de la agencia. La devolución favorece autonomía desarrollativa, voz e innovación revelada; la retención produce apoyo sustitutivo y dependencia pasiva; la insuficiencia y la fragmentación favorecen independencia defensiva y ocultamiento. La contribución central consiste en desplazar el análisis de la cantidad de apoyo hacia su función y sus efectos acumulados sobre la capacidad de actuar.

Palabras clave: franchising; autonomía del franquiciado; apoyo del franquiciador; holding; gobernanza de redes.

1. Introdução

Redes de franquias combinam replicação de um formato comum com propriedade e decisão local. O franqueado investe capital, assume risco e responde pela unidade, mas opera sob uma marca, rotinas e limites definidos por outra organização. Essa combinação produz uma tensão persistente entre autonomia e dependência. Dant e Gundlach (1999) já mostravam que a relação de franquia exige simultaneamente coordenação e discricionariedade. Dada (2018) reforça que a autonomia empreendedora é relevante para a iniciativa local, mas seus efeitos dependem das condições de governança e do domínio decisório.

A mesma ambiguidade aparece no suporte oferecido pela franqueadora. Treinamento, comunicação, assistência de campo e rotinas podem fortalecer confiança, satisfação, resiliência e desempenho. Chiou et al. (2004), contudo, mostram que diferentes formas de assistência não produzem efeitos equivalentes. Lee e Choi (2023) encontram apoio à resiliência sem efeito direto sobre intenção de permanência. Watson et al. (2024) mostram que autonomia e rotinas operacionais fortes podem, por caminhos distintos, reduzir esgotamento. O volume de suporte, portanto, não explica sozinho seus efeitos.

O problema se torna mais visível quando a iniciativa local existe, mas não circula. Watson et al. (2020) observaram inovações desenvolvidas por franqueados que permaneciam ocultas da rede. A questão não era ausência de empreendedorismo, mas a dificuldade de transformar iniciativa local em aprendizagem coletiva. Uma visita de campo, por exemplo, pode orientar, fiscalizar, escutar, negociar uma exceção ou simplesmente assumir a decisão. Sob a mesma categoria de "suporte", funções organizacionais distintas podem ampliar julgamento ou substituí-lo.

Este artigo parte desse paradoxo para responder à seguinte pergunta: por que práticas semelhantes de suporte fortalecem a agência do franqueado em alguns episódios e favorecem dependência, silêncio ou resistência em outros? Argumentamos que a resposta depende de como a rede processa a ansiedade produzida pela interdependência e de quem permanece autor da decisão depois desse processamento. Chamamos de suporte substitutivo a resposta que reduz a incerteza imediata ao assumir interpretação e decisão que poderiam ser exercidas pelo franqueado. Ela pode acelerar a solução do episódio e, ao mesmo tempo, reduzir a capacidade para o seguinte.

Para explicar esse mecanismo, desenvolvemos o construto arquitetura de holding da rede de franquias. O conceito adapta o holding de Winnicott (1960, 1965), a contenção de Bion (1962) e suas elaborações organizacionais, especialmente Kahn (2001, 2025), para uma rede interorganizacional de autoridade parcial. A arquitetura é composta por quatro dimensões: continuidade estrutural, contenção afetiva, interpretação desafiadora e coordenação distribuída. Seu funcionamento organiza um ciclo de ativação da ansiedade, recepção e elaboração da preocupação, definição do destino da agência e acumulação entre episódios.

Larty e Hopkinson (2023) mostram que a promessa de "ser o próprio chefe" mantém viva uma busca por autonomia que a própria forma de franquia não pode completar. Essa tensão também possui dimensão identitária. O franqueado precisa sustentar simultaneamente a posição de proprietário local e a condição de membro de um sistema. Quando o suporte é vivido como invalidação da autoria, a preservação da identidade empreendedora pode ocorrer por ocultação, oposição ou retirada. Quando limites e divergências são elaborados sem retirar autoria, pertencimento e iniciativa tornam-se mais compatíveis.

O estudo oferece três contribuições. Primeiro, desloca a explicação do suporte de sua oferta para sua função e para seu efeito temporal sobre a agência. Segundo, amplia a teoria de holding para uma estrutura em que os detentores da função pertencem a organizações juridicamente

independentes, com interesses parcialmente divergentes. Terceiro, acrescenta uma lente psicodinâmica à governança de redes ao mostrar como calibração, consistência entre detentores e assimetria de poder direcionam trajetórias de autonomia desenvolvimental, dependência passiva ou independência defensiva.

2. Fundamentação teórica

2.1. Autonomia, controle e o paradoxo do suporte

O franchising é uma forma híbrida de organização. A franqueadora transfere marca e conhecimento, define padrões e acompanha sua aplicação; o franqueado conserva a propriedade da unidade e parte dos direitos residuais de decisão. Bradach (1997) mostra que essa forma permite combinar replicação e adaptação local. Combs et al. (2011) destacam que contratos e mecanismos de governança coexistem com ajustes relacionais contínuos. A autoridade, portanto, é distribuída e incompleta.

Para o argumento aqui desenvolvido, autonomia precisa ser distinguida em três sentidos. A autonomia estrutural corresponde aos direitos formais de decidir em domínios específicos. A autonomia percebida diz respeito à experiência subjetiva de influência e discricionariedade. A autonomia exercida ocorre quando o franqueado formula uma posição, a comunica e assume responsabilidade por sua execução. López-Bayón e López-Fernández (2016) mostram que a delegação varia entre domínios, enquanto Dada e Onyas (2021) evidenciam que autoria e responsabilidade também são negociadas na relação. Assim, direitos formais não garantem agência autônoma.

Denominamos autonomia desenvolvimental a iniciativa local refletida, assumida pelo franqueado e coordenável com a rede. O conceito não equivale a liberdade irrestrita. Ele supõe julgamento dentro de limites, capacidade de considerar consequências e possibilidade de revisar decisões a partir de conhecimento de outros atores. Essa formulação ajuda a explicar por que controle e autonomia não são necessariamente opostos. Yakimova et al. (2019) mostram que controles formais podem sustentar confiança quando são estáveis e legitimados. Hajdini (2024), por sua vez, diferencia efeitos de controles contratuais e relacionais daqueles associados ao controle autoritário.

O suporte da franqueadora costuma ser tratado como um conjunto de recursos, como treinamento, tecnologia, marketing, comunicação e assistência de campo. Essa abordagem é importante, mas agrega práticas com funções distintas. Melo et al. (2022) mostram valor percebido no apoio oferecido a microfranqueados. Kremez et al. (2022) associam colaboração e comunicação a resultados relacionais. Ainda assim, a literatura sugere quatro limitações para um modelo baseado apenas na oferta de suporte: disponibilizar ajuda não assegura recepção; reduzir desconforto não significa desenvolver agência; suporte pode ser distribuído entre franqueadora, pares, associações e artefatos; e ansiedade pode alterar a leitura de uma prática como ajuda, correção ou ameaça.

Achados recentes reforçam essa heterogeneidade. Croonen et al. (2025) mostram que confiança na franqueadora e confiança nos pares podem formar configurações distintas sob diferentes níveis de controle percebido. Grünhagen et al. (2025b) observam que experiências decepcionantes com a franqueadora podem deslocar comportamentos de cidadania para pares e grupos externos. Esses resultados sugerem que a rede não deve ser representada como uma díade isolada. A qualidade do suporte depende também de como diferentes fontes se conectam e de como o franqueado interpreta a relação entre ajuda, poder e exposição.

2.2. Holding, contenção e defensividade organizacional

Na tradição de Winnicott (1960, 1965), holding descreve condições ambientais e relacionais que preservam continuidade enquanto a pessoa desenvolve capacidade para lidar com a realidade. Bion (1962) desloca a ênfase para a transformação da experiência emocional: afetos ainda pouco elaborados podem ser recebidos e convertidos em elementos disponíveis ao pensamento. Em contextos organizacionais, Menzies (1960) mostrou que sistemas criados para aliviar ansiedade podem também afastar pessoas da tarefa. O ponto decisivo é que redução de ansiedade e desenvolvimento não são sinônimos.

Kahn (2001) levou o conceito de holding ao trabalho ao destacar a combinação entre contenção e interpretação. Contenção sem elaboração pode acalmar sem ampliar capacidade; interpretação sem uma relação confiável pode ser recebida como correção hostil. Kahn (2025) aprofunda o caráter interpessoal do processo, enquanto Hedden et al. (2026) mostram que diferentes formas de holding afetam a resposta de inovadores a obstáculos. A literatura também passou a reconhecer que essa função pode ser distribuída. Petriglieri et al. (2019) descrevem sistemas de holding construídos por trabalhadores independentes, e Sant'Anna e Reis (2026) conceituam holdership como capacidade organizacional distribuída.

A adaptação ao franchising exige, porém, uma mudança de nível. O franqueado é simultaneamente proprietário, investidor, gestor local e membro de uma rede governada por outra organização. Liderança, consultores de campo, áreas funcionais, pares, conselhos, associações, manuais e plataformas podem receber preocupações e oferecer limites ou interpretações. Nenhum desses detentores controla sozinho a experiência. Além disso, suporte e poder aparecem frequentemente na mesma interação. Uma conversa pode orientar e avaliar; um indicador pode dar referência e ampliar vigilância. Em condições de assimetria, a forma como o poder é aplicado altera o significado do suporte.

Essas características configuram uma falha de fronteira para modelos predominantemente intraorganizacionais. A teoria precisa explicar não apenas se existe apoio, mas como diferentes atores produzem uma capacidade relativamente estável de receber ansiedade, transformá-la em preocupação pensável e devolver responsabilidade sem abandono ou invasão. É esse problema que fundamenta a arquitetura de holding da rede de franquias.

A arquitetura proposta também precisa ser separada de construtos próximos. Suporte da franqueadora descreve recursos e serviços oferecidos, mas não especifica como ansiedade e autoria são processadas. Governança relacional explica coordenação por confiança, normas e controle, sem necessariamente focalizar recuperação da agência. Segurança psicológica informa se a voz e o risco interpessoal são possíveis, mas não exige contenção, interpretação e devolução da decisão. Holding interpessoal concentra-se na relação entre um detentor e uma pessoa, enquanto holdership organizacional distribui a função dentro de uma organização delimitada. A arquitetura de holding da rede acrescenta a fronteira entre empresas independentes, a pluralidade de detentores e a necessidade de consistência entre atores que não estão unidos por uma hierarquia empregatícia completa.

3. Método de pesquisa

O estudo é conceitual e combina adaptação teórica e construção de modelo, conforme Jaakkola (2020). A adaptação desloca o holding de relações predominantemente intraorganizacionais e interpessoais para uma rede híbrida de organizações juridicamente independentes. A construção de modelo organiza dimensões, etapas processuais, mecanismos, trajetórias e condições de contorno. A problematização foi utilizada para explicitar pressupostos das literaturas de franchising e psicodinâmica organizacional, seguindo Alvesson e Sandberg (2011).

A base de conhecimento foi formada por amostragem teórica proposital, iterativa e orientada pelo problema, e não por uma revisão sistemática exaustiva. O rastreamento, concluído em 24 de julho de 2026, combinou busca acadêmica assistida, conferência em páginas de periódicos e editoras e encadeamento retrospectivo e prospectivo a partir de trabalhos centrais. Seis famílias de termos foram utilizadas, combinando franchisor support, franchisee autonomy, control, trust, relational governance, well-being, anxiety, identity, voice, innovation, resilience, holding environment, containment, distributed holding, holdership e psychoanalysis.

Foram priorizados trabalhos seminais que delimitam autonomia, dependência, holding, contenção e defesa; estudos empíricos de franchising que mostram variação nos efeitos de suporte, controle, confiança, identidade, voz e inovação; e desenvolvimentos recentes que alteram a fronteira do argumento. A busca foi encerrada quando novos estudos passaram a reiterar mecanismos, trajetórias e condições de contorno já incorporados ao modelo.

A análise seguiu sete operações: confronto de achados convergentes e divergentes; reconstrução das premissas de cada literatura; identificação da falha de fronteira criada pela autoridade parcial; adaptação de domínio, nível e conteúdo do construto; elaboração de um ciclo processual; derivação de mecanismos, proposições e condições de contorno; e auditoria das proposições. O framework 7C de Hollebeek et al. (2024) foi empregado como controle de qualidade proposicional, com atenção à clareza, consistência, concisão, contribuição, distintividade, abrangência e coerência. Cada proposição recebeu relação focal, mecanismo e condição que poderia enfraquecê-la.

4. Resultados

Como se trata de um estudo conceitual, os resultados correspondem aos produtos do processo de teorização: a definição do construto, suas dimensões, o modelo processual e oito proposições testáveis.

4.1. Arquitetura de holding da rede de franquias

Definimos arquitetura de holding da rede de franquias como a configuração distribuída, relativamente estável e desenvolvimentalmente calibrada de atores, práticas e limites por meio da qual uma rede recebe, contém e interpreta ansiedades produzidas pela interdependência entre franqueadora e franqueado, possibilitando agência autônoma sem abandono psicológico ou dependência regressiva. O construto reside no nível da rede, embora suas manifestações sejam observáveis em episódios, díades e unidades.

A arquitetura possui quatro dimensões complementares. Continuidade estrutural corresponde à confiabilidade de papéis, critérios, limites e respostas. Contenção afetiva é a capacidade de receber preocupação, medo, frustração ou raiva ligados à tarefa sem ridicularização ou retaliação precipitada. Interpretação desafiadora transforma preocupações difusas em questões examináveis, distinguindo fatos, hipóteses, afetos e conflitos de papel. Coordenação distribuída conecta os diversos detentores da função, preservando contexto e compatibilidade entre mensagens. A Tabela 1 sintetiza funções e falhas típicas.

Tabela 1. Dimensões da arquitetura de holding da rede de franquias

Dimensão	Função	Falha típica
Continuidade estrutural	Oferecer limites, papéis, critérios e respostas confiáveis.	Arbitrariedade, seletividade e promessas sem continuidade.
Contenção afetiva	Receber ansiedade ligada à tarefa sem punição ou descarga equivalente.	Ridicularização, retaliação, absorção ou circulação da queixa.

Interpretação desafiadora	Converter preocupação difusa em questão examinável e devolver perspectivas.	Tranquilização vazia, prescrição prematura ou correção punitiva.
Coordenação distribuída	Integrar mensagens, papéis, escaladas e contexto entre detentores.	Instruções incompatíveis, perda de contexto e alianças defensivas.

Fonte: elaboração própria.

Na continuidade estrutural, o contrato é apenas uma parte da sustentação. Exceções precisam de critérios, promessas precisam de acompanhamento e mudanças de pessoas não podem apagar a memória das tratativas. Na contenção afetiva, reconhecer a preocupação não significa concordar com a explicação do franqueado nem suspender padrões de desempenho; significa criar tempo para separar afeto, informação e conduta. Na interpretação desafiadora, perguntas, dados e perspectivas alternativas são usados para ampliar julgamento, não para substituir a decisão. Na coordenação distribuída, divergências entre jurídico, operação, consultoria, liderança e pares podem existir, desde que sejam reconhecidas e integradas em uma moldura inteligível.

A combinação é importante porque uma dimensão isolada pode produzir efeitos parciais. Continuidade sem contenção pode favorecer obediência silenciosa. Contenção sem interpretação pode oferecer alívio sem aprendizagem. Interpretação sem uma moldura confiável pode ser recebida como correção punitiva. Coordenação sem as demais dimensões apenas transmite de modo eficiente uma resposta que não elabora o problema. A arquitetura não se confunde, portanto, com satisfação, confiança ou clima positivo. Seu critério é a recuperação de agência ligada à tarefa.

4.2. Processo recursivo e destino da agência

O processo começa quando um episódio crítico ativa ansiedades de tarefa, relação e identidade. A primeira decorre de risco econômico e incerteza de desempenho. A segunda deriva da dependência de um parceiro mais poderoso e da ambiguidade entre ajuda e avaliação. A terceira surge da tentativa de conciliar autoria empreendedora com pertencimento a um sistema criado por outros. Experiências anteriores com a rede influenciam se a preocupação será revelada, deslocada para pares ou ocultada.

Quando a preocupação entra na rede, a arquitetura pode transformá-la em algo nomeável e acionável. O passo seguinte é o destino da agência. Na devolução, o detentor explicita limites, oferece perspectivas e reconhece que o franqueado deve decidir no domínio que lhe cabe. Na retenção, o centro prescreve ou assume o diagnóstico mesmo quando há capacidade local para decidir. No abandono, a preocupação é ignorada, perdida ou fragmentada entre atores e canais.

A devolução favorece agência reflexiva e autonomia desenvolvimental. O franqueado consegue considerar evidências, afetos, limites e consequências antes de sustentar uma resposta. Esse processo também pode integrar as identidades de empreendedor e membro da rede, reduzindo a necessidade de escolher entre autoria e lealdade. A retenção produz uma trajetória substitutiva: a ansiedade diminui no curto prazo, mas a decisão permanece centralizada, o que aumenta dependência, conformidade ritual e novas escaladas. A insuficiência ou fragmentação produz uma trajetória defensiva, marcada por silêncio, inovação oculta, confiança seletiva e ação unilateral.

Cada episódio atualiza expectativas sobre o seguinte. Devoluções sucessivas ampliam repertório e disposição para revelar problemas precocemente. Prescrições sucessivas ensinam que a forma mais segura de agir é escalar e aguardar instruções. Respostas fragmentadas ensinam a evitar canais formais. O modelo é, assim, recursivo: resultados acumulados alteram a rota de expressão futura. A Figura 1 sintetiza o processo.

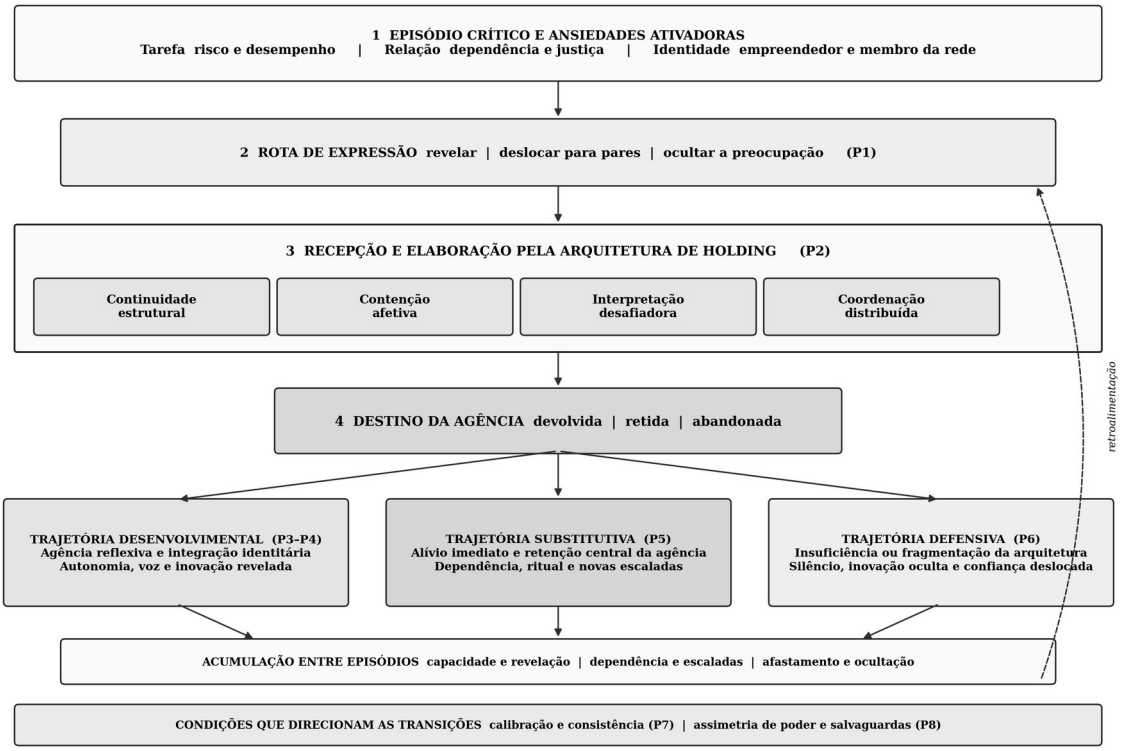


Figura 1. Modelo processual da arquitetura de holding da rede de franquias.

Fonte: elaboração própria.

Três falhas arquiteturais ajudam a distinguir as trajetórias negativas. Substituição ocorre quando a rede resolve reiteradamente a incerteza assumindo interpretação e decisão que poderiam permanecer com o franqueado. Insuficiência aparece quando atores ou canais são indisponíveis, imprevisíveis ou incapazes de receber a preocupação. Fragmentação ocorre quando diferentes detentores oferecem diagnósticos, promessas ou limites incompatíveis sem um processo de integração. As falhas podem coexistir com relações individuais de boa qualidade. Um consultor pode ser acolhedor e competente enquanto a rede permanece fragmentada; outro pode manter grande proximidade e, ainda assim, substituir o julgamento local.

Os resultados próximos da trajetória desenvolvimental são agência reflexiva, integração identitária, voz e inovação revelada. Resultados mais distais podem incluir resiliência, menor esgotamento, compromisso, permanência e desempenho, mas essas relações não são automáticas. A distinção temporal é central: alívio imediato pode anteceder dependência, enquanto uma interpretação desafiadora pode produzir desconforto antes de ampliar capacidade. Essa separação ajuda a acomodar resultados empíricos em que suporte social melhora resiliência sem alterar diretamente a permanência, ou em que rotinas e autonomia protegem o bem-estar por caminhos diferentes.

4.3. Proposições e condições direcionadoras

Dois fatores direcionam as transições. A calibração desenvolvimental corresponde ao ajuste entre intensidade do suporte e necessidade atual do franqueado. Operadores iniciantes ou unidades em crise podem requerer mais estrutura e presença; operadores experientes podem precisar de consulta especializada e maior espaço de formulação. A consistência entre detentores determina se múltiplas fontes formam uma arquitetura ou apenas um conjunto de contatos desconectados. Mensagens incompatíveis acrescentam incerteza sobre a própria rede.

A assimetria de poder percebida também modifica a leitura das práticas. Quanto maior a dependência, maior a importância de critérios transparentes, justificativas para limites, separação entre apoio e avaliação e canais protegidos de voz. Controle estável e justificável pode conter ansiedade ao tornar consequências previsíveis. Controle autoritário, seletivo ou ambíguo pode ampliar vigilância percebida e defensividade. As oito proposições derivadas do modelo são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Proposições derivadas do modelo

ID	Predição testável
P1	A combinação de ansiedades de tarefa, relação e identidade aumenta a influência das experiências anteriores com a arquitetura sobre a decisão de revelar, deslocar ou ocultar a preocupação.
P2	As quatro dimensões aumentam conjuntamente a conversão da ansiedade em preocupação nomeável e acionável.
P3	A devolução explícita da autoria decisória favorece agência reflexiva e, por seu intermédio, autonomia desenvolvimental.
P4	A integração entre identidade empreendedora e identificação com a rede favorece voz, revelação tempestiva de problemas e divulgação de inovações locais.
P5	Episódios repetidos de suporte substitutivo aumentam dependência passiva, conformidade ritual e escaladas, apesar do alívio imediato.
P6	Insuficiência ou fragmentação repetidas aumentam independência defensiva, silêncio, inovação oculta e deslocamento da confiança.
P7	Calibração desenvolvimental e consistência entre detentores aumentam a probabilidade de devolução da agência; descalibração favorece substituição ou insuficiência e inconsistência favorece fragmentação.
P8	Sob maior assimetria percebida, transparência de critérios, controle justificado e proteção da voz fortalecem a devolução da agência; sua ausência amplia vigilância percebida e defesa.

Fonte: elaboração própria.

5. Discussão

A primeira contribuição está na teoria de franchising. Em vez de perguntar apenas quanto suporte é oferecido, o modelo pergunta o que a prática faz com a ansiedade, quem permanece autor da resposta e o que o episódio ensina para a interação seguinte. O mesmo consultor de campo pode funcionar como fonte de aprendizagem, fiscalização opaca ou suporte substitutivo. O destino da agência constitui o mecanismo que conecta práticas de gestão a resultados próximos e acumulados.

O modelo também refina o conceito de autonomia. A literatura frequentemente a representa como discricionariedade concedida ou percebida. A autonomia desenvolvimental enfatiza a qualidade da agência exercida. Ela permite combinar limites de marca com iniciativa local sem supor que toda ampliação de liberdade produza comportamento empreendedor produtivo. Autonomia formal pode coexistir com abandono; baixa discricionariedade em um domínio pode coexistir com autoria e influência em outro. A questão passa a ser se o franqueado consegue pensar, decidir e responder por sua decisão dentro de uma relação interdependente.

A segunda contribuição está na teoria de holding e na psicodinâmica organizacional. O modelo não reivindica novidade para a ideia geral de holding distribuído. Seu avanço está em especificar uma arquitetura interorganizacional na qual detentores pertencem a entidades juridicamente independentes e possuem interesses econômicos parcialmente divergentes. A coordenação entre fronteiras, a calibração para proprietários locais e a ambiguidade entre suporte e poder contratual

tornam o franchising um domínio distinto. O suporte substitutivo acrescenta uma falha relevante: proximidade e alívio podem reduzir agência quando a organização focal assume o julgamento.

A terceira contribuição está na governança de redes. Contratos, confiança e controle não apenas limitam oportunismo; também regulam ansiedade e significado. Critérios estáveis podem funcionar como moldura para julgamento. Justificativas tornam limites interpretáveis. Canais de voz reduzem o custo de exposição. Aplicação seletiva ou ambígua amplia suspeita. Essa leitura ajuda a compreender por que controle e confiança podem ser complementares e por que cordialidade, isoladamente, não assegura aprendizagem.

O modelo ainda integra resultados frequentemente estudados separadamente. Voz, inovação oculta, deslocamento da confiança, bem-estar e identificação podem emergir de um mesmo processo. Quando a ansiedade não é elaborada, o franqueado pode preservar sua identidade empreendedora ocultando experimentos ou deslocando cooperação para pares. Quando a arquitetura devolve agência, divergência local torna-se informação coordenável. Isso também introduz uma distinção temporal: uma intervenção pode parecer bem-sucedida por resolver rapidamente o episódio e, ao mesmo tempo, enfraquecer a capacidade de decisão em interações futuras.

A dimensão identitária ajuda a conectar a arquitetura a resultados de voz e inovação. Quando a rede reconhece competência local, esclarece limites e preserva espaço para contestação, o franqueado pode sustentar simultaneamente autoria empreendedora e identificação com o sistema. Quando essa compatibilização falha, a inovação pode permanecer privada como forma de preservar autonomia, fenômeno compatível com Watson et al. (2020). Pares e associações também ganham papel teórico: podem conter experiências e traduzir conhecimento local, mas podem reforçar divisão e leituras defensivas quando não existem interfaces de coordenação com a tarefa coletiva.

A agenda empírica decorrente do modelo é multinível e temporal. Uma primeira etapa consiste em desenvolver medidas das quatro dimensões e demonstrar validade incremental frente a suporte, confiança e segurança psicológica. Incidentes críticos, diários e entrevistas pareadas podem testar a sequência entre ansiedade, rota de expressão, elaboração e destino da agência. Painéis longitudinais podem verificar se devoluções sucessivas aumentam revelação e se suporte substitutivo eleva novas escaladas. Como episódios estão aninhados em franqueados e redes, modelos multinível e análise de redes sociais são adequados para observar concentração, redundância e lacunas entre detentores. Experimentos de vinheta podem manipular consistência do controle, proteção da voz e devolução da decisão.

Calibração e assimetria qualificam a aplicação do modelo. A mesma intensidade de suporte pode ser necessária para um novo franqueado e invasiva para um operador experiente. Crises podem justificar intervenção central temporária, desde que exista um caminho explícito de devolução gradual da decisão. Em redes com elevado poder contratual da franqueadora, transparência de critérios e proteção da voz tornam-se especialmente importantes porque o franqueado sabe que a mesma organização que oferece ajuda também pode avaliar, sancionar ou renovar contratos. A arquitetura, portanto, não elimina poder; ela o torna mais previsível e discutível.

Para a gestão, o critério de qualidade do suporte deve incluir a capacidade que permanece com o franqueado depois da interação. Consultoria de campo exige conhecimento operacional, escuta, formulação de perguntas e clareza de autoridade. Critérios de exceção, histórico de decisões e caminhos de escalada aumentam continuidade. Redes maduras também precisam diferenciar situações em que maior presença é necessária de situações em que a intervenção central substitui julgamento. Por fim, canais de voz precisam de proteção, critérios de resposta e possibilidade de revisão para serem percebidos como instrumentos de aprendizagem e não de vigilância.

6. Conclusões

O objetivo deste estudo foi explicar por que formas semelhantes de suporte fortalecem a agência do franqueado em alguns episódios e favorecem dependência, silêncio ou resistência em outros. A resposta proposta é que o efeito do suporte depende da arquitetura pela qual a rede recebe e elabora a ansiedade e, sobretudo, do destino atribuído à agência após essa elaboração. Continuidade estrutural, contenção afetiva, interpretação desafiadora e coordenação distribuída tornam a preocupação pensável. A devolução da autoria favorece agência reflexiva, integração identitária, voz e autonomia desenvolvimental. A retenção reiterada produz suporte substitutivo e dependência passiva. Insuficiência e fragmentação favorecem independência defensiva e ocultação.

O artigo apresenta limitações próprias de uma construção conceitual. As relações causais e a estrutura dimensional ainda exigem validação empírica. A transferência de conceitos psicanalíticos para a administração também demanda disciplina para evitar patologização: ansiedade é apenas uma resposta possível à incerteza, e desacordo, oportunismo ou baixa competência não devem ser reinterpretados automaticamente como defesa. Além disso, holding possui limites éticos. A franqueadora não exerce função terapêutica; o domínio legítimo do construto está restrito a afetos e identidades quando interferem na tarefa e na relação de negócio.

As condições de contorno também merecem atenção. Sistemas altamente padronizados, franquias de investimento passivo, microfranquias, redes multimarcas e contextos institucionais distintos distribuem autonomia e poder de maneiras diferentes. A arquitetura pode ser particularmente relevante em entrada, crise, sucessão, mudança estratégica e inovação. Pesquisas futuras devem validar as quatro dimensões, testar o processo por meio de incidentes críticos e desenhos longitudinais e examinar episódios aninhados em franqueados e redes. Experimentos também podem manipular proteção da voz, consistência do controle e devolução da decisão.

A contribuição prática do modelo é oferecer um critério simples para avaliar suporte: depois da interação, o franqueado representa melhor o problema, compreende os limites e consegue sustentar uma decisão própria? Quando a resposta é positiva, o suporte contribuiu para capacidade. Quando a rede precisa prescrever repetidamente escolhas que poderiam ser exercidas localmente, o alívio presente pode financiar dependência futura. Em redes de franquias, sustentar sem substituir significa devolver autoria em condições nas quais ela possa ser exercida com responsabilidade.

Referências

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. Academy of Management Review, 36(2), 247–271. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188

Bion, W. R. (1962). Learning from experience. Heinemann.

Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. Administrative Science Quarterly, 42(2), 276–303. https://doi.org/10.2307/2393921

Chiou, J.-S., Hsieh, C.-H., & Yang, C.-H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. Journal of Small Business Management, 42(1), 19–36. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00095.x

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. https://doi.org/10.1177/0149206310386963

Croonen, E. P. M., Broekhuizen, T. L. J., & Brand, M. J. (2025). Trust and control in franchise networks: A dyadic, multi-referent analysis on franchisee network exit intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 49(1), 129–158. https://doi.org/10.1177/10422587241254724

Dada, O. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: A systematic review of the empirical evidence. International Journal of Management Reviews, 20(2), 206–226. https://doi.org/10.1111/ijmr.12123

Dada, O., & Onyas, W. I. (2021). Negotiating agency in mitigating franchisee failure: A critical discourse analysis. Industrial Marketing Management, 98, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.018

Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. Journal of Business Venturing, 14(1), 35–67. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00096-7

Grünhagen, M., Watson, A., & Croonen, E. P. M. (2025b). Going the extra mile: Unveiling the roots of franchisee organisational citizenship behaviours in franchise systems. International Small Business Journal, 43(2), 187–211. https://doi.org/10.1177/02662426241292035

Hajdini, I. (2024). Multiple control strategies and franchisor performance: Performance effects of authoritative, contractual, and relational control mechanisms. Journal of Management & Governance, 28(3), 875–904. https://doi.org/10.1007/s10997-023-09685-6

Hedden, L. N., Schinoff, B. S., Wellman, N., & Blanchard, R. (2026). Tight, loose, or denied holding: How interpersonal holding shapes innovators' responses to innovation obstacles. Organization Science, 37(2), 616–637. https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17966

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., Clark, M. K., Urbonavičius, S., & Lim, W. M. (2024). Crafting conceptual proposition-based contributions: The 7C framework. Psychology & Marketing, 41(10), 2396–2411. https://doi.org/10.1002/mar.22055

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10, 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kahn, W. A. (2001). Holding environments at work. The Journal of Applied Behavioral Science, 37(3), 260–279. https://doi.org/10.1177/0021886301373001

Kahn, W. A. (2025). Through the narrows: The meaning and enactment of interpersonal holding. Organization Science, 36(1), 340–360. https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17661

Kremez, Z., Frazer, L., Quach, S., & Thaichon, P. (2022). Collaboration, communication, support, and relationships in the context of e-commerce within the franchising sector. Journal of Strategic Marketing, 30(2), 137–159. https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1733051

Larty, J., & Hopkinson, G. C. (2023). Living the dream: A psychoanalytical exploration of franchisee autonomy. Journal of Small Business Management, 61(6), 2690–2713. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1934850

Lee, J.-H., & Choi, H.-M. (2023). Sustainable restaurant franchising: Franchisor social support for franchisee resilience and intention to retain business during the COVID-19 pandemic. Journal of Hospitality and Tourism Management, 54, 415–425. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.002

López-Bayón, S., & López-Fernández, B. (2016). Partner empowerment and relationship failure in franchising. Journal of Small Business Management, 54(4), 1059–1079. https://doi.org/10.1111/jsbm.12234

Melo, P. L. de R., Carneiro-da-Cunha, J. A., & Telles, R. (2022). Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: A Brazilian market perspective. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 14(4), 616–642. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0324

Menzies, I. E. P. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital. Human Relations, 13(2), 95–121. https://doi.org/10.1177/001872676001300201

Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. Administrative Science Quarterly, 64(1), 124–170. https://doi.org/10.1177/0001839218759646

Sant'Anna, A. de S., & Reis, R. S. (2026). Holdership in practice: Designing holding environments for innovation and organisational resilience. International Journal of Organization Theory & Behavior, advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJOTB-11-2025-0359

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. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.001

Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. Industrial Marketing Management, 89, 431–445. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.005

Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent-infant relationship. International Journal of Psycho-Analysis, 41, 585–595.

Winnicott, D. W. (1965). The maturational processes and the facilitating environment. Hogarth Press.

Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2019). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. Industrial Marketing Management, 76, 123–135. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.010