Caro Editor,

seguem destacadas em verde as nossas considerações e respostas diante das solicitações dos avaliadores. As alterações no manuscrito também estão em verde.

Com as modificações solicitadas, o tamanho do texto extrapolou o limite de 8400 palavras. Logo, fizemos pequenos cortes em trechos que não tratavam diretamente das demandas dos avaliadores para reajustar o tamanho do artigo. Dessa forma, conseguimos nos manter dentro do limite da revista.

**Avaliador A:**

Pontos fracos do artigo:  
  [1] Desde o resumo já somos alertados de que os respondentes são de autarquia federal, mas a discussão dos resultados (p.19) é feita como se fosse uma empresa qualquer.  
Sugestão: Descrever um pouco mais do contexto e como ele pode influenciar nos resultados obtidos, por exemplo:  
- se é funcionário público, provavelmente há um plano de carreira  
definido e ele é seguido (mandatório por força de lei), em empresas  
privadas, até pode existir um plano de carreira, mas se a empresa não  
estiver ok, este plano pode deixar de ser seguido.  
- a expectativa do funcionário deveria ser avaliada do ponto de vista do  
futuro da autarquia ou do futuro do país?  Por exemplo, a USP depende de  
recursos do ICMS, se o país está com economia fraca, inviabiliza as  
promoções e contratações.  
- Sem uma explicação mais detalhada da autarquia que foi pesquisada, como  
saber se ela está mais próxima de uma empresa privada ou de um órgão do  
governo que independe da economia nacional?

Alteração realizada. Fizemos alterações nas páginas 18 e 19 da DISCUSSÃO para atender ao avaliador.  
  
[2] O resumo está equivocado em relação ao que foi feito, a saber:  
Resumo: “Em termos práticos, as organizações devem investir no  
bem-estar no trabalho e nas expectativas de futuro organizacional...”

Comentário: (i) os resultados não podem ser generalizados porque se trata  
de uma amostra não probabilística [\*] (deveria ter sido incluído como  
limitação na p.19); [\*] O envio dos questionários (p.9 – penúltima linha) foi aleatório,  
mas respondeu quem quis, portanto, a amostra não é aleatória.

Comentário: (ii) as empresas deveriam investir nas PPRH, e não  
nas variáveis mediadoras, o que está claro no último parágrafo da p.18.

Alterações realizadas no RESUMO e na página 19 da DISCUSSÃO.

No RESUMO, suprimimos qualquer ideia de generalização dos resultados e frisamos a necessidade de investir nas PPRH, conforme parágrafo da página 18.

Na página 19 da DISCUSSÃO, incluímos a limitação sugerida pelo avaliador.

Contudo, cabe frisar que em nenhum momento o texto menciona que a amostra é, em si, aleatória. O artigo pontua apenas que “os respondentes, selecionados aleatoriamente de uma lista com todos os profissionais da organização, receberam um correio eletrônico...”. Ou seja, o texto descreve o procedimento de envio.

De toda forma, observando as considerações do avaliador, notamos que os leitores da RAM poderiam interpretar dessa forma. Assim, incluímos a limitação para clarificar a questão.

[3] O 3º§ da introdução termina com uma lista de seis referências e  
não dá para sabermos quem pesquisou o que?  
Sugestão: Colocar cada referência após cada conceito que foi citado  
antes: “comprometimento organizacional, envolvimento e desempenho no  
trabalho, intenções de desligamento e desligamento”.

Alteração realizada conforme solicitação.

[4] Na p.4 se define as PPRH, mas o conceito que é utilizado são as  
“Percepções sobre as PPRH”. Essas percepções são que as PPRH são  
boas?  Justas?  Ruins?  
- Na última linha da p.5: o quanto os funcionários percebem o “bom  
funcionamento das PPRH”.  
- Na p.6 temos: o quanto os funcionários “se percebam  
beneficiados/contemplados pelas PPRH”  
- p.6: o quanto os funcionários “consideram positivos os treinamentos, as  
condições de trabalho, as recompensas e o reconhecimento recebido”  
- p.6: o quanto os funcionários percebem “a gestão de RH como adequada,  
justa e efetiva”  
Sugestão: (i) incluir mais algum adjetivo no rótulo deste construto, não  
é apenas percepção, é percepção de que as PPRH são boas para eles,  
justas, adequadas, efetivas...  (ii) Incluir uma definição (para a  
Percepção da “efetividade ou adequação” das PPRH e não para as PPRH  
apenas), que inclua todos estes aspectos logo no início (p.4). (iii) Little  
(2013, p.20) sugere que: “... é um bom hábito se nomear os construtos  
latentes pelo que seus valores altos significam”.  
LITTLE, T. D. Longitudinal Structural Equation Modeling. New York: The  
Guilford Press, 2013.  
De fato, é necessário melhorar este rótulo. Como os autores da escala que usamos não qualificaram/adjetivaram as percepções ao rotulá-la, nós adotamos o mesmo procedimento ao rotular o construto na versão original do artigo.

Em função das ponderações do avaliador e avaliando os itens da escala, qualificamos o rótulo da variável e “Percepções positivas sobre políticas e práticas de RH” surgiu como o mais correto. Realizamos as alterações na página 4 conforme solicitado. E ajustamos o nome da variável no restante do artigo.

[5] Tabela 1 – p.12:  
[5.1] No cabeçalho, onde está “variáveis”, sugiro substituir por  
variáveis latentes ou construtos.  
Neste caso, preferimos manter o cabeçalho como está pois tempo de organização e cargo ocupado (variáveis que estão na tabela) não se enquadram perfeitamente na categoria construto/variável latente

[5.2] Colocar uma nota de rodapé para conseguirmos interpretar as médias,  
por exemplo: EFO = escala de 1 a 7 (... a ...), PPPRH = escala de 1 a 5 (...  
a ...), BET = escala de 1 a 5 (... a ...), ECO = escala de 1 a 7 (... a...).

Alteração realizada conforme solicitação.

[5.3] Como os itens foram agregados para se rodar o modelo estrutural com 4  
VL, sem VL de segunda ordem, entendo que os resultados da Tabela 1, não  
foram obtidos a partir da análise fatorial confirmatória (AFC).  
Sugestão: Incluir no rodapé a informação de que essas correlações  
foram obtidas a partir da escala somada (escore = média dos itens) e não  
da AFC.  
Alteração realizada conforme solicitação.

[6] Na nota de rodapé da Tab.2 (p.13) temos: “Em todos os modelos, há  
duas ligações entre erros de variáveis empíricas.”  
Comentário 1: Acrescentar correlação entre os erros é um artifício para  
diminuir o valor do qui-quadrado e pode ter sido sugerido pelo próprio  
software pelos índices de modificação [\*], mas, é necessário incluir  
uma justificativa para essa modificação a posteriori. Há outro fator  
comum?  Minor factor?  Se não houver justificativa (mesmo que a posterior),  
sugiro rodar o modelo novamente sem essa correlação entre os termos de  
erro.  
Levanta-se até a dúvida se essa causa comum (que gerou a correlação  
entre os itens) não poderia ser o viés do método, que foi citado na p.13  
(ver Brown, 2006, p.212  e  Podsakof et al, 2012).  
  
[\*] “As discussed in Chapter 5, correlated errors should not be specified  
solely for the purpose of improving model fit.” (Brown, 2006, p.213)  
  
Brown, T. A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New  
York: The Guilford Press.  
Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of  
method bias in social science research and recommendations on how to control  
it. Annual Review of Psychology, 63, 539–69.  
  
Comentário 2: Como se usou parcels (agregado de itens – Little et al.,  
2002), penso que seja mais difícil justificar a priori ou a posteriori a  
correlação entre os termos de erro, o que reforça a sugestão de rodar o  
modelo novamente sem a correlação entre os termos de erro.  
Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To  
parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits.  
Structural Equation Modeling, 9(2), 151–173.  
  
Alteração realizada conforme solicitação. Rodamos o modelo sem as correlações entre termos de erros e preenchemos a tabela com os novos dados. O modelo da análise fatorial confirmatória prosseguiu com bons índices. Respeitando tal mudança no modelo confirmatório, foi necessário alterar também dados dos modelos estruturais subsequentes e na análise multigrupo.

[7] p.13 – Na análise fatorial confirmatória, faltou relatar os  
resultados de validade convergente (matriz de cargas fatoriais, variâncias  
extraídas) e a validade discriminante (matriz de correlação entre as VL,  
que estão no modelo estrutural) (Brown, 2006).  
Comentário: Há varias formas de se avaliar a validade discriminante,  
apresentar uma delas já seria suficiente:  
- Incluir na diagonal da matriz de correlações entre as VL do modelo  
estrutural (obtida na AFC) os valores da raiz quadrada da variância média  
extraída (FORNELL; LARCKER, 1981) ou da as confiabilidades (GASKI, NEVIN,  
1985, p.136).  
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models  
with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing  
Research, 18(1), 39–50.  
GASKI, J.F.; NEVIN, J.R. The differential effects of exercised and  
unexercised power sources in a marketing channel. Journal of Marketing  
Research, p.130-142, v.11, 1985.  
  
- comparar o modelo livre com o modelo em que a correlação entre duas VL  
foi fixada em 1, se o aumento do qui-quadrado for significante, quer dizer  
que há validade discriminante (ver Brown, 2006).

Alteração realizada conforme solicitação. Incluímos dados de validade convergente e discriminante. No caso desta última, os dados que existiam na Tabela 2, que comparavam modelos alternativos na análise confirmatória são habitualmente usados para essa análise. Assim, utilizamos os modelos alternativos que já existiam Tabela 2 original e, sensíveis à solicitação do avaliador, incluímos mais dois novos modelos alternativos para tornar o teste mais austero. Os valores dos modelos pré-existentes mudaram pois foram recalculados sem a ligação de termos de erro.

Citamos abaixo diversos artigos recentes em comportamento organizacional, publicados em boas revistas internacionais, que empregam tal análise para avaliar validade discriminante.

Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2013). The future starts today, not tomorrow: How future focus promotes organizational citizenship behaviors. Human Relations, 66(6), 829-856.

Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1186.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. Academy of Management Journal, 45(6), 1137-1148.

Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. Journal of vocational behavior, 76(3), 474-486.

Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. Journal of Business Research, 64(5), 524-532.  
  
[8] Fig. 2 – p.14:  
Sugestão: Incluir na figura os valores de R² para as VL endógenas (idem  
para a Fig.3).  
Incluir (p = 0,12) na seta com valor igual a 0,18.

Alteração realizada. R² foi incluído nas duas figuras. O p value solicitado foi incluído na Figura 2, mas mudou para p=0,20 em função da retirada da ligação entre erros.

[9] No 2º§ é dito que as cargas fatoriais são significantes (p < 0,01),  
mas quais são seus valores?  (ver comentário 7, mas acima).  
Alteração realizada: informamos o intervalo (máximo e mínimo) dos valores das cargas fatoriais

[10] Na discussão dos resultados (p.17) sugiro citar as médias das VL  
(Tab.1) para se evitar inconsistências, por exemplo:  
- “provavelmente porque os afetos positivos instilam otimismo...”, mas a  
média foi 2,68 em uma escala de 1 a 5 (portanto, abaixo da média).  
- “expectativas de futuro organizacional expressam efeito forte e  
positivo...”, como as médias foram 3,97 e 4,62 (escala de 1 a 7), há  
margem para esta VL aumentar seu valor, então, se a organização atuar nas  
PPPRH, poderá aumentar a EFO.

A frase da primeira inconsistência foi reescrita. Sobre a segunda inconsistência, incluímos uma referência às médias das VL no sentido apontado pelo avaliador  
  
[11] p.17 – penúltimo §) Temos: “Esse é um componente fora do  
controle dos indivíduos, sugerindo o forte papel atribuído a fatores  
externos...”  
Comentário:  pode ser externo ao indivíduo, mas é fortemente  
influenciável (0.,78) pelas PPPRH). A frase ficou estranha, sugiro  
retirá-la ou revisá-la com base no último § da p.18.

Alteração realizada. A frase foi excluída.

**Avaliador B:**

Pontos fracos do artigo.:  
        a) Objetivo geral.  
b) Referencial teórico.  
c) Procedimentos metodológicos.  
Os pontos fracos referentes a esses itens, em especial, serão detalhados no  
item a seguir, juntamente com as sugestões de melhoria.  
  
Sugestões para melhoria quanto ao conteúdo (argumento, desenvolvimento,  
metodologia, conclusão, etc.):  
        a) O título busca gerar impacto, porém, sugere-se melhor alinhamento ao  
estudo, considerando-se que o mesmo busca a validação de um modelo, o que  
não fica aparente no título.  
Alteração realizada. Incluímos a palavra “modelo” no título para atender ao avaliador

b) O objetivo geral não está delineado adequadamente. O uso do verbo  
“testar” não seria indicado, uma vez que testes se referem a passos  
para o alcance de um objetivo de pesquisa, não parecendo recomendado,  
portanto, considerá-los como objetivos em si.  
Alteração realizada. Substituímos a palavra testar por avaliar, tanto no resumo quanto no penúltimo parágrafo da introdução

c) Abordagem (teórica e empírica): O texto, no que seria o referencial  
teórico, tem pontos falhos, passíveis de serem repensados, como:

- mistura procedimentos metodológicos com resgate teórico;

Alteração realizada. Foram suprimidos trechos nos parágrafos que antecediam as hipóteses 1, 2, 3 e 4 para atender a solicitação.

- apresenta o modelo de pesquisa como referencial teórico – o modelo em  
si caberia melhor nos procedimentos metodológicos;

Imaginamos que a estrutura que adotamos para organizar o artigo não seja familiar ao avaliador. No entanto, é prática corriqueira em artigos de comportamento organizacional e RH apresentar o modelo de pesquisa antes do método. Citamos abaixo exemplos de artigos em ótimos periódicos internacionais para ilustrar. O modelo surge no referencial teórico pois as hipóteses que sustentam o modelo são propostas com base em referencial teórico e/ou em pesquisas anteriores. Logo, julgamos que o modelo está no trecho correto do artigo e que seria confuso e heterodoxo colocá-lo no método.

Assim, do nosso ponto de vista, parece que a crítica do avaliador se deve mais a um estranhamento relativo a essa forma de organização do artigo do que a qualquer outro motivo. Honestamente, não conseguimos enxergar prejuízo de entendimento ao leitor com a organização atual. Pelo contrário, julgamos que essa organização torna mais fácil a compreensão de como as hipóteses estão concatenadas. Cumpre frisar que o outro avaliador não fez nenhum reparo a tal estrutura de organização do artigo.

🡪Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of management, 29(1), 99-118.

🡪Chang, E. (2005). Employees’ overall perception of HRM effectiveness. Human relations, 58(4), 523-544.

🡪Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. Journal of Organizational Behavior, 32(2), 291-318.

- o texto fala, diversas vezes, que será feito algo diferente do que já  
existe. Contudo, esses trechos são vagos e não fica evidente o que,  
exatamente, será feito de diferente e quais variáveis de análise se  
mostram inovadores em relação àquelas já presentes em pesquisas  
anteriores;

Alteração realizada. Centralizamos as inovações/contribuições da pesquisa em um novo parágrafo antes do método.

- o texto não apresenta claramente a origem das variáveis que serão  
pesquisadas, carece de conceitos a elas relacionadas e não mostra autores  
que já tenham discutido essas variáveis;

🡪 A variável “expectativas de carreira na organização” é apresentada e conceituada no último parágrafo da página 2, inclusive com citação do autor que a conceitua. Ademais, temos o cuidado de diferenciá-la de variáveis próximas no mesmo parágrafo.

🡪 A variável “percepções positivas dos profissionais sobre as políticas/práticas” realmente precisava de melhorias em sua definição, algo que incluímos nessa nova versão (segundo parágrafo da p.4). Mas os autores que trabalham com essa variável já tinham sido citados na página 4 (principalmente Gisela Demo).

🡪 A variável “Bem-estar no trabalho” é apresentada e conceituada no segundo parágrafo da página 4, inclusive com citação dos autores que a conceituam. Ademais, ela é discutida quanto às facetas de hedonismo e eudaimonia e situada dentro do modelo teórico de Warr

🡪 A variável “Expectativas de futuro organizacional” é apresentada e conceituada no primeiro parágrafo da seção 2.2, inclusive com citação do autor que a conceitua. Embora seja um tema pouco explorado pela literatura, citamos quatro trabalhos que trabalham com o tema no segundo parágrafo da seção 2.2, além de outros na seção 2.4.

- apenas à frente, no item 3.3 é que fica evidente o uso de escalas já  
validadas por outros autores. Sugere-se que, no referencial teórico, isso  
fique claro e que essas escalas sejam bem explicadas quanto às suas  
variáveis e conceitos relacionados.

Entendemos que tais informações cabem na seção de método e não no referencial teórico. O próprio avaliador, em comentário anterior, nos alertou para o problema de incluir aspectos metodológicos no referencial teórico. Assim, preferimos nos ater à recomendação inicial do avaliador, de modo que não fizemos a apresentação das escalas no referencial teórico.

d) Base teórico-conceitual: Sugere-se resgatar, enquanto base conceitual,  
os autores efetivamente utilizados como referência a partir das escalas  
testadas.

Os conceitos utilizados são dos mesmos autores das escalas.

🡪 Os conceitos de expectativas de futuro na carreira e de futuro organizacional são de Vasconcellos (2015). As duas escalas empregadas para aferir os conceitos são de Vasconcellos (2015)

🡪 O conceito de Bem-estar no Trabalho é de Paschoal e Tamayo (2008). A escala para aferir tal variável é de Paschoal e Tamayo (2008).

🡪 O conceito de políticas e práticas de RH e a descrição de suas possibilidades são de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) e Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014). A escala usada é de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014).  
  
e) Metodologia: A metodologia carece de:  
- apresentação da amostra inicial de pesquisa;

Alteração realizada. Vide primeiro parágrafo da seção método.

- apresentação do método de pesquisa utilizado;

- clara apresentação das variáveis testadas;  
- clara apresentação dos procedimentos de coleta dos dados.  
Julgamos que esses itens estão integralmente apresentados na seção 2 e, principalmente, na seção 3 (Método). Cabe registrar que outro avaliador não realizou nenhuma crítica a nossa seção de método

f) Adequação da metodologia: Tendo em vista que o objetivo relaciona-se ao  
teste de hipóteses, considera-se que a abordagem quantitativa foi adequada.  
No entanto, sugere-se aos autores repensar o seguinte trecho do artigo:  
  
“Se, por um lado, tais estudos exploratórios sugerem ligação entre  
expectativas de futuro organizacional e de carreira, por outro, o reduzido  
número de investigações dessa natureza estimula a realização de  
análises mais estruturadas e complexas. [...] Atendendo à recomendação,  
analisa-se aqui a relação de expectativas de futuro organizacional e de  
carreira na organização, desta feita, por intermédio de análises  
quantitativas.” (p.9)  
  
De um lado, chama atenção a afirmação de haver, ainda, poucos estudos  
exploratórios sobre o tema, o que poderia então, ter sido considerado  
pelos autores, adotando uma abordagem de pesquisa qualitativa em vez da  
quantitativa.  
  
De outro lado, parece estar subentendido no trecho que “análises mais  
estruturadas e complexas” se dão por meio de pesquisa quantitativa, daí  
a escolha dos autores. Isso, contudo, trata-se  de visão equivocada a  
respeito da pesquisa qualitativa.

Seguindo indicação do avaliador, o trecho foi alterado no sentido de evitar essa interpretação. Não foi nossa intenção passar a ideia de que pesquisas quantitativas são mais complexas ou a priori melhores que pesquisas qualitativas.

g) Adequação: Descrição dos resultados: A discussão dos resultados  
carece de maior análise com embasamento na literatura. Esse fato parece  
estar diretamente relacionado à ausência de uma discussão teórica mais  
robusta.

O segundo e o quinto parágrafos da discussão tratam essencialmente da análise dos dados com base na literatura. Ainda sim, entendendo a preocupação do avaliador, incluímos novos elementos no quinto parágrafo para reforçar a interlocução com a literatura solicitada  
  
Sugestões para melhoria quanto à forma (estrutura, linguagem,  
legibilidade, etc.):  
        a) Estrutura do texto e redação: Estrutura pouco adequada. O referencial  
teórico não é assim representado, por teoria apenas, recebendo diversos  
elementos como justificativas e aspectos da metodologia. A metodologia  
encontra-se fragmentada no referencial e em diversas partes, não  
conectadas.

Como apontamos antes, nos parece que o avaliador não está familiarizado com o tipo de estrutura de artigo que utilizamos. No entanto, isso não significa que a estrutura está incorreta. Ela é largamente utilizada em comportamento organizacional (vide nosso comentário anterior) e não sofreu nenhuma crítica do avaliador A, que seguramente conhece bastante de pesquisas/artigos que empregam modelos de equações estruturais.

Os demais pontos desse último comentário estão cobertos pelas alterações pregressas.