

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS E EXPRESSÕES FACIAIS NO SENSO DE JUSTIÇA DOS TOMADORES DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

THE INFLUENCE OF FACIAL CHARACTERISTICS AND EXPRESSIONS ON DECISION-MAKERS' SENSE OF FAIRNESS IN ORGANIZATIONS

DAVID CHESTER CARVALHO BARROS

davidchest@gmail.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0003-3979-0698>

UAJARÁ PESSOA ARAÚJO

uajara@yahoo.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0003-1288-1514>

rita DE CÁSSIA LEAL CAMPOS

rita.campos.adm@gmail.com

Instituto Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Campus Bambuí

<https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS

lilianbassis@hotmail.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

<https://orcid.org/0000-0002-1475-4183>

EVELINE BARBOSA SILVA CARVALHO

eveline@ufc.br

Universidade Federal do Ceará

<https://orcid.org/0000-0002-3926-5255>

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como as características e expressões faciais dos indivíduos influenciam a percepção de justiça dos tomadores de decisão nas organizações. Para isso, foi feita uma replicação e adaptação das questões investigadas no estudo "*Fairness as a Constraint on Profit Seeking*" de Kahneman Knetsch e Thaler (1986). A base teórica abordou a racionalidade limitada na tomada de decisão, o impacto de heurísticas e vieses cognitivos (como o efeito halo), a percepção de justiça em decisões organizacionais e seu impacto no comportamento humano e as expressões faciais relacionadas ao efeito halo e à percepção de justiça. A metodologia consistiu em uma pesquisa descritiva, transversal e quantitativa, com dados coletados por questionários *online* aplicando o método de escolhas hipotéticas. Participaram 109 entrevistados e os dados foram analisados estatisticamente no *MS Excel*, utilizando o teste qui-quadrado. O efeito halo foi evidenciado na percepção de justiça em uma das quatro decisões analisadas. A adaptação dos testes de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)



aos gatilhos baseados em expressões faciais de Radeke e Stahelski (2020) para o contexto organizacional contribuiu para a compreensão dos vieses no processo decisório.

Palavras-chave: Percepção de justiça. Tomada de decisão. Expressões faciais. Efeito halo.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze how the characteristics and facial expressions of individuals influence the perception of fairness by decision-makers in organizations. To achieve this, a replication and adaptation of the issues investigated in the study "Fairness as a Constraint on Profit Seeking" by Kahneman, Knetsch, and Thaler (1986) was conducted. The theoretical framework addressed bounded rationality in decision-making, the impact of heuristics and cognitive biases (such as the halo effect), the perception of fairness in organizational decisions and its impact on human behavior, and facial expressions related to the halo effect and the perception of fairness. The methodology consisted of a descriptive, cross-sectional, and quantitative research approach, with data collected through online questionnaires using a hypothetical choice method. A total of 109 respondents participated, and the data were statistically analyzed in MS Excel, using the chi-square test. The halo effect was evidenced in the perception of fairness in one of the four decisions analyzed. The adaptation of the tests by Kahneman, Knetsch, and Thaler (1986) to the facial expression-based triggers of Radeke and Stahelski (2020) for the organizational context contributed to the understanding of biases in the decision-making process.

Keywords: Perception of fairness. Decision-making. Facial expressions. Halo effect.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cheio de incertezas, gestores enfrentam decisões que vão desde questões operacionais até escolhas estratégicas, moldando o futuro da empresa (Khalid, 2023). No entanto, essas decisões nem sempre são totalmente racionais, sendo influenciadas por fatores como negligência cognitiva, racionalidade limitada e emoções (Acevedo et al., 2021). A negligência cognitiva reflete a tendência humana de evitar custos cognitivos, impactando negativamente o processo decisório (Demir & Eyerci, 2023).

O campo da economia comportamental explora como vieses influenciam nossas decisões diárias. Kahneman et al. (1986) demonstraram que percepções de justiça podem superar o ganho econômico em trocas, o que indica a relevância da justiça nas decisões organizacionais (Taumaturgo & Boaventura, 2022).

A justiça, ou "*Fairness*", refere-se à aplicação imparcial de regras, enquanto "*Justice*" envolve uma análise moral mais profunda, equilibrando direitos e necessidades individuais (Avelino-Silva et al., 2023). Essa diferenciação é essencial, especialmente porque a percepção de justiça é influenciada por normas culturais e experiências pessoais (Adams, 1965).

Radeke e Stahelski (2020) demonstraram que expressões faciais podem criar os efeitos "*Halo*" ou "*Horn*", afetando essas percepções. A atratividade, maturidade e confiabilidade percebidas a partir das expressões faciais também influenciam decisões organizacionais, como contratações e promoções (Oh et al., 2023).

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa foi analisar como as características e expressões faciais dos indivíduos influenciam a percepção de justiça dos tomadores de decisão nas organizações. Para isso, foi feita uma replicação e adaptação das questões investigadas no estudo *"Fairness as a Constraint on Profit Seeking"* de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986). O estudo incorporou o "efeito halo" (Radeke & Stahelski, 2020), investigando como esse viés cognitivo pode afetar a percepção de justiça nas organizações.

Para efeito de análise, considerou-se:

- H0: Não há relação entre a imagem do tomador de decisão e a percepção de justiça em relação a suas ações. Em outras palavras, a percepção de justiça em relação à tomada de decisão não está vinculada à imagem do tomador de decisão.

As proposições teóricas que orientaram esta pesquisa foram:

- P1 – Características faciais mudam a percepção social e opinião sobre as outras pessoas (Radeke & Stahelski, 2020).
- P2 – A percepção de justiça pode ser medida em escalas e ela muda conforme a percepção social das pessoas (Kahneman et al., 1986).

Esta pesquisa contribui para o entendimento dos efeitos cognitivos na percepção de justiça no contexto organizacional. Estudos mostram que a justiça organizacional pode impactar significativamente o comportamento dos funcionários, afetando motivação, engajamento e desempenho (Aysel, Salih & Erginbay, 2023; Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2001). Ao identificar e mitigar vieses, as organizações podem promover ambientes mais justos e inclusivos, melhorando a tomada de decisões e a satisfação dos colaboradores (Cropanzano et al., 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de decisão e racionalidade limitada

A tomada de decisão é um processo complexo que envolve a análise de alternativas para atingir objetivos específicos. Entretanto, os tomadores de decisão enfrentam limitações cognitivas, conhecidas como "racionalidade limitada" (Simon, 1947). As limitações cognitivas e a incerteza do ambiente impedem a consideração de todas as alternativas, resultando no comportamento de *"satisficing"*. Assim, os indivíduos optam por soluções aceitáveis em vez de ótimas (Simon, 2013).

Ademais, o uso de heurísticas e vieses cognitivos têm papel importante nas decisões humanas. Tversky e Kahneman (1973) mostraram que vieses como a heurística da disponibilidade afetam a avaliação de probabilidades, destacando que as pessoas tendem a julgar eventos com base na facilidade com que exemplos vêm à mente. A Teoria do Prospecto (Kahneman & Tversky, 1979) também demonstrou como os indivíduos tendem a evitar riscos quando confrontados com ganhos potenciais, mas assumem riscos diante de perdas certas.

Essa interação entre limitações cognitivas e atalhos mentais pode afetar a percepção de justiça nas decisões. Segundo Van Prooijen (2013), os julgamentos de justiça são subjetivos e influenciados por processos motivacionais. Além disso, Karademir e Tutar (2024) afirmam que muitos gestores acreditam agir racionalmente, mas são frequentemente influenciados por desejos pessoais e subconscientes. Essa descoberta revela como a racionalidade limitada se manifesta nos processos decisórios organizacionais.

2.2 Efeito halo na tomada de decisões

O efeito halo é um fenômeno psicológico identificado por Thorndike (1920), onde uma única característica positiva ou negativa influencia a percepção global de uma pessoa. Quando uma qualidade positiva, como a atratividade física, é percebida, tende-se a inferir outros atributos positivos, como inteligência e simpatia. Da mesma forma, uma característica negativa pode obscurecer outras qualidades, um fenômeno conhecido como “efeito chifres”.

Radeke e Stahelski (2020) exploraram como as expressões faciais influenciam essas percepções. Expressões sorridentes levam a inferências positivas, enquanto expressões carrancudas induzem inferências negativas, apoiando a ideia de que as impressões sociais são fortemente impactadas pelas expressões faciais. Estudos como os de Saragih (2023) e Schmidt, Kaiser e Retelsdorf (2023), reforçam que o efeito halo vai além da atratividade física e abrange julgamentos sobre saúde, dominância e pró-socialidade, que influenciam significativamente as impressões gerais sobre uma pessoa.

No contexto organizacional, o efeito halo pode influenciar avaliações, tanto positivas quanto negativas, afetando entrevistas de emprego, promoções e a implementação de estratégias de marketing. Mabhiza e Bell (2021) observam que esses vieses podem prejudicar a produtividade organizacional e a percepção de justiça. Gabrieli, Lim e Esposito (2021) destacam que essa influência pode prejudicar as percepções gerais de funcionários e candidatos, impactando decisões de contratação.

Biçer (2022) destaca a importância de evitar o efeito halo nos processos de recrutamento para o sucesso organizacional, melhorando a qualidade das contratações e o desempenho a longo prazo. Lv (2023) reforça a necessidade de desenvolver habilidades de pensamento crítico entre os gestores de RH para reduzir os efeitos do halo e promover a justiça no ambiente de trabalho. Estratégias para reduzir o impacto do efeito halo incluem a implementação de processos de avaliação mais estruturados e criteriosos, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de habilidades e competências, além da conscientização sobre os vieses cognitivos (Murphy, Jako & Anhalt, 1993).

2.3 Expressões faciais associadas ao efeito halo

Pesquisas contemporâneas revelam como expressões faciais específicas podem moldar percepções sobre uma pessoa. Por exemplo, uma expressão ameaçadora pode induzir o “efeito chifre”, onde características negativas, como agressividade e falta de confiabilidade, são atribuídas injustamente a um indivíduo (Willis & Todorov, 2006; Flechsenhar, Levine & Bertsch, 2022).

Em contraste, expressões agradáveis, como um sorriso, frequentemente provocam o efeito halo, predispondo os observadores a atribuir outras características positivas a um indivíduo, mesmo sem relação direta com a expressão (Sindakis & Agarwal, 2022). O efeito halo também é observado quando traços faciais, como a simetria, são associados a atratividade e outros atributos positivos (Goel, 2022), gerando percepções de honestidade, inteligência e confiabilidade sem evidências diretas.

Radeke e Stahelski (2020) demonstram que expressões faciais positivas, como sorrisos, ativam o efeito halo, enquanto expressões negativas, como carrancudos, induzem percepções desfavoráveis. Portanto, as expressões faciais influenciam a percepção de honestidade e confiabilidade, e moldam a forma como as pessoas são vistas em outras características, como autoridade e competência. Compreender esses processos é fundamental para minimizar vieses no julgamento e promover interações sociais e profissionais mais justas e equilibradas.

2.3.1 Atratividade

A atratividade de uma pessoa exerce um impacto significativo no julgamento a seu respeito. Esse viés cognitivo leva a uma percepção positiva de outras características, como justiça e inteligência, com base na atratividade física (Bar, Neta & Linz, 2006; Dion, Berscheid & Walster, 1972; Eagly et al., 1991; Feingold, 1992; Thorndike, 1920). As primeiras impressões são rapidamente formadas e fortemente influenciadas pela aparência física, o que pode favorecer indivíduos atraentes, estabelecendo uma base positiva para julgamentos subsequentes (Bar, Neta & Linz, 2006).

A atratividade também está associada a competência e ética, o que pode levar a julgamentos mais favoráveis de justiça (Eagly et al., 1991). O efeito halo demonstra que indivíduos atraentes são percebidos como justos, honestos e competentes, o que se aplica a diversas culturas (Schmidt, Kaiser & Retelsdorf, 2023; Kordsmeyer et al., 2022),

Além disso, pessoas atraentes tendem a ter mais interações sociais positivas, desenvolvendo habilidades sociais e empatia, características frequentemente associadas à justiça (Feingold, 1992). A atratividade pode até influenciar julgamentos éticos, de modo que indivíduos atraentes são julgados de forma mais leniente por comportamentos antiéticos (Jaeger, Paolacci & Boegershausen, 2022).

2.3.2 Maturidade

A maturidade está ligada à percepção de justiça devido à experiência, ao controle emocional e à habilidade de tomar decisões ponderadas (Baltes & Smith, 2008; Beitler, Scherer & Zapf, 2018; Bleidorn et al., 2013; Harley et al., 2019; Zhu, 2023). Indivíduos maduros, com mais experiência de vida, são percebidos como mais capazes de tomar decisões justas e ponderadas (Baltes & Smith, 2008). O controle emocional, um traço típico de pessoas maduras, é essencial para uma avaliação equilibrada e justa (Harley et al., 2019).

Além disso, a maturidade está frequentemente associada à responsabilidade e confiabilidade, o que contribui para a percepção de que indivíduos maduros são mais justos em suas ações (Bleidorn et al., 2013). Indivíduos maduros também tendem a demonstrar maior empatia e compreensão, qualidades cruciais para julgamentos justos (Zhu, 2023).

A maturidade também está associada a habilidades avançadas de resolução de conflitos, o que reforça a percepção de justiça em contextos interpessoais (Beitler, Scherer & Zapf, 2018).

2.3.3 Honestidade

Rawls (1971) argumenta que a honestidade é essencial para a criação de uma sociedade justa, estando intimamente ligada à justiça na alocação de recursos e implementação de políticas legais (Jamnik, 2022). A honestidade é um dos pilares fundamentais para o julgamento de justiça, uma vez que está fortemente associada à integridade e consistência no comportamento (Calancea, 2019; Gillespie & Dietz, 2009; Colquitt et al., 2001). A integridade é essencial para a construção de confiança e profissionalismo, o que contribui diretamente para a percepção de justiça (Calancea, 2019).

A transparência nas ações é outro aspecto relacionado à honestidade, permitindo que os julgamentos sobre justiça sejam mais visíveis e compreensíveis (Gillespie & Dietz, 2009). Ademais, a reputação e credibilidade construídas através da honestidade reforçam a confiança de que as ações e decisões serão justas (Colquitt et al., 2001).

2.3.4 Ameaça

A aparência ameaçadora de uma pessoa pode influenciar negativamente a percepção de sua justiça, devido a estereótipos e vieses cognitivos (Blair, Judd & Chapleau, 2004; Radeke & Stahelski, 2020; Willis & Todorov, 2006; Zebrowitz & Montepare, 2008). Primeiras impressões rápidas baseadas na aparência física podem levar a julgamentos desfavoráveis, criando uma percepção negativa subsequente (Willis & Todorov, 2006).

Estereótipos negativos, como a associação entre uma aparência ameaçadora e traços de agressividade ou desonestidade, também reforçam essa percepção negativa (Zebrowitz & Montepare, 2008). Além disso, pessoas com aparência ameaçadora tendem a ser menos acessíveis, o que afeta sua autoconfiança e percepção de imparcialidade (Blair, Judd & Chapleau, 2004).

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações onto-epistemológicas

As implicações ontológicas e epistemológicas desta pesquisa são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Considerações onto-epistemológicas

Conceito	Ontologia	Epistemologia
Efeito halo	O “efeito halo” refere-se à tendência de nossas impressões gerais de uma pessoa influenciarem nossas percepções de suas qualidades específicas. Este fenômeno sugere que características positivas ou negativas percebidas em um indivíduo podem generalizar-se a outras áreas, criando um “halo” de influência. Ontologicamente, isso implica que nossas percepções não são apenas agregados de observações independentes, mas são influenciadas por um contexto mais amplo de julgamento. Solomon Asch, em <i>“Forming Impressions of Personality”</i> (1946), demonstra que as impressões de traços centrais podem moldar significativamente a percepção global de uma pessoa, sugerindo uma realidade relacional das percepções.	Epistemologicamente, o efeito halo questiona a objetividade de nossas percepções e julgamentos. Asch (1946) mostra como uma única característica pode influenciar a formação de impressões globais, revelando um viés cognitivo significativo. Esse viés sugere que nosso conhecimento sobre as pessoas é moldado por atalhos mentais e heurísticas, levantando questões sobre a validade e a precisão de nossas avaliações.
Percepção de justiça	A percepção de justiça refere-se a como as pessoas avaliam a equidade de decisões e distribuições dentro de um contexto social ou organizacional. Ontologicamente, isso sugere que a justiça não é uma entidade objetiva, mas uma construção social subjetiva que depende das expectativas, normas e valores dos indivíduos envolvidos. Kahneman, Knetsch e Thaler, em <i>“Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market”</i> (1986), mostram que as percepções de justiça podem servir como um freio nas ações orientadas pelo lucro, indicando que as noções de justiça estão profundamente enraizadas nas interações sociais e econômicas.	Epistemologicamente, a percepção de justiça envolve a compreensão de como os indivíduos julgam a equidade com base em informações limitadas e contextuais. O estudo de Kahneman, Knetsch e Thaler (1986) sugere que as percepções de justiça são influenciadas por normas de referência e expectativas sobre direitos e obrigações. Isso implica que nosso conhecimento sobre justiça é contingente e construído socialmente, em vez de ser uma verdade universal.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tradicionalmente, esses temas são investigados sob uma perspectiva objetiva, com uso de métodos experimentais, coleta de dados para testes estatísticos e rigor metodológico. Seguir essa tradição é prudente, especialmente ao comparar novos estudos com a literatura existente. Portanto, esta pesquisa adotou o método hipotético-dedutivo, utilizando questionários para explorar escolhas hipotéticas com propósitos descritivos e não intervencionistas.

3.2 Método das escolhas hipotéticas e julgamentos hipotéticos

As preferências hipotéticas nem sempre correspondem ao comportamento real (Bostyn, Sevenhant, & Roets, 2018; Evans & Brandt, 2019). Pesquisas indicam a prevalência do viés hipotético em várias áreas, sublinhando a importância de considerar atitudes e comportamentos ao interpretar respostas hipotéticas (Aoki & Akai, 2022; Kaderabek & Sinibaldi, 2022). Uma análise mais aprofundada de Araújo (2024), confirma a presença significativa desse viés nas pesquisas, mesmo que não de forma sistemática em todas as situações.

Embora métodos de escolhas hipotéticas sejam úteis para estudos exploratórios, seus resultados devem ser testados em ambientes mais naturalísticos para validar a tomada de decisão real (Haghani et al., 2021). Esta pesquisa utilizou vinhetas em cenários mais próximos da tomada de decisões frequentes por organizações no Brasil, buscando garantir a validade dos resultados.

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Procedimentos e instrumento de coleta

O instrumento de coleta utilizado foi um *survey* online na plataforma *Google Forms*. Os participantes foram recrutados em redes sociais entre 11 de março e 10 de abril de 2024. É importante destacar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o número CAAE 75965723.4.0000.8507, em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas para estudos envolvendo seres humanos.

As questões do questionário eram de resposta fechada, utilizando uma escala tipo *Likert*. Algumas questões foram apresentadas em forma de vinhetas, conforme apresentado no trabalho de Ornellas et al. (2022). Em outras ocasiões, as respostas eram solicitadas com base em fotografias. No entanto, existem diferenças entre os métodos empregados por Kahneman et al. (1986), Radeke e Stahelski (2020) e os utilizados nesta pesquisa, cujas adaptações são detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2. Adaptação para pesquisa

Autoria	Assunto	Original	Adaptação
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 2A. A small photocopying shop has one employee who has worked in the shop for six months and earns \$9 per hour. Business continues to be satisfactory, but a factory in the area has closed and unemployment has increased. Other small shops have now hired reliable workers at \$7 an hour to perform jobs similar to those done by the photocopy shop employee. The owner of the photocopying shop reduces the employee's wage to \$7.	Laura é dona de uma pequena loja de fotocópias tem um funcionário que trabalha na loja há seis meses e ganha R\$270 de vale alimentação. Os negócios continuam satisfatórios, mas uma fábrica da região fechou e o desemprego aumentou. Outras pequenas lojas agora contrataram trabalhadores competentes pagando o mesmo salário, porém com R\$210 de vale alimentação para realizar trabalhos semelhantes aos feitos pelo seu funcionário. Laura toma a decisão de reduzir o benefício do funcionário para R\$210.

Autoria	Assunto	Original	Adaptação
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 7. Suppose that, due to a transportation mixup, there is a local shortage of lettuce and the wholesale price has increased. A local grocer has bought the usual quantity of lettuce at a price that is 30 cents per head higher than normal. The grocer raises the price of lettuce to customers by 30 cents per head	Júlia é a dona de uma mercearia. Devido a uma confusão no transporte, houve uma escassez local de alface e o preço de atacado tenha aumentado. Júlia comprou a quantidade usual de alface a um preço R\$1,00 a mais por cabeça do que o normal. Ela então decidiu aumentar o preço da alface repassando para os clientes em R\$1,00 por cabeça (Repasse do custo ao cliente).
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 14. A landlord rents out a small house. When the lease is due for renewal, the landlord learns that the tenant has taken a job very close to the house and is therefore unlikely to move. The landlord raises the rent \$40 per month more than he was planning to do	Benício é proprietário de uma pequena casa. Quando o contrato está para ser renovado, a proprietária fica sabendo que o inquilino conseguiu um emprego muito perto da casa e, portanto, é improvável que ele se mude. Então, Benício tomou a decisão de aumentar o aluguel R\$200 por mês a mais do que planejava.
Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Percepção de Justiça	Question 16. A business in a community with high unemployment needs to hire a new computer operator. Four candidates are judged to be completely qualified for the job. The manager asks the candidates to state the lowest salary they would be willing to accept, and then hires the one who demands the lowest salary	O Antônio é o gerente responsável por contratar profissionais em sua empresa. A empresa está em uma comunidade com alto índice de desemprego precisa contratar um novo operador de computador. Quatro candidatos são considerados completamente qualificados para o trabalho. Antônio pede aos candidatos que digam o menor salário que estariam dispostos a aceitar e, então, contrata aquele que exige o menor salário.
Radeke e Stahelski (2020)	Efeito halo	Social perceptions. Using a Likert-type scale, participants were asked to answer five questions addressing the following social perceptions: attractiveness (1 = extremely unattractive to 7 = extremely attractive); facial maturity (1 = extremely baby-faced to 5 = extremely mature-faced); honesty (1 = extremely dishonest to 7 = extremely honest); pleasing to look at (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree); and threatening (1 = extremely threatening to 7 = extremely non-threatening). These questions were presented for each photograph.	Observando a foto, você poderia opinar sobre as características listadas? Atraente; Maturidade; Honesto; Agradável de ver; Ameaçador.

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 3 são apresentadas as diferenças no método e aplicações.

Quadro 3. Diferenças do método de coleta

Item	Kahneman, Knetsch e Thaler (1986)	Pesquisa	Radeke e Stahelski (2020)	Pesquisa
Número de questões	18	4	5	4
Aplicação	Presencial	Remota	Remota	Remota
Questionário	Físico	Eletrnico	Eletrnico	Eletrnico
Annimo	Sim	Não	Sim	Não
Participante	Aluno	Convidado	Convidado	Convidado
Dados demográficos	Não	Sim	Sim	Sim
Controle sobre a participação	Alto	Nenhum	Nenhum	Nenhum

Fonte: Dados da pesquisa

A seção de perguntas para todos os participantes utilizou as mesmas questões do estudo de Kahneman, Knetsch e Thaler para fins de comparação, mas não foi possível verificar se os participantes estavam sob a mesma influência dos efeitos observados na pesquisa original, o que prejudicou a análise das questões sobre a representação de problemas. A análise dos resultados se concentrou nos grupos de respondentes 1 e 2, com o objetivo de avaliar a reação dos participantes  representação do problema, sob a tica da percepção de justiça e dos efeitos cognitivos envolvidos.

3.3.2 População e amostra

A amostragem utilizada foi intencional ou por julgamento. O planejamento da amostragem da pesquisa (Yusuf et al., 2014) levou em conta que os participantes deveriam saber ler e ter acesso à internet.

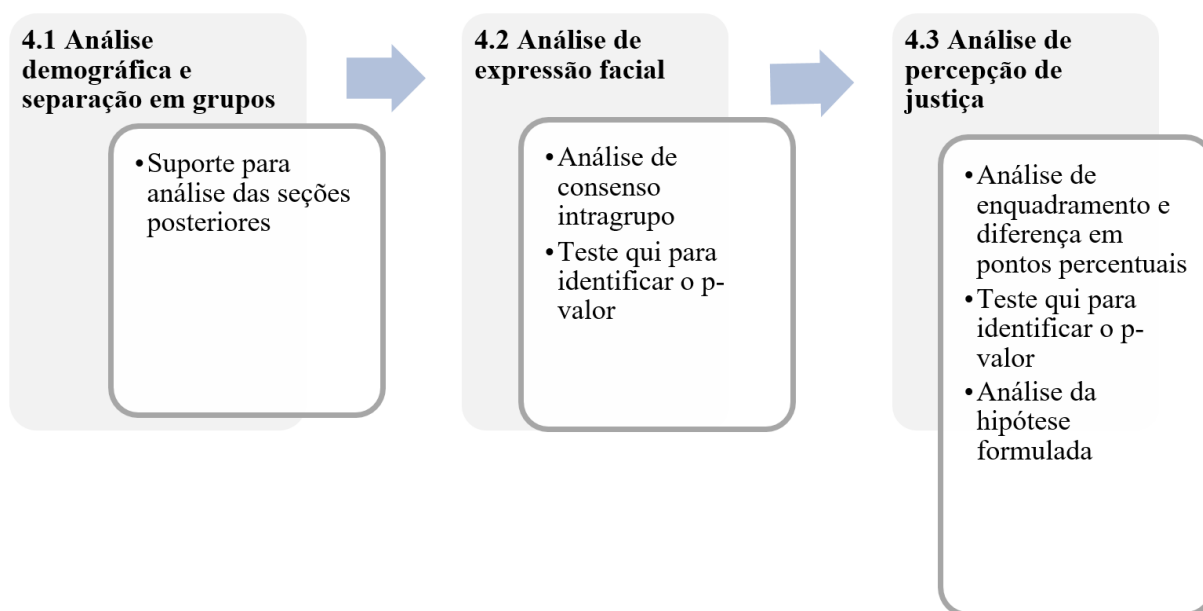
3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram processados no Excel e agrupados para facilitar a análise. O teste de hipótese focou em questões de justiça e características como atratividade, maturidade, honestidade e ameaça. A análise foi dividida em duas etapas: a reação de dois grupos de respondentes, com perguntas específicas para cada, e a reação conjunta às perguntas comuns.

O teste qui-quadrado foi utilizado, com p-valor de 5% como nível de significância, conforme explicado por Gao (2020), indicando a probabilidade de observar os resultados sob a hipótese nula. Esta é uma ferramenta essencial para avaliar as diferenças nas percepções de justiça entre grupos, proporcionando uma medida quantitativa da associação entre variáveis (Reddy, 2023; Olanusi & Samuel, 2023).

A Figura 1 ilustra as etapas de análise.

Figura 1. Fluxograma da sequência de análise



Fonte: Dados da pesquisa

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Análise demográfica e separação em grupos

O questionário foi divulgado nas redes sociais e enviado diretamente a 217 contatos por meio de mensagens nessas plataformas. Durante o período de coleta, 144 pessoas acessaram o questionário, mas apenas 109 concluíram todas as etapas. A seguir, apresenta-se o perfil dos respondentes. Na Tabela 1, é mostrado o nível de escolaridade dos mesmos.

Tabela 1. Nível de escolaridade dos participantes

Escolaridade	Participantes	%
Doutorado	2	1,83
Especialização	44	40,37
Mestrado	7	6,42
Prefiro não dizer	1	0,92
Superior	33	30,28
Até ensino secundário ou superior incompleto	22	20,18
Total Geral	109	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

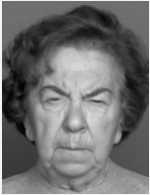
Observa-se que a maioria dos participantes possui algum nível de especialização ou ensino superior completo, representando 70,65% do total. A predominância de participantes com especialização (40,37%) indica um grupo composto por profissionais que buscaram qualificação específica em suas áreas. A presença limitada de participantes com doutorado (1,83%) sugere que o grupo não é predominantemente acadêmico de alto nível. A escolha de um participante em não divulgar sua escolaridade (0,92%) pode refletir preocupações com privacidade. Além disso, 20,18% dos participantes possuem até o ensino secundário completo ou superior incompleto, mostrando uma diversidade educacional que enriquece as perspectivas na pesquisa.

Na estruturação do formulário no *Google Forms*, os respondentes foram divididos em dois grupos com base no semestre de nascimento. O Grupo 1 incluía os nascidos no primeiro semestre (55 participantes) , enquanto o Grupo 2 agrupava os nascidos no segundo semestre (54 participantes).

4.2 Análise de expressão facial

Cada grupo recebeu quatro imagens distintas: Mulher idosa; Homem jovem; Homem idoso; Mulher jovem. No entanto, a expressão facial foi alterada a fim de comparar se as características apontadas mudavam a percepção dos entrevistados. O Quadro 4 mostra as imagens utilizadas.

Quadro 4. Fotografias utilizadas nos grupos entrevistados

Perfil	Grupo 1	Grupo 2	Perfil	Grupo 1	Grupo 2
Mulher idosa			Homem idoso		
Homem jovem			Mulher jovem		

Fonte: Dados da pesquisa

As fotografias foram apresentadas aos participantes para entender o julgamento sobre atributos, com base no trabalho de Radeke e Stahelski (2020). O objetivo foi avaliar esses julgamentos em relação às expressões faciais sorridentes e, posteriormente, combinar essas imagens com vinhetas adaptadas do estudo de Kahneman et al. (1986). A Tabela 2 mostra os resultados do julgamento desses participantes.

Tabela 2. Julgamento dos participantes em relação às fotografias

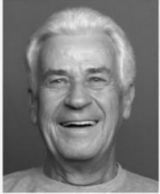
Foto	Característica	Desfavorável	Neutro	Favorável	Notas
 Foto da MIS	Atraente (<i>Attractive</i>)	49,06%	35,85%	15,09%	Para a foto MIS, a característica "Atraente" foi majoritariamente desfavorável, com a maioria dos participantes considerando a imagem menos atraente. Por outro lado, a característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo que os participantes associaram a imagem com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi principalmente neutra, indicando que os participantes não encontraram fortes traços de honestidade ou desonestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	5,77%	23,08%	71,15%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	2,08%	68,75%	29,17%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	1,92%	34,62%	63,46%	
 Foto do HJS	Atraente (<i>Attractive</i>)	13,46%	44,23%	42,31%	Para a foto HJS, a característica "Atraente" teve uma divisão equilibrada entre avaliações neutras e favoráveis, indicando uma percepção mais positiva ou indiferente. A característica "Maturidade" foi principalmente neutra, mostrando uma percepção menos clara ou definida de maturidade. Em relação à "Honestidade", a avaliação foi predominantemente neutra, sugerindo uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	23,08%	69,23%	7,69%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	6,25%	79,17%	14,58%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	0,00%	46,15%	53,85%	
 Foto do HIS	Atraente (<i>Attractive</i>)	32,08%	37,74%	30,19%	Para a foto HIS, a característica "Atraente" foi principalmente neutra, indicando que os participantes não tiveram uma percepção clara de atração. A característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo uma associação com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi principalmente neutra, indicando uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi vista de maneira favorável, com a maioria dos participantes não considerando a imagem ameaçadora.
	Maturidade (<i>Baby/mature</i>)	3,85%	26,92%	69,23%	
	Honestidade (<i>Honesty</i>)	4,17%	62,50%	33,33%	
	Ameaça (<i>Threatening</i>)	1,92%	28,85%	69,23%	

Foto	Característica	Desfavorável	Neutro	Favorável	Notas
 Foto do MJS	Atraente (Attractive)	12,96%	25,93%	61,11%	Para a foto MJS, a característica "Atraente" foi majoritariamente favorável, indicando uma percepção mais positiva em termos de atração. A característica "Maturidade" foi predominantemente favorável, sugerindo uma associação com maturidade. Na categoria "Honestidade", a avaliação foi predominantemente neutra, indicando uma percepção neutra de honestidade. A característica "Ameaça" foi principalmente neutra, sugerindo que os participantes não encontraram na imagem elementos claros que evocassem uma sensação de ameaça.
	Maturidade (Baby/mature)	3,70%	20,37%	75,93%	
	Honestidade (Honesty)	11,32%	54,72%	33,96%	
	Ameaça (Threatening)	3,77%	62,26%	33,96%	

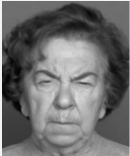
Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes do grupo 1 e grupo 2 visualizaram imagens de uma mesma pessoa com diferentes expressões faciais, conforme o estudo de Radeke e Stahelski (2020), e depois foram questionados sobre cinco características distintas.

Foram apresentadas estatísticas básicas para identificar tendências, seguidas de uma análise com o teste qui-quadrado no *MS Excel*, visando avaliar o valor de p em relação às hipóteses propostas. Entre as cinco características analisadas, "Atrativo" e "Honesto" foram vistas de maneira favorável, "Ameaça" foi percebida de forma negativa, e "Maturidade" foi considerada neutra ou situacional no contexto organizacional, mas favorável no estudo.

Os resultados indicam diferenças significativas nas percepções entre os grupos para as quatro características ("Atrativo", "Maturidade", "Honesto" e "Ameaça"), confirmando que expressões faciais impactam substancialmente o julgamento. A rejeição da hipótese nula reforça que essas expressões influenciam a avaliação social das características. Na Tabela 3, apresenta-se uma compilação dos resultados dos testes qui-quadrado realizados para cada característica.

Tabela 3. Resultados de p-valor dos testes qui-quadrado

Face (Grupo 1 - Grupo 2)	Atraente	Maturidade	Honesto	Ameaça
 	0,008	0,512	0,018	0,000
 	0,784	0,694	0,673	0,114

Face (Grupo 1 - Grupo 2)	Atraente	Maturidade	Honesto	Ameaça
	0,018	0,269	0,074	0,001
	0,000	0,000	0,006	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar os resultados da Tabela 3 com base em uma hipótese nula secundária – H0: A expressão facial não altera a percepção das características associadas ao conceito de justiça – foram utilizados os p-valores resultantes dos testes qui-quadrado para cada característica analisada (Atraente, Maturidade, Honesto e Ameaça). A hipótese nula foi rejeitada para p-valores menores que 0,05.

Os resultados demonstram que a expressão facial tem um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de várias características relacionadas ao conceito de justiça. Em termos de atratividade, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa, Homem Idoso e Mulher Jovem (p-valores: 0,008, 0,018 e 0,000, respectivamente), sugerindo que a atratividade é um fator relevante para essas figuras, mas foi aceita para o Homem Jovem (p-valor: 0,784). No quesito maturidade, a rejeição da hipótese nula ocorreu apenas para a Mulher Jovem (p-valor: 0,000), sendo aceita para a Mulher Idosa, Homem Jovem e Homem Idoso (p-valores: 0,512, 0,694, 0,269).

Quanto à honestidade, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa e Mulher Jovem (p-valores: 0,018 e 0,006), mas aceita para o Homem Jovem e Homem Idoso (p-valores: 0,673 e 0,074). Na característica de ameaça, a hipótese nula foi rejeitada para as fotos da Mulher Idosa, Homem Idoso e Mulher Jovem (p-valores: 0,000, 0,001 e 0,000), porém foi aceita para o Homem Jovem (p-valor: 0,114).

Esses resultados indicam que as expressões faciais têm uma influência significativa na forma como julgamos a justiça em indivíduos de diferentes idades e gêneros. Isso destaca a relevância das expressões faciais nas percepções sociais, especialmente no que diz respeito às características de atratividade, honestidade e ameaça.

4.3 Análise de percepção de justiça

Para a análise da percepção de justiça, foram apresentados quatro cenários de tomada de decisão a cada grupo. No entanto, enquanto o Grupo 1 recebeu os cenários acompanhados por uma foto do agente envolvido, o Grupo 2 recebeu apenas os cenários, sem qualquer imagem (grupo de controle).

No Quadro 5, estão listadas as perguntas, considerando que os entrevistados tinham cinco opções de resposta: 1) Completamente injusta; 2) Injusta; 3) Justa; 4) Completamente justa; e 5) Prefiro não responder.

Quadro 5. Cenário apresentado aos entrevistados

Foto	Seção 4.2	Cenário
	Atraente (Neutro) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Antônio é o gerente responsável por contratar profissionais em sua empresa. A empresa está em uma comunidade com alto índice de desemprego e precisa contratar um novo operador de computador. Quatro candidatos são considerados completamente qualificados para o trabalho. Antônio pede aos candidatos que digam o menor salário que estariam dispostos a aceitar e, então, contrata aquele que exige o menor salário. Por favor, como você avalia a decisão de Antônio?
	Atraente (Neutro/ Favorável) Maturidade (Neutro) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Benício é proprietário de uma pequena casa. Quando o contrato está para ser renovado, o proprietário fica sabendo que o inquilino conseguiu um emprego muito perto da casa e, portanto, é improvável que ele se mude. Então, Benício tomou a decisão de aumentar o aluguel R\$200 por mês a mais do que planejava. Por favor, como você avalia a decisão de Benício?
	Atraente (Favorável) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Júlia é a dona de uma mercearia. Devido a uma confusão no transporte, houve uma escassez local de alface e o preço de atacado tenha aumentado. Júlia comprou a quantidade usual de alface a um preço R\$1,00 a mais por cabeça do que o normal. Ela então decidiu aumentar o preço da alface repassando para os clientes em R\$1,00 por cabeça (Repasse do custo ao cliente). Por favor, como você avalia a ação da Júlia?
	Atraente (Desfavorável) Maturidade (Favorável) Honestidade (Neutro) Ameaça (Favorável)	Laura é dona de uma pequena loja de fotocópias tem um funcionário que trabalha na loja há seis meses e ganha R\$270 de vale alimentação. Os negócios continuam satisfatórios, mas uma fábrica da região fechou e o desemprego aumentou. Outras pequenas lojas agora contrataram trabalhadores competentes pagando o mesmo salário, porém com R\$210 de vale alimentação para realizar trabalhos semelhantes aos feitos pelo seu funcionário. Laura toma a decisão de reduzir o benefício do funcionário para R\$210. Por favor, como você avalia a ação da Laura?

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1 Análise do valor-p para com teste qui-quadrado

Para simplificar a análise, os resultados foram condensados em duas categorias: "Justo" e "Injusto". Os p-valores foram calculados utilizando o teste qui-quadrado e os resultados podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4. Teste qui-quadrado para teste de percepção de justiça

Cenário		Real		Esperado		P-valor
		Justo	Injusto	Justo	Injusto	
Cenário 1: Antônio contrata pelo menor salário	Grupo 1 (Com foto)	29	25	28,3	25,7	0,775
	Grupo 2 (Sem foto)	27	26	27,7	25,3	Hipótese nula aceita
Cenário 2: Benício aumenta o aluguel	Grupo 1 (Com foto)	15	39	14,5	39,5	0,828
	Grupo 2 (Sem foto)	14	40	14,5	39,5	Hipótese nula aceita
Cenário 3: Júlia repassa o custo da alface	Grupo 1 (Com foto)	54	1	52,5	2,5	0,163
	Grupo 2 (Sem foto)	50	4	51,5	2,5	Hipótese nula aceita
Cenário 4: Laura reduz o benefício do funcionário	Grupo 1 (Com foto)	12	42	8,1	45,9	0,033
	Grupo 2 (Sem foto)	4	49	7,9	45,1	Hipótese nula rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, está uma análise detalhada de cada cenário e grupo, considerando os valores reais e esperados, bem como os p-valores e a aceitação ou rejeição da hipótese nula. A hipótese nula (H_0) sugere que não há diferença significativa entre os valores reais e esperados, ou seja, que as decisões são avaliadas de forma semelhante nas duas amostras. Um p-valor inferior a 0,05 rejeita a hipótese nula, indicando que há uma diferença significativa.

4.3.1.1 *Cenário 1: Antônio contrata pelo menor salário*

Neste cenário, foi apresentada a foto de um homem idoso sorridente. Zhou et al. (2022) demonstraram em sua pesquisa que a atratividade facial pode impactar os julgamentos morais, com indivíduos bonitos sendo frequentemente percebidos de forma mais positiva em termos de traços morais. O homem idoso aqui apresentado é um europeu branco, retirado da pesquisa de Radeke e Stahelski (2020). Esses dados podem ser associados ao trabalho de Blair et al. (2004), o qual indicou que, dentro de cada raça, indivíduos com características mais afrocêntricas receberam penas mais severas do que os com características menos afrocêntricas. Embora a comparação envolva etnia, isso evidencia como a aparência pode afetar a percepção de ameaça e influenciar as decisões tomadas com base nesse julgamento.

Continuando a análise sobre a característica “Ameaça”, a foto “Homem Idoso” da Tabela 3 apresenta um p-valor inferior a 0,05. Isso indica que a expressão sorridente utilizada nessa vinhetagem favorece uma percepção positiva. Segundo Zebrowitz e Montepare (2008), aparência ameaçadora está associada a estereótipos negativos, como agressividade e desonestidade, o que pode levar à percepção de menor justiça. No entanto, nesta pesquisa, com um p-valor de 0,775, não houve diferença significativa entre os valores reais e esperados, indicando que a hipótese nula não foi rejeitada ($p < 0,05$).

4.3.1.2 *Cenário 2: Benício aumenta o aluguel*

No cenário 2, sendo o caso de aumento no aluguel, não houve rejeição da hipótese nula para as características pesquisadas. Com isso, é razoável esperar que a foto usada como âncora não faria diferença entre as percepções de justiça entre os grupos. Confirmando as análises da Tabela 3, obteve-se um p-valor de 0,828, o que indica que não houve uma diferença significativa entre os valores reais e esperados, de modo que a hipótese nula não foi rejeitada ($p < 0,05$).

4.3.1.3 *Cenário 3: Júlia repassa o custo da alface*

Nesta vinheta, Kahneman et al. (1986) discutem a transferência de custos para o consumidor e questionam se essa prática é considerada justa pelos entrevistados. Nesse cenário, o conceito é confirmado, assim como na pesquisa original, porém com maior intensidade. No entanto, a hipótese nula teve um p-valor de 0,163, que é significativamente inferior ao encontrado nos dois primeiros cenários. A foto da mulher jovem sorridente pode ter influenciado a percepção de justiça dos entrevistados, mas não o suficiente para rejeitar a hipótese nula. Com os resultados do teste qui-quadrado, considera-se que há uma concordância de 16,3% entre os dois grupos sobre a justiça da decisão de Júlia em repassar o custo.

4.3.1.4 *Cenário 4: Laura reduz o benefício do funcionário*

No teste realizado para esse cenário, obteve-se resultados robustos e significativos que merecem destaque:

- A adaptação realizada confirmou uma similaridade notável em relação ao trabalho de referência de Kahneman et al. (1986), com um p-valor de 0,689, indicando uma consistência substancial.
- Ao comparar a percepção dos entrevistados entre as condições “Foto Sorridente” e “Foto Carrancuda”, observa-se que 3 em 4 testes qui-quadrado resultaram em rejeição da hipótese nula. Especificamente, os p-valores foram significativos para as categorias Atraente (0,008), Honesto (0,018) e Ameaça (0,000), destacando diferenças claras de percepção.
- Em relação ao cenário envolvendo a “Mulher Idosa Sorridente”, observou-se a rejeição da hipótese nula quando comparada à situação sem a intervenção da foto. Esse resultado fortalece a ideia de que as fotos utilizadas, conforme descritas por Radeke e Stahelski (2020), podem ter induzido o efeito halo na percepção de justiça nesta vinheta, com um p-valor significativo de 3,3% para um α de 5%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa examinou como os indivíduos interpretam a justiça em cenários hipotéticos praticados pelos tomadores de decisão, simulando situações do mundo real. Os resultados mostraram que, em três de quatro casos, as evidências coletadas não foram suficientes para

refutar a hipótese nula (H0). Embora isso não elimine a possibilidade de existência do efeito, indica que são necessários mais dados para identificá-lo conclusivamente.

Em termos de contribuições teóricas, este estudo: i) Proporciona uma revisão dos estudos sobre percepção de justiça e efeito halo, consolidando conhecimento existente e preparando o terreno para futuras investigações; ii) Realiza uma análise detalhada da amostra utilizada, comparando-a com estudos de referência, assegurando representatividade e generalização dos resultados; iii) Adapta o método de escolhas hipotéticas de Kahneman et al. (1986), validando sua aplicação em um novo contexto. No campo prático: i) Desenvolve um instrumento aplicável em organizações para discutir a tomada de decisão e seu impacto na percepção de justiça dos funcionários; ii) Contribui para aprimorar práticas decisórias, promovendo decisões mais justas e eficazes; iii) Possibilita a melhoria da satisfação e produtividade dos funcionários por meio de decisões percebidas como justas. Além disso, o impacto social também é evidente, ao promover uma maior compreensão sobre como decisões são tomadas e os vieses que afetam seus resultados. Essas abordagens são úteis nas decisões organizacionais no sentido de tornar os processos decisórios mais equitativos e eficazes.

Algumas limitações do estudo devem ser consideradas. A validação das escolhas hipotéticas usadas para avaliar a percepção de justiça pode ser melhorada com a comparação com outros métodos e a coleta de dados em diferentes contextos. O desenvolvimento de uma escala combinada para medir o efeito halo e o julgamento de justiça também foi desafiador. Futuras pesquisas devem validar instrumentos existentes e incluir discussões interdisciplinares sobre vieses decisórios. Além disso, ampliar a amostra e usar imagens mais representativas da etnia local pode aumentar a validade dos resultados. Futuros estudos também podem identificar estratégias para reduzir percepções negativas de justiça associadas ao efeito halo.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, R. A., Aponte, E., Harmath, P., & Mora Mora, J. (2021). Rational irrationality: A two stage decision making model. *Journal of Advances in Decision Science*, 25(1). DOI: <https://doi.org/10.47654/v25y2021i1p1-39>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aoki, R., & Akai, K. (2022). Hypothetical bias in decision-making experiments: A review. *Journal of Behavioral Decision Making*, 35(2), 123-136. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261369>
- Araújo, Liliane C. S. (2024). *Efeito Enquadramento em Decisões Administrativas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: https://sig.cefetmg.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=514. Acesso em: 23 jun. 2024.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The journal of abnormal and social psychology*, 41(3), 258. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0055756>
- Avelino-Silva, M., Trujillo, K., & Udeh-Momoh, C. (2023). Fairness and justice: Concepts and applications in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 105-122. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241125>
- Aysel, Y., Salih, G., & Erginbay, U. (2023). Justice organizational effect on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 231-243. DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1665>
- Baltes, P. B., & Smith, J. (2008). The paradox of subjective aging. *Annual Review of Gerontology & Geriatrics*, 12(1), 103-145. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00062.x>

- Bar, M., Neta, M., & Linz, H. (2006). Very first impressions. *Nature Neuroscience*, 9(7), 916-917. DOI: <https://doi.org/10.1037/1528-3542.6.2.269>
- Beitler, L. A., Scherer, L. L., & Zapf, D. (2018). Emotional intelligence and conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7), 533-549. DOI: <https://doi.org/10.1177/2041386618808346>
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544-557. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.544>
- Biçer, H. (2022). Recruitment and selection in the context of halo effects. *Journal of Human Resources*, 45(2), 112-134. DOI: <https://doi.org/10.25295/fsecon.1074425>
- Bleidorn, W., et al. (2013). Age differences in personality traits. *Journal of Personality & Social Psychology*, 105(2), 331-347. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015434>
- Bostyn, D. H., Sevenhant, S., & Roets, A. (2018). Of mice, men, and trolleys: Hypothetical judgment versus real-life behavior in trolley-style moral dilemmas. *Psychological Science*, 29(7), 1084-1093. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797617752640>
- Calancea, M. (2019). Ethical leadership and its impact on organizational trust. *Ethics in Progress*, 10(2), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.18662/jess.19>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2007). The justice motive: Why do people care about fairness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (2), 276-294. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Demir, F., & Eyerci, E. (2023). Cognitive neglect and its role in decision-making efficiency. *Journal of Cognitive Psychology*, 35 (4), 202-219. DOI: <https://doi.org/10.37093/ijcsi.1262353>
- Dion, K. K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality & Social Psychology*, 24(3), 285-290. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0033731>
- Eagly, A. H., et al. (1991). What is beautiful is good, but... *Psychological Bulletin*, 110(1), 109-128. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.109>
- Evans, A. M., & Brandt, M. J. (2019). Judgments of others' moral character are influenced by their choices in classic economic games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(5), 1021-1038. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797618815482>
- Feingold, A. (1992). Good-looking people are not what we think. *Psychological Bulletin*, 111(2), 304-341. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.2.304>
- Flechtenhar, A. F., Levine, L. M., & Bertsch, S. (2022). Negative facial expressions and the horn effect: The power of a frown. *Emotion Review*, 14(3), 174-189. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.967800>
- Gabrieli, F., Lim, Y., & Esposito, M. (2021). Social perception and the influence of facial attributes. *Psychological Studies*, 36(1), 85-97. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256364>
- Gao, J. (2020). P-values—a chronic conundrum. *BMC Medical Research Methodology*, 20, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01051-6>
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>
- Goel, A. (2022). The influence of facial symmetry on perceptions of attractiveness. *Journal of Aesthetic Science*, 32(4), 455-470. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i01.015>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Haghani, M., Bliemer, M. C., Rose, J. M., Oppewal, H., & Lancsar, E. (2021). Hypothetical bias in stated choice experiments: Part I. Integrative synthesis of empirical evidence and conceptualisation of external validity. *arXiv preprint arXiv:2102.02940*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jocm.2021.100309>

- Harley, A. E., et al. (2019). Affective forecasting errors and leadership. *Leadership Quarterly*, 30(6), 101313. DOI: <https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1587297>
- Jaeger, S. R., Paolacci, G., & Boegershausen, J. (2022). Ethical perceptions of attractive individuals. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 441-455. DOI: <https://doi.org/10.31234/osf.io/5uz8g>
- Jamnik, R. (2022). The concept of honesty in Rawls' theory of justice. *Philosophy & Social Ethics*, 18(2), 101-115. DOI: [https://doi.org/10.4335/20.3.641-665\(2022\)](https://doi.org/10.4335/20.3.641-665(2022))
- Kaderabek, S., & Sinibaldi, J. (2022). Hypothetical and real decision-making biases: Implications for behavioral economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 190, 45-61. DOI: <https://doi.org/10.29115/SP-2022-0010>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. DOI: https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American Economic Review*, 76 (4), 728-741. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400829118-011>
- Karademir, S., & Tutar, H. (2024). Managerial decision-making and the influence of subconscious desires. *Journal of Management*, 89(1), 145-162. DOI: <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1178446>
- Khalid, M. (2023). Decision-making under uncertainty: A review. *Business Strategy and the Environment*, 32 (1), 98-111. DOI: <https://eprajournals.com/IJHS/article/10965>
- Kordsmeyer, T., et al. (2022). Physical attractiveness, health, and dominance in face perception: A cross-cultural study. *Personality and Individual Differences*, 180, 110915. DOI: <https://doi.org/10.31234/osf.io/j23ny>
- Mabhiza, T., & Bell, R. (2021). The role of halo effect in organizational productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 152-169.
- Murphy, K. R., Jako, R. A., & Anhalt, R. L. (1993). Nature and consequences of halo error: A critical analysis. *Journal of Applied psychology*, 78(2), 218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.218>
- Oh, D., Meyer, M. L., & Norman, G. (2023). Perceptions of facial attractiveness and its impact on workplace decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (5), 850-870. DOI: <https://doi.org/10.1177/03010066231178489>
- Olanusi, A., & Samuel, K. (2023). Quantitative analysis of justice perceptions using chi-square. *International Journal of Applied Statistics*, 11(2), 75-92. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7646>
- Ornellas, A. L. M. B., Barros, D. C. C., de Castro, C. C., & Araújo, U. P. (2023). Aplicação da técnica de vinheta em estudos sobre processos decisórios Application of the vignette technique in studies on decision-making processes. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 21(1), 77-89. DOI: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20230005>
- Radeke, M., & Stahelski, A. (2020). Altering age and gender stereotypes by creating the halo and horns effects with facial expressions. *Journal of Applied Social Psychology*, 50 (3), 225-240. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0504-6>
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reddy, V. (2023). Exploring statistical tools in social science research: A focus on chi-square test. *Journal of Social Science Methodology*, 24(1), 50-67. DOI: <https://doi.org/10.56557/jogee/2023/v17i18020>
- Saragih, J. (2023). Attractiveness and halo bias: Impacts on judgment and behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 124-139. DOI: <http://dx.doi.org/10.30596%2Finteraksi.v7i1.12320>
- Schmidt, R., Kaiser, A., & Retelsdorf, J. (2023). Halo effects in educational contexts. *Contemporary Educational Psychology*, 62, 102023. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410.2023.2194593>
- Sindakis, S., & Agarwal, S. (2022). Smile dynamics: Facial expressions and the halo effect. *Emotion Cognition*, 12(1), 33-42. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800377486.halo.effect.cognitivebias>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. 4th ed. Free Press.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. DOI: <http://doi.org/10.1037/h0071663>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. DOI: [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Van Prooijen, J. W. (2013). Individualistic and social motives in justice judgments: Concerns about moral integrity or social power? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), 729-740. DOI: <https://doi.org/10.1111/nyas.12143>

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01750.x>

Yusuf, F., Martins, J. M., & Swanson, D. A. (2014). *Methods of demographic analysis*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6784-3>

Zebrowitz, L. A., & Montepare, J. M. (2008). Social psychological face perception: Why appearance matters. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1497-1517. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00084.x>